



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL
HOSPITAL GENERAL DE ECATEPEC “DR. JOSÉ MARÍA
RODRÍGUEZ”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
IZUMI YUMIKO ACOSTA RAMOS**

**ASESORA
ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ**

CIUDAD UNIVERSITARIA,

ENERO DEL 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres, por su ferviente cariño y constante apoyo en cada etapa de mi vida

Agradecimientos

Expreso mi gratitud a cada una de las personas que me han acompañado en los diferentes momentos del desarrollo del presente trabajo.

A mis profesores, quienes con sus enseñanzas me dieron las bases teóricas y prácticas, y a mi tutora, Alejandra Cabrera Martínez por su guía, amistad y apoyo durante la elaboración de la tesis.

Agradezco a Emma Moreno Martínez por su constante ayuda; así como a la Licenciada Lidia Cureño y el personal del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” por permitirme acceder a su organización.

A mis sinodales, Adriana Reynaga, Carlos Toscazo, Cristina Medina y Guillermo Díaz, los cuales con sus recomendaciones enriquecieron el trabajo.

ÍNDICE

Introducción	6
1. Comunicación organizacional y el Plan de comunicación interna	9
1.1 Comunicación organizacional	9
1.1.1 Planeación de la comunicación	16
1.1.2 Plan de comunicación organizacional	18
1.1.3 Planificación de la empresa y su relación con el plan de comunicación	19
1.1.4 Tipos de plan de comunicación	20
1.1.4.1. Enfoque por objetivos	20
1.2 Comunicación interna	22
1.2.1 Cultura y Clima organizacional	24
1.2.2 Redes de Comunicación	25
1.2.3 Liderazgo	28
1.2.4 Identidad e imagen	29
1.2.5 Comunicación externa	29
1.3 Elaboración del Plan de comunicación	31
1.3.1 Auditoría de comunicación	32
1.3.1.1 Características de la organización	34
1.3.1.2 Situación interna de la organización	35
1.3.1.3 Situación externa de la organización	35
1.3.1.4 Técnicas para realiza la auditoría	37
1.3.2 Definición de objetivos	38
1.3.3 Definición de mensaje, medios y destinatarios	39
1.3.4 Recursos	39
1.3.5 Implementación y retroalimentación	40
2. Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”	42
2.1 Características del Hospital General de Ecatepec	42
2.1.1 Historia y motivos de su creación	42
2.1.2 Filosofía del Hospital General de Ecatepec	43
2.2.3 Objetivos de Hospital General de Ecatepec	44
2.2.4 Servicios brindados por el hospital	46
2.2 Situación interna	47
2.2.1 Clima organizacional	47
2.2.2 Estructura	51
2.2.3 Redes de comunicación	54
2.2.4 Medios de comunicación	59
2.2.5 Liderazgo	62
2.2.6 Identidad e imagen	63
2.3 Situación externa	66
2.3.1 Entorno económico	66
2.3.2 Entorno político	67
2.3.3 Entorno socio-demográfico	69
2.3.4 Entorno tecnológico	70
2.3.5 Entorno internacional	71
2.3.6 Ubicación y relación vecinal	71
2.3.7 Instituciones de Salud del Municipio de Ecatepec	72

2.3.8 Incertidumbre ambiental	72
2.3.9 Adaptación a la incertidumbre ambiental	74
3 Análisis situacional	75
3.1 Vitrina metodológica	75
3.2 Descripción y análisis de los datos	76
3.2.1 Datos personales	77
3.2.2 Liderazgo	82
3.2.3 Identidad e imagen	88
3.2.4 Medios	97
3.2.5 Clima	102
3.2.6 Evaluación	109
3.3 Relación de preguntas	113
3.3.1 Liderazgo	113
3.3.2 Identidad e imagen	115
3.3.3 Medios	120
3.3.4 Clima	123
4. Propuesta del Plan	128
4.1 Objetivos	128
4.2 Definición del mensaje, medios y destinatarios	129
4.3 Descripción de las acciones	130
4.4 Recursos	143
4.4.1 Recursos financieros	144
4.4.2 Materiales y abastecimiento	145
4.4.3 Recursos humanos	145
4.5 Implementación	147
Conclusión	149
Anexo	¡Error! Marcador no definido.
Fuentes consultadas	165

Introducción

La comunicación organizacional estudia los procesos de comunicación presentes en las organizaciones, esta analiza los fenómenos internos y externos con el objetivo de crear, mantener o mejorar una imagen, determinar los medios a emplear con sus distintos públicos u optimizar el clima prevaleciente.

Para efectuar dichas acciones el comunicador organizacional recurre a diferentes actividades como lo son la creación de planes; con los cuales busca la formulación de estrategias, cuya finalidad es coadyuvar en la consecución de los objetivos de la organización; por esto la presente tesis tiene como objetivo el realizar una propuesta de un plan, la cual mejore la comunicación interna del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”.

El Hospital General de Ecatepec pertenece al Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) organismo descentralizado de la Secretaría de Salud del Estado de México, su construcción es resultado del Programa de Reconstrucción tras el sismo de 1985. En él se brinda atención de segundo nivel (especialidades, consulta externa y urgencias); así mismo, para el cuidado de los pacientes se cuenta con 144 camas distribuidas en los servicios de: Medicina Interna, Urgencias, Pediatría, Ginecología y Consulta Externa.

El hospital en un futuro busca conseguir la certificación de calidad, ser una institución preventiva a través de su servicio de consulta externa; así como trabajar con la sociedad civil por medio del aval ciudadano y consolidarse como un hospital-escuela; razón por la cual la existencia de una propuesta de plan de comunicación para la organización da un marco de acciones cuya finalidad es coadyuvar con ésta en la realización de sus objetivos, y con esto dar las pautas para mejorar la comunicación presente en el sistema, y tal aspecto contribuirá a optimizar la forma de interactuar del personal y esto se verá reflejado en la atención a los usuarios.

La existencia de un plan de comunicación implica abordar un aspecto pocas veces retomado en la organización, ya que no existe una persona encargada de las actividades de dicho rubro. Además, muestra el funcionamiento de una institución descentralizada de la Secretaría de Salud como lo es el Instituto de Salud del Estado de México y con ello el Hospital General de Ecatepec.

Además, el efectuar el presente trabajo impacta en la vida profesional del comunicólogo organizacional, el cual en el campo laboral genera planes de tal rubro; así mismo tal actividad implica el conocimiento de teorías de la comunicación e instrumentos de investigación.

Por otra parte, para realizar este trabajo se contó con el apoyo de la Jefa de Enfermeras la Licenciada Lidia Cureño, quien permitió el acceso a la documentación empleada en la organización, los datos estadísticos y a las instalaciones del hospital durante el 2006 y principios del 2007. Así mismo, ella fue la encargada de la presentarme de los jefes de las diferentes áreas y con el director de la institución el Dr. Hugo Alberto Ruiz Morales, el cual otorgó todas las facilidades al momento de efectuar la investigación.

Así mismo, para realizar la auditoría de comunicación se recurrió a la técnica cualitativa de la entrevista, la cual modificó la calendarización de las actividades, tal aspecto se presentó porque tanto Director como la Jefa de Enfermeras acudieron a cursos y reuniones llevadas a cabo por el ISEM. Otra técnica aplicada fue la observación, de ésta se obtuvieron elementos para identificar la forma en la cual interactúa el personal y la manera de desarrollar las diferentes acciones.

También se aplicó la técnica cualitativa de la encuesta para el público interno, lo cual se efectuó a partir de una muestra probabilística estratificada a 236 personas, dicho aspecto representó un error muestral de 95 ± 5.1 ; su aplicación sufrió una modificación, porque el día pactado para tal hecho el hospital se encontraba en reparaciones a causa de una inundación, esto provocó un cambio en la distribución las instalaciones y la remisión de pacientes a otros hospitales, por lo cual el personal no se encontraba en sus áreas de trabajo.

La presente investigación se integra de cuatro capítulos; el primero de ellos aborda a la comunicación organizacional y la planeación de dicho rubro, para esto se retoma el modelo de comunicación expuesto por Libaert, y el enfoque sistémico. También se explica lo qué es la comunicación interna por lo cual se expone el tipo de redes y los flujos de comunicación presentes en una organización; así como el clima organizacional, el liderazgo, la identidad y la imagen y la relación de estos con la comunicación externa.

Para concluir dicho capítulo se explican los aspectos requeridos al momento de elaborar un plan de comunicación, por lo cual se define los elementos de una auditoría de comunicación, es decir, la situación interna de la organización y los factores del entorno con un impacto sobre ésta. De igual manera, se describen las partes del plan: los objetivos, los destinatarios, el mensaje y el medio, los recursos y la implementación y evaluación.

En el segundo capítulo se aborda el objeto de estudio, el cual es el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”, en tal apartado se presenta la historia de la organización, la forma en la que está constituida, las actividades efectuadas por el personal de las distintas áreas; así mismo, se exponen los medios de comunicación empleados al interior y al exterior, los canales y redes, es decir, los aspectos referentes al interior del sistema.

En dicho capítulo también se exponen los factores del entorno con un impacto sobre la organización; como lo son: los aspectos económicos del país, los avances médicos, la relación del hospital con el ISEM, la Secretaria de Salud y la población a su cargo. Así mismo, se identifica la forma en la cual el hospital se ha adaptado a la incertidumbre del ambiente.

El tercer capítulo presenta el análisis situacional interno de la organización a partir de una encuesta aplicada a los miembros del hospital, dicho instrumento aborda las áreas de identidad e imagen, liderazgo, medios y clima organizacional aspectos identificados en el capítulo precedente. A partir de los datos obtenidos en cada pregunta y la relación de algunas interrogantes, se presenta el análisis de cada uno de dichos rubros y una propuesta.

Los elementos expuestos en el capítulo precedente son retomados al momento de elaborar los objetivos y estrategias, las cuales conforman la propuesta del plan de comunicación. Para finalizar se presenta la conclusión del trabajo.

1. Comunicación organizacional y el Plan de comunicación interna

En el presente capítulo se aborda la comunicación organizacional, esta estudia los procesos de comunicación internos y externos de una organización, quien para poder cumplir con sus objetivos realiza diferentes tareas entre las cuales se encuentra la planeación, creación de una imagen positiva; así como la elección de los canales adecuados, tales aspectos son abordados en el apartado de comunicación organizacional y comunicación interna.

Posteriormente, se aborda el plan de comunicación organizacional una actividad efectuada por el comunicólogo organizacional, quien para realizar dicha tarea hace un análisis de la situación interna y externa de la organización, lo cual da los objetivos y las acciones a llevar a cabo para alcanzar el futuro deseado, dicho aspecto es abordado en el apartado de elaboración de una plan de comunicación.

1.1 Comunicación organizacional

Para definir la comunicación organizacional se describirán cada uno de los aspectos de ella; por lo cual se definen los conceptos de comunicación y organización, esto se realiza con el fin de dar una definición de comunicación organizacional; así como los elementos y las actividades efectuadas por ésta.

La comunicación es un proceso social, el cual permite la interacción de los individuos para poder cumplir fines, aspecto empleado por el hombre para sobrevivir. Dicho fenómeno ha sido explicado por diversos autores como Juan Ángel Magariños quien la define como: "...aquél curso del cual un individuo (o un grupo) emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo (o grupo), con la intención de que este último pueda tener conocimiento del hecho...".¹ Otra definición la da David Berlo al definirla como: "un proceso dinámico de intercambio de ideas".²

Las definiciones expuestas dan elementos para ver a la comunicación como un proceso, el cual implica tener componentes en constante interacción, dichos

¹ Magariños, Juan Ángel. *Management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial* p. 26.

² Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. p. 1.

aspectos son retomados al momento de realizar las distintas actividades del comunicador organizacional.

Los elementos del proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor: quién genera el mensaje
- Mensaje: lo qué se transmite a los demás.
- Canal: son las líneas de transmisión del mensaje, éste incluye formas de transmisión como lo son: la palabra ya sea oral o escrita, las señales y los símbolos, así como los medios electrónicos. La selección del canal se debe realizar con base en la actitud esperada del receptor.
- El receptor: a quién se dirige el mensaje, éste posee un proceso intercambiable, debido a la retroalimentación, la cual genera un intercambio del receptor por el emisor, donde los receptores no escuchan los aspectos ajenos a ellos, ni los mensajes con un código diferente, razón por la cual para poder llegar a éstos se debe tomar en cuenta tales hechos. Así mismo, la correcta recepción del mensaje es producto del interés de ambas partes, así como del conocimiento del emisor y del receptor de los medios a utilizar.
- *Feed back* o retroalimentación: tal elemento diferencia a la comunicación del proceso de información, este es la respuesta a un estímulo. Se presentan dos tipos de retroalimentación: "uno que se genera en el intercambio de información y otro que no es mas que la certificación de que el mensaje original fue recibido bien interpretado y con sentido correcto en que fue enviado."³

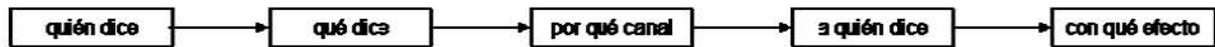
Los elementos del proceso de comunicación han sido definidos por autores como Aristóteles, Nixón y Laswell en modelos. En el caso de Aristóteles, este identificaba tres componentes de la comunicación: emisor, receptor y mensaje, los cuales se retomarán al analizar la dinámica de la organización, a continuación se presenta un esquema:



Fuente: Gallardo Caco, Alejandro. Curso de teorías de comunicación.

³ *Ibidem.* p.12.

El modelo de Aristóteles fue modificado por Lasswell el cual expuso el proceso de comunicación a partir de cinco preguntas: ¿Quién dice?, ¿Qué?, ¿Por qué canal?, ¿A quién? y ¿Con qué efecto?



Fuente: Gallardo Cano, Alejandro. Curso de teorías de comunicación.

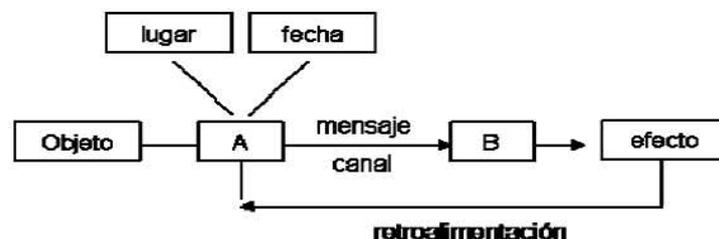
En la actualidad el sólo contestar a las cinco preguntas resultaría insuficiente para efectuar un plan, esto porque se omitirían aspectos del ambiente, los cuales tienen un impacto en la forma de interactuar del individuo, debido a esto se ha incluido como un elemento la intencionalidad, tal hecho determina qué dirá el emisor; pues representa la finalidad de la emisión del mensaje, es decir, el objetivo, dichos componente es representado por el modelo de Nixon.



Fuente: Gallardo Cano, Alejandro. Curso de teorías de comunicación.

Los dos componentes restantes son: el lugar, es decir, dónde se realiza; y la fecha, el cuándo. Dichos aspectos dan elementos para conocer el contexto en el cual se lleva a cabo tal fenómeno, por lo tanto tiene un efecto en la manera de enviar el mensaje y la forma de ser recibido por el emisor.

Los aspectos mencionados se encuentran representados por el modelo de Lasswell modificado por Thierry Libaert en su libro *El plan de comunicación organizacional*, dicho modelo se presenta a continuación:



Fuente: Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. p.31

El modelo de comunicación da cuenta de los elementos presentes en dicho proceso, por lo cual se retomarán los conceptos expuestos por Libaert, al momento de realizar el plan de comunicación, porque este toma en cuenta el lugar y la fecha,

dando estos un marco de referencia al momento de desarrollar la planeación de dicho rubro.

Por otra parte, para comprender lo qué es la comunicación organizacional se debe de entender qué son las organizaciones, las cuales son definidas por Richard Daft citado por José Luis Pariente como “entidades sociales dirigidas hacia metas, sistemas de actividades deliberadamente estructuradas con una frontera permeable”.⁴

La definición expuesta por Daft menciona el término entidades sociales, lo cual lleva a ver a la organización como cualquier organismo social organizado, sin embargo, para fines del trabajo sólo se retomará a las organizaciones integradas por un conjunto de individuos, quienes persiguen un fin común.

Una vez descritos los aspectos considerados como organización se especificarán sus elementos distintivos, de acuerdo Annie Bartoli en su libro *Comunicación y organización*:

- finalidad existente y conocida por los miembros del grupo;
- distribución de roles y tareas por realizar;
- división de la autoridad y el poder formal;
- duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicada en función de un determinado objetivo;
- sistema de comunicación y coordinación;
- criterios de evaluación y control de resultados.⁵

Lo expuesto por Annie Bartoli establece la diferencia entre un grupo de individuos y una organización, en la segunda, se requiere la existencia de metas en común las cuales cohesionen a los individuos integrantes de ella; sin embargo, en el caso de la primera se pueden separar debido a la falta de un factor de unión.

Así mismo, dentro de la organización existen jerarquías y una división del trabajo, las cuales determinan quienes serán los individuos considerados como la autoridad. Dentro de éstas se presentan canales de comunicación formal e informal; estos influyen y son influidos por el contexto; por lo cual para su estudio se requiere examinar el comportamiento del mensaje, las características del sistema y el ambiente organizacional.

⁴ Pariente Fragoso, José Luis. *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. p. 36.

⁵ Bartoli, Annie. *Comunicación y organización. La organización comunicante*. p. 18.

Las organizaciones para su estudio han sido clasificada a partir de diferentes enfoques ya sea por sus características principales, sus objetivos o el rubro al cual pertenecen, una de tales divisiones es por los fines perseguidos identificada por Odies Collins Ferrell⁶, de esta se desprenden:

- Organizaciones con fines de lucro o empresas: dicho tipo de organizaciones buscan beneficios económicos; ejemplo de estas son: *Sisco system* y *Microsoft*.
- Organizaciones sin fines de lucro: dicho tipo de organizaciones no buscan un beneficio económico, más si uno social; ejemplos de estas son: la Fundación Jonh Landon Down y Fundación UNAM.

Organización por sus fines	Con fines de lucro	<ul style="list-style-type: none"> • Sisco System • Microsoft • Sany • PepsiCo • Procter & Gamble • Nike
	Sin fines de lucro	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación John Landon Down • Fundación UNAM • Fundación de Terremotos José A. LLaguno

Acosta Ramos, Izumi Yumiko. Septiembre, 2006

Otra clasificación es presentada por Carlos Bonilla Gutiérrez en su libro *La comunicación función básica de las relaciones públicas*⁷, donde refiere los siguientes tipos de organización:

Organización	Institución	Secretaría de Estado Instituto Calles
	Empresa	Alsea Telmex Grupo Salinas Grupo Carso
	Organización representativa	Asociación Unión Nacional de Estudiantes

Acosta Ramos, Izumi Yumiko. Septiembre, 2006

- Instituciones: están conformadas por sistemas sociales, los cuales realizan labores con un impacto a todo el entorno social, como lo pueden ser las Secretarías de Estado.
- Empresa: corresponden a grupos, los cuales buscan fines económicos y brindan servicios y bienes a una comunidad, un ejemplo de esto lo encontramos en organizaciones como Alsea, Telmex, etc.

⁶ Cfr. Ferrel. *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. p.2.
⁷ Cfr. Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación función básica de las relaciones públicas*. p.11

- Organismos representativos: grupos de personas los cuales buscan obtener un beneficio para los miembros, un ejemplo de esto lo es un sindicato o una asociación.

Cualquiera de los tipos de organización descrito tiene una estructura, es decir, representaciones donde se muestran las funciones, los flujos de comunicación y las responsabilidades de cada trabajador; así como las áreas en las cuales se divide el sistema y la autoridad.

La existencia de una estructura afecta el comportamiento de los individuos porque esta determina la manera en la cual actuarán e influye en la forma de realizar las tareas, los tipos de equipo, la división del trabajo, liderazgo y la manera de tomar decisiones.

Como resultado de la existencia de una estructura se realiza un diseño organizacional el cual permite el desarrollo de ésta o bien su modificación para poder adaptarse a las necesidades del entorno. Los aspectos a tomar en cuenta al momento de su creación son: las actividades de cada individuo dentro del sistema y la departamentalización; esta última es definida como: un “proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida.”⁸ Otros de los elementos a tomar en cuenta es la división de la autoridad; así como su intencionalidad.

Una vez identificado lo qué es la comunicación y la organización, se comenzará a definir la comunicación organizacional, la cual para Goldhaber “es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.⁹ Dicha definición lleva a ver a la organización como un todo donde cada una de las partes interactúa con las demás y por lo tanto cada proceso afecta a cada elemento del sistema, por esto cada mensaje tendrá un efecto dentro de los diferentes subsistemas.

Para Homs Quiroga “es una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información”¹⁰. Dicha definición remite a la importancia de la planeación de la comunicación de donde se desprenderá la forma de difundir

⁸ Gibson, James. Jonh Ivancevich. *Las organizaciones*. p 374.

⁹ Goldhaber, Gerald. *Comunicación organizacional*. p. 23.

¹⁰ Homs Quiroga, Ricardo. *Op cit* p. 50.

los mensajes. Así mismo, destaca la trascendencia de la imagen, lo cual remite al origen de la comunicación organizacional, es decir, las relaciones públicas, cuyo objetivo es generar una opinión favorable de públicos internos y externos.

El hecho de sistematizar y planear implica el investigar, es decir, no dar explicaciones o soluciones a los problemas de comunicación sin antes realizar una investigación, lo cual permitirá expresar las estrategias a seguir.

Otra definición la da Fernández Collado, para quien: “la comunicación organizacional se entiende (...) como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ellos con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos...”.¹¹

La definición de Fernández Collado lleva a considerar a la comunicación organizacional como un conjunto de actividades; las cuales ayudan a una organización en el cumplimiento de sus objetivos a través de la planificación de la comunicación interna y externa, contribuyendo así a la optimización de los flujos de comunicación.

A partir de dichas definiciones la comunicación organizacional se ve como un actividad, la cual estudia los procesos comunicativos en las organizaciones, en donde todos los componentes se interrelacionan y se busca la creación e intercambio de mensajes, con el fin de mejorar la comunicación interna y externa del sistema; así como su imagen.

Por otra parte, de acuerdo a Stephens Robins la comunicación “desempeña cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información”¹², el control se presenta al establecer las diferentes jerarquías y normas a seguir; la motivación se da con la retroalimentación, la expresión emocional se manifiesta cuando se socializan los sentimientos y necesidades y por último la información, permite se lleve a cabo la toma de decisiones y con ello ayuda al cumplimiento de los objetivos.

¹¹ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p. 12.

¹² Robins, Stephens. *Comportamiento organizacional*. p. 377.

Los elementos tratados son sintetizados por Homs Quiroga al identificar los objetivos de la comunicación organizacional, los cuales son:

- a) Creación y mantenimiento de una imagen institucional positiva.
- b) Establecimiento de canales de comunicación entre la institución y sus públicos.
- c) Establecimiento de una corriente de simpatía y aprecio, además de un clima de comprensión, apoyo y solidaridad entre la institución y sus públicos.¹³

Para llevar a cabo dichos objetivos la comunicación organizacional se enfoca en diversas áreas, las cuales le permiten contribuir con la labor de las organizaciones al mantener una imagen congruente y tener relaciones con sus diversos públicos, pero todo esto tomando en cuenta los objetivos organizacionales y buscando exista una coherencia entre lo transmitido y lo cual se quiere transmitir o realizar y tal aspecto permite la elección de los canales de comunicación.

Así mismo, para cumplir con los objetivos de la comunicación organizacional, las personas encargadas de dicho rubro efectúan distintas actividades, las cuales son identificadas por María Antonieta Rebeil Corella quien señala:

- a) Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación
- b) Participar en la planeación y producción de programas de comunicación.
- c) Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.
- d) Colaborar en el desarrollo de políticas y procedimientos
- e) Desarrollar y llevar a la práctica programas de capacitación y entrenamiento en comunicación.¹⁴

Dentro de las actividades de comunicación organizacional se encuentra la planeación de ésta; así como el desarrollo de planes y programas. En las siguientes páginas se describe la planeación en la comunicación y los elementos de esta.

1.1.1 Planeación de la comunicación

La planeación es una acción la cual busca llegar de una situación actual a una deseada en el futuro, con el fin de lograr la consecución de sus objetivos a partir de la creación de planes integrados por estrategias, tales aspectos ayudan a la toma de decisiones.

¹³ Homs Quiroga, Ricardo. *Op. cit.* p. 66.

¹⁴ Cfr. Rebeil Corella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones.* p.42-43.

La planeación da una guía específica de las actividades a realizar antes de efectuarse, es decir, proporciona acciones entrelazadas, las cuales permiten la consecución de objetivos de la organización. Alder Ackoff define a la planeación como:

“...un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie la acción, en una situación en la que se crea que a menos que se desprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que si se adopta la acción apropiada, aumentará la posibilidad de tener un resultado favorable.”¹⁵

La definición expuesta lleva a considerar a la planeación como un sistema, el cual forma un conjunto interrelacionado de decisiones anticipadas, cuyo propósito es buscar mecanismos, para permitir la adaptación, es decir, evitar la entropía, lo cual representa la homeostasis de ésta.

Por otra parte, George A. Steiner ve a la planeación como: “...un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.¹⁶

Lo expuesto por Steiner conlleva a ver los elementos del proceso de planeación, sin embargo, dichos aspectos debe ser resultado de un análisis situacional, el cual contribuye a la definición de las estrategias para alcanzar los objetivos planteados en un futuro.

El objetivo de la planeación es la reducción de la incertidumbre, porque esta permite el análisis de la situación actual y los posibles escenarios futuros, ya sea a largo, mediano o corto plazo, dando con ello los elementos para lograr las metas de una organización o bien una persona. Dichos aspectos son expresados por Tomás Miklos al referir los propósitos de la planeación, los cuales son:

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados
- b) Proporcionar impulsos para la acción
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles
- e) Establecer los valores y reglas de decisión para el alcanzar el mejor futuro posible.¹⁷

Los aspectos expuestos por Tomás Miklos conllevan a ver los posibles escenarios en un futuro, es decir, toma en cuenta las diferentes variables, esto con

¹⁵Ackoff, Russell. *Un concepto de planeación en la empresa*. p. 14.

¹⁶Steiner, George. *Planeación estratégica*. p. 20.

¹⁷Miklos, Tomás. María Elena Tello *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. p. 57.

la finalidad de reducir la entropía e incertidumbre del entorno y de la organización por consiguiente tal hecho busca información, la cual contribuye a la toma de decisiones.

En el caso de la planeación de la comunicación, ésta busca establecer los flujos de comunicación presentes en las organizaciones. Por consiguiente, el papel del comunicador es identificar las fallas del proceso de comunicación actual, para así corregir los elementos desarrollados inadecuadamente; tal aspecto se realiza mediante la generación de estrategias, las cuales toman en cuenta los objetivos del sistema a largo y mediano plazo, dicha acciones se ponen por escrito en un documento denominado plan, tema del siguiente apartado.

1.1.2 Plan de comunicación organizacional

En un plan se plasma por escrito los aspectos a poner en práctica, después de un período de implementación se evalúan las acciones efectuadas y se realizan las modificaciones pertinentes, esto se presenta porque el plan es parte de un sistema de decisiones, el cual busca dar las bases para adaptarse a los cambios.

La importancia de un plan radica en tener un documento escrito, el cual de una guía de los aspectos ha seguir, es decir, da las pautas sobre las cuales se regirá la organización. Jáuregui refiere a ese respecto:

“...debe regir cuanto signifique las relaciones internas y externas de la Alta Dirección de la empresa o institución, debe de ser como un traje a la medida con sus públicos actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la *radiología*, el *diagnóstico*, las *recetas* y los *medicamentos* y, en su caso las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación corporativa integral de la organización”¹⁸

Lo expuesto por tal autor lleva a considerar el plan como una serie de acciones, las cuales guiarán a la organización y son producto de un análisis de los públicos del sistema y la identificación de problemas de comunicación organizacional, es decir, se requiere de la planeación de las actividades a realizar.

¹⁸ Marín Marín, Fernando. *Comunicación empresarial e institucional*. p. 61.

1.1.3 Planificación de la empresa y su relación con el plan de comunicación

Cuando se realizaba un plan estratégico de una organización se solía crear un apartado de comunicación, sin embargo, por su importancia en el desarrollo de los sistemas y por ser la comunicación una disciplina, la cual tiene su propia metodología, se ha optado por crear un plan específico para tal rubro.

El plan de comunicación retoma los aspectos de plan de la organización con el fin de brindar elementos, los cuales coadyuvan a la realización de los objetivos planteados a largo, mediano o corto plazo, es decir, presenta componentes para enriquecer el plan estratégico, pero a la vez retoma cuestiones de él.

Al evaluar la relación existente entre ambos Thierry Libaert menciona que el plan de comunicación en una organización "...evoluciona dentro de una disciplina obedece a reglas autónomas, se sitúa en referencia al plan estratégico con el cual mantiene una relación constante, pero a la vez, tiene que evitar quedar subordinado al mismo".¹⁹

Tal aspecto conlleva al hecho de que ningún documento es más importante, por consiguiente ambos cumplen una función dentro de un sistema al permitirles su adaptación y evolución. Sin embargo, "antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema".²⁰

Esto se da porque las estrategias del plan deberán ser producto de lo aspectos planeados por el sistema, de lo contrario se cambarían cosas, las cuales en lugar de acercar a la organización a su metas, la podría alejar. Dicho elemento debe ser tomado en cuenta al momento de desarrollar el plan estratégico y el plan de comunicación.

¹⁹ Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. p. 37.

²⁰ Steiner George. *Planeación estratégica*. p. 23.

1.1.4 Tipos de plan de comunicación

En la actualidad se han desarrollado diferentes enfoques para la planeación de la comunicación en las organizaciones, los cuales son: “el enfoque divisional, el enfoque aplicativo, y el enfoque por objetivos”,²¹ cada uno de ellos da elementos sobre la forma, en la cual se efectuará el plan, es decir, el tipo de planeación a llevarse a cabo y las técnicas a emplear.

El enfoque divisional consiste en la planeación de cada sector, es decir, se elaboran planes por área y luego se realiza uno general. En el caso del enfoque aplicativo es un plan seguido por toda la organización. Otro de los enfoque es el de objetivos, el cual se empleará al momento de la elaboración del plan.

1.1.4.1. Enfoque por objetivos

El enfoque por objetivos se subdivide en tres ejes uno de ellos es el sistémico, éste aborda la teoría de sistemas, la cual permite analizar tanto los elementos internos como los externos de manera integral, tal aspecto es útil para poder analizar cualquier organización, aunque esto no excluye la importancia de los otros enfoques, además algunos de sus postulados son tomados por ésta y a su vez dichos enfoque pueden retomar postulados de ella.

El enfoque de sistemas será utilizado en el presente trabajo al momento de analizar la organización. La teoría de sistemas tiene su origen en los estudios realizados de Ludwing Von Bertalanffy, el cual definía al sistema como “un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado. La relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno.”²²

En la actualidad se concibe a los sistemas como un conjunto de elementos, los cuales interactúan entre sí y conforman un todo; estos se conforman por subsistemas, es decir, cada una de las partes integrantes de él y dichas partes a su

²¹ Libaert, Thierry. *Op cit.* p. 80.

²² Luhmann, Niklas. *Sociedad y Sistema: La Ambición de la Teoría.* p 16.

vez generan un todo. Los sistemas pueden ser cerrados cuando no presentan relación con su entorno, ya sea porque no permiten les afecte o no interactúan con el exterior y por lo tanto tampoco ejercen una influencia sobre éste.

En el caso de los sistemas abiertos mantienen una constante interacción con el entorno, es decir, con los elementos fuera del él, sin embargo, estos tienen influencia o pueden ser influidos por él. El sistema se separa del entorno a través de fronteras, porque para poder subsistir toma recursos del exterior, lo cual se le denomina *input* y a su vez da recursos a él lo cual es llamado *output*.

Los sistemas sociales y por lo tanto las organizaciones no permanecen estáticas, razón por la cual se busca se presente la adaptación para esto se recurre a la homeóstasis, es decir, se busca "...un equilibrio dinámico alcanzado mediante la autoregularización, ósea a través del autocontrol. Es la capacidad que tiene el sistema para mantener las variables dentro de los límites, incluso si los límites del medio externo las fuerzan a asumir valores que sobre pasan los límites de la normalidad."²³ Dicho aspecto permite se presente la observación, la cual sirve para aprender del entorno y diferenciarse de otros sistemas.

En un sistema se presenta la autorreferencia y la autopoiesis, la primera define a la organización respecto de otras, de ésta se desprenderá la misión y visión; y la autopoiesis son los componentes de él, pues ésta crea su propia estructura, la cual puede ser modificada, es decir, se presenta la morfogénesis.

Los sistemas importan energía del entorno, dicha energía puede ser positiva o negativa. La entropía es la tendencia de las organizaciones hacia la desorganización y la cual impide se cumplan los objetivos planteados, tal aspecto dentro de una organización se contrarresta con los planes estratégicos. Por otra parte, la interdependencia de un organismo permite poner a disposición de otro su estructura, con el fin de disminuir la complejidad generada por el ambiente.

Por lo cual, tal enfoque busca identificar la situación de los subsistemas internos y externos para detectar las limitaciones existentes y así decidir las acciones a efectuar y después de su aplicación se analiza sus efectos, es decir, se presentará la retroalimentación.

²³Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. p 681.

El siguiente de los ejes del enfoque por objetivos es el funcional, para el cual “...la tarea de los responsables de comunicación no es acumular herramientas sino traducir los objetivos. En realidad el interés del plan, su razón de ser consiste en hacer públicos los valores de interés general de la empresa su papel económico, pero también su cultura y su papel social”.²⁴

En dicho enfoque mediante el desarrollo de los elementos integradores de la comunicación busca establecer los aspectos de tal rubro requeridos por la organización, es decir, el objetivo de ésta y el plan de acción, el cual se realizará a corto y mediano plazo según sea el caso.

Por último, el enfoque por objetivos matricial retoma el cuadro de la imagen, para poder identificar donde se encuentra la empresa dentro de dicha base. La función de tal enfoque permite evitar errores de implementación, esto porque se detectan los elementos susceptibles de mejora. Aunque, para efectos de ésta investigación se utilizará el enfoque sistémico.

1.2 Comunicación interna

Los planes de comunicación se pueden enfocar en diferentes temáticas de la comunicación organizacional una de esas actividades es la comunicación interna, la cual le permite a los miembros de una organización estar informados y motivados, a través de esto busca contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna de acuerdo a Losada Díaz es un:

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquiera organización para la creación, mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros, a través del uso de los medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo para al logro de los objetivos organizacionales.”²⁵

Como se puede ver a partir de la definición es la comunicación efectuada para los públicos internos del sistema, es decir, sus miembros; por lo cual la comunicación interna implica la difusión de las políticas y disposiciones; así mismo, propicia la integración de los empleados de la organización y genera la motivación

²⁴ Libaert, Thierry. *Op cit.* p. 94.

²⁵ Losada Díaz, José Carlos, *Op cit.* p. 271.

de estos al momento de realizar sus actividades, todo esto a través de los medios de comunicación, por lo cual los objetivos de la comunicación interna son:

- Integrar al empleado a los objetivos de la empresa
- Establecer un sentimiento de pertenencia
- Crear una disposición favorable hacia la empresa por parte de la familia del trabajador
- Impulsar la participación del personal en las actividades de la empresa
- Integrar al personal de nuevo ingreso
- Evitar la rotación de personal
- Permitir que la comunicación se presente en todas direcciones
- Promover las actividades sociales, culturales y deportivas
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad
- Preservar la imagen de la empresa
- Cuidar la relación sindicato-empresa.²⁶

Para poder cumplir con los objetivos de la comunicación interna se generan planes y programas, enfocados en las áreas mencionadas, por lo cual es necesario conocer todos sus elementos, es decir, los canales de comunicación empleados en la organización, el clima, el tipo de liderazgo y la imagen; así mismo, para llevar a cabo dichas actividades se debe tomar en cuenta los factores del entorno, porque los procesos efectuados al interior tienen un impacto sobre el exterior, y viceversa el sistema se debe adecuar a los cambios producidos en este para contribuir a su adaptación.

Los objetivos de comunicación llevan a identificar las actividades realizadas por el encargado de comunicación en el ámbito interno, las cuales son: difusión de la definición de puestos especificando las funciones de cada empleado y los flujos de comunicación, esto con el fin de reducir la incertidumbre; así como la creación y la transmisión de la información generada por la organización cuidando exista congruencia entre la cultura organizacional y el mensaje emitido, también implica la creación de mecanismos, los cuales permiten la integración de los empleados.

Dentro de las actividades correspondientes a la comunicación interna se encuentra fomentar el diálogo por medio de la utilización de diferentes medios, el motivar e integrar a los públicos internos y generar el entendimiento de los mensajes. Cada uno de los elementos de la comunicación interna serán desglosados en los siguientes apartados.

²⁶ Cfr. Homs Quiroga, Ricardo. *Op cit.* p. 67-70.

1.2.1 Cultura y Clima organizacional

La cultura son los instrumentos, estructura; así como las normas y valores de un grupo, esta ha sido definida por diversos autores entre los cuales se encuentra Joan Elias, para el quien "...es un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituyen las reglas del juego no escritas, a menudo inconcientes, que colman las lagunas que existen entre lo que esta oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad..."²⁷ Dicho aspecto conlleva a ver a la cultura como una convención pactada por los individuos y se constituye por las normas y creencias.

Otra definición de cultura organizacional la da José Pariente Fragoso, para quien es "un sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente dentro de las organizaciones, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de su misión".²⁸ Por lo cual, la cultura implica una constante interacción con el entorno, pero conservando su identidad y sus objetivos y esto lleva a la generación de acciones transmitidas internamente.

La cultura representa un sistema creado por los individuos, el cual tienen una razón de ser, es decir, una misión, esta se constituye de los productos materiales utilizados por un grupo; así mismo, se integra por la manera de comportarse, las creencias y la forma de interactuar de las personas, sin embargo, aunque dichos elementos se encuentren interiorizados no siempre están estipulados en algún documento.

Por otra parte, el clima incluye en la forma en la cual se interrelacionan las personas; así como la percepción transmitida por el empleado al exterior y la manera de desarrollar los procesos presentes en la organización; esta se compone de diversos elementos y tiene la peculiaridad de presentar diferentes climas dentro de una misma organización.

Para Payne y Pugh "el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de valores prevalecientes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos

²⁷ Elías Joan. *Más allá de la comunicación interna*. p. 74.

²⁸ Pariente Fragoso, José Luis. *Op cit*. p. 262.

de los miembros de un sistema cultural”.²⁹ Tal definición muestra la relación existente entre cultura y clima, así mismo señala los múltiples factores integrantes de ella, pues cada uno de dichos elementos deben de ser tomados en cuenta al momento de determinar el clima prevaleciente en una organización.

Otra definición de clima la da Peiro: “...se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que ésta es en todo caso una realidad subjetivada...”;³⁰ tal aspecto indica la influencia de ésta sobre los sujetos, al dar los diferentes atributos o características, pero sin dejar de lado las particularidades de cada individuo.



A partir de dichos conceptos se puede ver como elementos del clima: las normas, los roles, actitudes, conducta, percepción, la estructura y motivación; sin embargo, algunos aspectos ejercen influencia, como lo son: las redes de comunicación, los medios, el liderazgo y la identidad e imagen, los cuales serán tratados en los siguientes apartados.

1.2.2 Redes de comunicación

La comunicación interna se presenta como resultado de la interacción de las personas de una organización, dichas interacciones pueden pertenecer a redes formales, las cuales emplean los medios establecidos, o informales, es decir, son los mensajes fuera de los canales establecidos.

²⁹ Ruiz Olabuenaga, José. *Sociología de las organizaciones*. p. 285.

³⁰ Peiro, María. *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas* p.202.

Las redes formales se encuentran representadas a través de los flujos de comunicación, los cuales pueden ser:

- **Descendente:** esta comunicación fluye de un nivel superior de la organización a uno inferior, se presenta cuando un jefe se dirige a uno de sus subordinados para darle alguna instrucción, informar de nuevas disposiciones, darle una recomendación, etc.
- **Ascendente:** esta comunicación se dirigen de los subordinados a un superior; dicho aspecto le permite a los encargados mantenerse al tanto de las opiniones de los empleados, conocer lo sucedido y como un medio para obtener ideas de los empleados, lo cual puede contribuir al mejoramiento de la forma de manejar la organización o proponer la existencia de nuevos procedimientos o productos.
- **Horizontal:** dicho tipo de comunicación se presenta entre los miembros del mismo nivel, tal red de comunicación también se le ha denominado lateral, un ejemplo de esto se presenta cuando una persona del área de publicidad requiere saber las características de un producto, lo cual puede preguntárselo a una persona del área de diseño.

A continuación se presenta un esquema en donde se presentan los diferentes flujos de comunicación en una organización:



Acosta Ramos, Izumi Yumiko. Octubre, 2006

Los flujos de comunicación en una organización pueden presentar diferentes redes, estas son pactadas por los integrantes del sistema. Jaume Almenara identifica dos tipos de redes: la red persona radial y la red personal entrelazante “...esta categoría alude tanto a las redes centralizadas, en las que alguien actúa

como principal receptor de los mensajes como las descentralizadas en las que dos o más personas se comunican entre si sin que ninguna de ellas ocupe el centro comunicativo”.³¹

En el caso de las redes informales no presentan una secuencia específica, esto se presenta porque los individuos receptores de los mensajes, pueden transmitirlo o no, razón por la cual se pueden mover en distintas direcciones en donde las “personas que contribuyen a la propagación del mensaje serían los enlaces y quienes reciben información pero la transmiten pobremente o no la transmiten reciben el nombre de aislados”.³²

Por otra parte, para cumplir con los objetivos de comunicación interna en la organización el comunicador organizacional se apoya en diversos canales, los cuales deben ser elegidos a partir de un análisis de las necesidades del sistema; algunos de éstos medios son: boletín, carta, circulares, revista interna, tríptico y díptico, periódico mural, calendario de actividades, corcho de aviso, la comunicación cara a cara, teléfono, fax, intranet.

Weinshal clasifica los medios “...en dos: orales y escritos. A su vez, subclasifica los medios orales en visibles e invisibles. Su tipología se basa en los sentidos que hace intervenir el receptor”³³, por lo cual en los escritos el receptor no ve, ni oye a su emisor a diferencia de los orales.

Por otra parte, los canales de comunicación son formales cuando se da a partir de un marco de reglas establecidas por la organización, es decir, son previstos; así mismo, los canales informales tienen la característica de manejar información indirectamente como lo son los rumores, los cuales, no son emitidos por la administración. Dentro del sistema la elección de los canales debe ser producto de un análisis de las necesidades de la organización y de los fines de esta, pues los canales son definidos por las redes de comunicación.

³¹Jaume Almerana, Aloy. *Comunicación interna en la empresa*. p. 80.

³²*Ibidem*. p. 86.

³³Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. p.251.

1.2.3 Liderazgo

En la actualidad se concibe a los líderes, como una persona, la cual influye sobre otros para poder lograr metas, éstos contribuyen en la coordinación de los individuos en un equipo de trabajo y los apoyan con la obtención de los recursos necesarios al momento de cumplir con sus responsabilidades.

Los líderes deben ejercer control de sus colaboradores, pero dándoles libertad, permitiendo la existencia de un clima favorable, el cual genere el aprendizaje y la iniciativa. Dichos aspectos se logran a través de la comunicación, la búsqueda de un consenso y la obtención de un lenguaje común.

Respecto al liderazgo presente en una organización Likert identifica cuatro sistemas organizacionales, los cuales son descritos por Darío Rodríguez³⁴ y se encuentran a continuación:

- Sistema autoritario: en el cual "...las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular",³⁵ dicho aspecto implica una comunicación descendente y la relación entre empleado y jefe es mínima, y por consiguiente no pasa del ámbito laboral.
- Sistema autoritario benevolente: en dicho sistema las decisiones son tomadas en la cumbre; se presentan poca comunicación hacia los objetivos organizacionales, pero a diferencia del caso anterior, se delegan algunas responsabilidades a cierto personal; así mismo, los directivos tienen un conocimiento de los empleados superficial.
- Sistema consultivo: a diferencia de los dos casos anteriores se presenta tanto una comunicación ascendente como descendente, por lo cual los empleados y los jefes se conocen; así mismo, "la comunicación descendente es con frecuencia aceptada, puede ser o no abiertamente discutida y, sólo en ocasiones, es recibida con sospecha".³⁶

³⁴ Cfr. Rodríguez, Darío. *Op cit.*

³⁵ Rodríguez, Darío. *Op cit.* p. 162.

³⁶ García Jiménez, Jesús. *Comunicación interna.* p. 109.

- Sistema participativo: en este la comunicación se presenta en todas direcciones, es decir, ascendente, descendente y horizontal, por lo cual se dan interacciones tanto de los individuos como con los grupos generando una compenetración entre los jefes y subordinados.

1.2.4 Identidad e imagen

La identidad organizacional es la definición del ser, es decir, son los rasgos distintivos (los valores, actitudes y filosofía), dichos aspectos generarán lo percibido, esto es proyectado a través de símbolos, los cuales se personifican con un nombre comunicativo o signo lingüístico siendo este el primer elemento constitutivo.

Después de la existencia de un nombre se efectúa una representación gráfica, la cual se conforma por anagramas, acrónimos o siglas, esto se complementa con una identidad cromática, es decir, la utilización de los colores. La creación de la identidad no puede dejar de lado lo que la empresa desea mostrar al exterior.

De la identidad se desprende la imagen, ésta es la percepción de los públicos externos e internos sobre la organización, por lo cual no se puede entender una sin la otra, la integración de ambas representa el posicionamiento de la empresa en la mente o valoración de ella. La imagen corporativa es “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás.”.³⁷

La imagen es la primera percepción de la organización para los públicos internos y externos, por lo cual la comunicación organizacional busca la creación o implementación de ella, pero generando congruencia entre ésta y la identidad.

1.2.5 Comunicación externa

La comunicación externa se toma como un apartado dentro de la comunicación interna, porque las personas integrantes de la organización transmiten al exterior

³⁷ Losada Díaz, José Carlos. *Op Cit.* p.62.

información de ella, al convivir con amigos o familiares o al momento de interactuar con un cliente.

La comunicación externa es para los públicos externos de la organización, lo cual se realiza a través de la difusión de noticias, la elaboración de artículos, o simplemente se utiliza algún medio de comunicación, tal hecho tiene la finalidad de obtener un patrocinio, la promoción de un producto o servicio, o bien el mantenimiento de la opinión pública.

Para Fernando Martín Martín la comunicación externa es:

“Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.”³⁸

Los públicos destinatarios de la comunicación externa de una organización son: los accionistas, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales y medios de comunicación, para esto se utilizan los distintos canales entre los cuales se encuentra prensa, trípticos, carteles, radio, televisión, comunicados, conferencias, video corporativo, etc.

La comunicación con los clientes se presenta por medio de los productos, la forma en la cual el personal atiende a las personas o la información transmitida por la organización, los medios de comunicación, la responsabilidad social; así como la información transmitida a las personas a su alrededor sobre esta.

En el caso de los proveedores, se presenta interacción al acordar los parámetros de calidad y servicio, entre ambos. La relación con las autoridades gubernamentales se refiere a tomar en cuenta los aspectos éticos y legales y en la realización de acuerdos; por otra parte, con los medios de comunicación se busca tener una buena relación, la cual contribuya a la generación de la opinión pública favorable.

Por otra parte, Annie Bartoli identifica tres dimensiones de la comunicación externa, las cuales son:

- Comunicación externa operativa de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores;
- Comunicación externa estratégica que consiste ya en la constitución de una red, ya en una actitud de “vigía”;

³⁸ Martín Martín, Fernando. *Op cit.* p. 23.

- Información externa de notoriedad (publicidad, promociones, etc.).³⁹

La comunicación operativa se presenta cuando los individuos integrantes de la organización interactúan con personas externas. Un ejemplo, de esto es cuando un empleado vende algún artículo, si éste trata mal a un comprador o le responde de forma inadecuada podría genera un mal concepto de esta, porque dicho aspecto pudiera ser expuesto a los grupos en el cuales se desarrollan y lo mismo pasaría si fuera a la inversa y la gente recibiera un trato cordial.

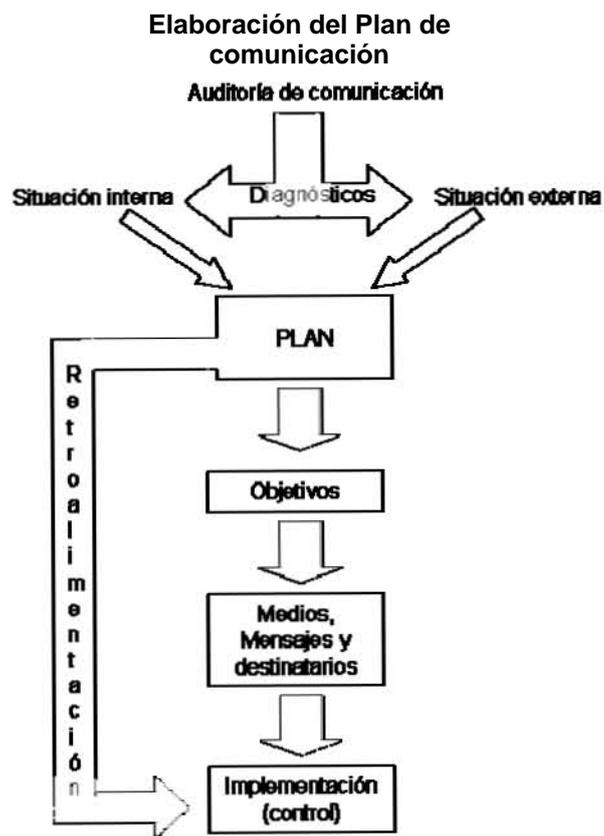
La comunicación externa estratégica es la relacionada con los públicos gubernamentales o instituciones civiles referidas líneas atrás; las actividades efectuadas en dicho rubro son: el conseguir vínculos, es decir, crear redes buscando con esto evitar dificultades en un futuro o tener un apoyo en caso de existir algún problema; así mismo, implica el tener a personal al tanto de lo acaecido al exterior.

En el caso de la información externa de notoriedad se realiza a través de actividades como lo pueden ser: la publicidad, es decir, mensajes pagados con la finalidad de vender un producto; la publicidad institucional, intenta promover la cultura de una organización; las relaciones públicas son las generadoras de una opinión favorable entre sus públicos; la propaganda busca persuadir para la adhesión de una ideología y la promoción, la cual ofrece un incentivo al adquirir un producto.

1.3 Elaboración del Plan de comunicación

La elaboración de un plan de comunicación es producto del análisis del entorno y del sistema, esto permite la generación de un diagnóstico, el cual a su vez da estrategias a seguir para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Los aspectos ha efectuar al momento de realizar un plan de comunicación son presentados en el siguiente esquema:

³⁹ Bartoli, Annie. *Op cit.* p. 100.



Acosta Ramos, Izumi Yumiko. Octubre, 2006

La planeación de la comunicación en las organizaciones se ve concretada en un plan, éste se compone de objetivos, medio, mensaje y destinatarios, recursos, lo cual permite la implementación y posteriormente la retroalimentación; sin embargo, para poder desarrollar dichas partes se requiere efectuar un análisis de la situación actual de la organización, es decir, una auditoría de comunicación, tales aspectos son desarrollados en los siguientes apartados.

1.3.1 Auditoría de comunicación

El efectuar una auditoría es un aspecto trascendente cuando se elabora un plan de comunicación, ésta da las bases para obtener un diagnóstico de la organización, el cual ayuda a identificar las acciones a desarrollar. Dicha actividad solía ser omitida en el ámbito de comunicación, sin embargo, en la actualidad está siendo modificada tal situación, porque se ha comenzado a observar la importancia de realizar tal acción, por lo cual ya no es solamente una hecho del ámbito financiero.

La auditoría es definida como un método de diagnóstico, el cual “tiene como objetivo la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación

que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general ocurre desde la perspectiva de su reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planeación”.⁴⁰

Por otra parte, para Thierry Libaert una auditoría de comunicación confiable depende de la “relación con el objetivo estratégico, el recuento del conjunto de los factores que tienen un impacto sobre la imagen de la empresa y el diagnóstico apoyado en resultados”.⁴¹

El tener una relación los objetivos de la organización con los del plan de comunicación, implica una relación simbiótica, esto porque los dos son parte de un sistema y por lo tanto su interacción le permitirá alcanzar un fin determinado.

Como se mencionó la auditoría permite la obtención de un diagnóstico, en el cual se identifican los síntomas presentes en la organización, en este caso referentes a comunicación, estos son producto de un problema general, el cual produce su existencia, en dicho caso el comunicador actuará como el especialista quien observa los procesos del sistema.

Por otra parte, Darío Rodríguez describe al diagnóstico como:

“...una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permite ser testigo –en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito.”⁴²

La identificación del problema generador de los síntomas debe ser identificado correctamente por el comunicador en el diagnóstico, de lo contrario las acciones implementadas sólo corregirán una parte, y la dificultad seguirá presente. Por otra parte, los datos recabados para efectuar una auditoría se dividen en la situación interna de la organización y la externa; a continuación se explicarán los datos ha recabar en cada rubro.

⁴⁰ Losada Díaz, José Carlos. *Op cit.* p. 74.

⁴¹ Libaert, Thierry. *Op. Cit.* p. 106.

⁴² Rodríguez, Darío. *Op cit.* p. 32.

1.3.1.1 Características de la organización

Para poder determinar la situación en la cual se encuentra una organización al interior se debe revisar los aspectos considerados como información base, estos darán los elementos para identificar su constitución; así como los hechos generadores de la situación actual, tales datos son la historia, los objetivos a futuro o el ideal de la organización y el ámbito de actividad. A continuación se explica cada uno de dichos ámbitos:

- **Historia de la organización:** implica recopilar los elementos integradores del sistema a través del tiempo, por lo cual se retomará el papel de los fundadores, así como los rasgos de estos y los hechos generadores de su creación, es decir, sus motivos; así como los aspectos relevantes hasta la actualidad.

La identificación de las características de los fundadores permite el entendimiento de aquellos aspectos de su personalidad retomados por la organización, pues tales particulares dieron los fundamentos para la estructuración y funcionamiento. Maurice Thévenet identifica los elementos a investigar en tal rubro:

- Las creencias: expresa la razón de ser
- Los comportamientos: estructuración de los miembros
- Las tecnologías: forma en como se resuelven los problemas
- Los sentimientos: los signos de reconocimiento y descripción de seguridad.⁴³

Los aspectos sociales, económicos y educativos de los fundadores de la organización dan los elementos para identificar la forma en la cual se desarrolló, puesto que éste o éstos dieron las bases sobre las cuales se rigen. Después de identificar los factores generadores de la organización, se identifican los hechos históricos, estos se localizan en los archivos de la institución, donde se busca identificar quiénes fueron los directivos, las crisis, los conflictos, las estrategias empleadas desde sus inicios, la relación con sus proveedores y clientes, dichos componentes permiten conocer como ha evolucionado la organización.

- **Ámbito de actividad:** En tal aspecto de recolección de los datos básicos se obtiene, el rubro de desempeño de la organización, los límites del ámbito en el cual se desarrolla y el tipo de profesionales de tal área.

⁴³Cfr. Thévenet, Maurice. *Auditaría de la Cultura Empresarial*. p. 56.

- Descripción de objetivos: Los directivos deben de especificar los objetivos de la organización, los cuales se emplearán al momento de analizar la organización, porque de lo contrario se podrían analizar cuestiones irrelevantes para los propósitos de esta. Dicho aspecto permitirá la obtención del ideal, el cual permitirá identificar hacia donde quiere dirigirse el sistema.

1.3.1.2 Situación interna de la organización

En tal rubro se analizan cada uno de los factores con injerencia al interior de la organización; a continuación se presentan dichas áreas:

- Clima: de acuerdo a Darío Rodríguez “una rápida medida del clima de la organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación...”.⁴⁴ Sin embargo, dicho aspecto sólo representa un primer acercamiento, ya que hay otros factores a analizar como lo son el contexto de la organización y los valores, la forma en la cual se relacionen los empleados.
- Estructura: dentro de dicho rubro se identifican las actividades de cada departamento y la forma en cual se efectúan las tareas, las funciones de los miembros de la organización y las relaciones entre las unidades.
- Identidad e Imagen: esta estudia tanto al interior como al exterior de la organización; a partir de esos datos se identifica cómo quiere ser visto el sistema comparándolo con lo qué es y con la forma en la cual es visto.
- Liderazgo: dentro de dicho rubro se identificará el tipo de liderazgo predominante en la organización.

1.3.1.3 Situación externa de la organización

La situación externa examina los factores del entorno interactuantes con la organización, dichos elementos permiten identificar la forma en la cual el sistema se ha adaptado y como se ha diferenciado de otros. La importancia de establecer tal aspecto es expuesta por Enrique Obliaski:

⁴⁴ Rodríguez, Darío. *Op cit.* p. 166.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y del carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.⁴⁵

Tal aspecto conlleva a identificar los factores macro y micro, es decir, los factores con influencia mínima, de los cuales impactan directamente a la organización, para desarrollar dicho apartado se debe conocer y entender el campo de acción del sistema, esto porque tal hecho permite identificar los elementos interactuantes.

Para el estudio de tales elementos Francisco Javier Garrido propone como variables de análisis.

- Entorno económico
- Entorno tecnológico
- Entorno socio-demográfico
- Entorno político
- Entorno internacional
- Entorno ecológico.⁴⁶

El análisis de los aspectos económicos involucra la comprensión de lo financiero del lugar en donde se encuentra la organización; así como de las instituciones de las cuales podría recibir insumos en un futuro. Por otra parte, el rubro tecnológico implica saber las innovaciones en los materiales relacionados con el campo de acción, y los estudios del ámbito en el cual se encuentra inmerso el sistema. La parte socio-económicas conllevan a la identificación de la cultura de los usuarios de los servicios y el político se refiere al conocimiento de las leyes, los grupos políticos del país; así como la identificación de los impuestos.

El aspecto internacional implica analizar los factores mundiales relacionados con la organización, los cuales pudieran afectarla y el entorno ecológico se refiere al impacto del sistema sobre el ambiente. Además de dichos elementos se identifica la manera, en la cual el sistema se ha adaptado al entorno, es decir, como se ha adecuado el organismo a la complejidad del exterior.

⁴⁵ Ogliastri, Enrique. *Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y caso*. p. 47.

⁴⁶ Losada Díaz, José Carlos, *Op cit* .p. 85-86.

1.3.1.4 Técnicas para realiza la auditoría

Para obtener la información de la auditoría se requiere rigor, esto porque cada instrumento permitirá la obtención de resultados. Entre las técnicas empleadas se encuentran las encuestas, la observación, y las entrevistas. Los aspectos cualitativos empleados en una auditoría son la técnica de la entrevista con los miembros de la organización con el fin de conocer la forma en la cual se desarrolla; así como la percepción de los distintos públicos sobre ésta; tal hecho en una primera etapa contribuirá en la identificación de las áreas de oportunidad.

Las entrevistas con los encargados dan elementos para obtener el ideal de la organización y con ello se obtendrán aspectos para la formulación de los objetivos del plan.

La observación sirve para identificar las actitudes de los empleados realizando sus actividades, observar las condiciones de la infraestructura, la señalética, la tecnología empleada y la luminosidad de las instalaciones; lo cual dará elementos para la construcción de las áreas susceptibles de mejora.

Dentro de la observación también se encuentra la revisión de los documentos de la organización, los cuales se analizan de acuerdo a un formato específico, tal aspecto implica la revisión de artículos tanto en publicaciones externas como los efectuados por la organización, es decir, incluye los siguientes documentos:

- Documentación institucional: Manuales de identidad corporativa de la compañía, mejoría anual, circulares de alta dirección, correspondencia, todas las notas de prensa remitidas en el año, colección de noticias en prensa, colección completa del boletín interno o la revista, comunicados, organigrama de la empresa, ejemplar de cada modelo de reclamo publicitario y briefings de las campañas.
- Documentación institucional gráfica: Colección completa de carteles publicitarios, folletos y fotografías.
- Documentación institucional audiovisual: Mensajes radiofónicos publicitarios y de alta dirección, videos.⁴⁷

Por otra parte, las encuestas son una técnica cuantitativa, tal instrumento permiten evaluar tanto la opinión de los empleados como la situación prevaleciente en la organización por lo cual, dicho instrumento ayuda a comprobar las hipótesis

⁴⁷ García Jiménez, Jesús. *Op cit.* p. 137.

generadas en una primera instancia y da elementos para generar un diagnóstico y tal aspecto permite la elaboración del plan.

1.3.2 Definición de objetivos

Los objetivos del plan de comunicación son resultado de lo perseguido por la organización, por lo cual estos son producto del ideal de ésta, es decir, lo planeado para un futuro.

Para George A. Steiner los objetivos son "...un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o uno de sus elementos...."⁴⁸

Razón por lo cual, los objetivos de comunicación deben de tener relación con lo deseado por la organización en un futuro, sin embargo, también se debe de tomar en cuenta la posibilidad de realización y si el entorno le permitirá la aplicación de dichas acciones, tal aspecto da el futuro posible, en este "se involucra la acción y el esfuerzo en la formulación de este futuro".⁴⁹

Antes de establecer los objetivos se efectúa un análisis de lo deseado por la organización en un futuro, contra los aspectos susceptibles de presentarse; así como de los elementos de los cuales se disponen. A este respecto Ackoff refiere: "se le llama proyección planeada a la descripción de la distancia que creen que la empresa pueda avanzar en el cumplimiento de sus aspiraciones. Por lo tanto la planeación debe de principiar con una proyección de referencia y una proyección ideal".⁵⁰

A partir de esto se puede considerar a la proyección ideal como lo aspirado por la organización y la referencia son los elementos con los cuales se cuenta, y el análisis de los dos da como resultado el futuro posible, en donde se identifica la distancia entre ambos perdiendo así la elaboración de los objetivos.

⁴⁸ George A. Steiner. p. 163.

⁴⁹ Valdez Hernandez. Luis Alfredo. *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. p. 19.

⁵⁰ Ackoff Russell. *Op cit.* p. 31.

1.3.3 Definición de mensaje, medios y destinatarios

Para poder presentar las acciones se debe de definir un mensaje, el cual represente al plan, los medios a emplear y los objetivos; así como los destinatarios de cada una de las estrategias y tácticas. De acuerdo a Thierry Libaert éste “proporciona dirección y coherencia. Tiene que dejar huella en los públicos por impactar. Puesto que constituye la estructura de los discursos”.⁵¹

Para la elaboración del mensaje se toma en cuenta los objetivos del plan de comunicación, tal hecho permite la conformación de una frase, la cual en pocas palabras define las acciones y la finalidad de este. Por otra parte, la definición de los destinatarios implica la identificación del público a quien irá dirigido, dicho aspecto se obtendrá de la auditoría. Así mismo, los medios son las acciones, es decir, las estrategias.

1.3.4 Recursos

Los recursos requeridos para poder administrar una organización son cuatro, éstos son determinados a partir de las necesidades del sistema, tal rubro “le confiere credibilidad a la acción y la posiciona como una inversión de la empresa...”⁵² los elementos integrantes de tal apartado de acuerdo a Russell Ackoff⁵³ son los siguientes:

- Presupuesto: Dicho aspecto implica la determinación y administración de los recursos a emplear, especificando el costo de operación de cada elemento, es decir, las adquisiciones, costos de operación, mano de obra y depreciación de los equipos.
- Planeación de las instalaciones: Retoma la distribución, inventarios y programación, para poder determinar las dimensiones de las instalaciones, dicho aspecto implica el análisis de las siguientes cuestiones: el tamaño, lugar en el cual se encuentra la organización, condiciones de la construcción, el abastecimiento de los insumos requeridos y costo de traslado, en caso de ser necesario.

⁵¹ Libaert, Thierry. *Op cit.* p. 161

⁵² *Ibidem.* p. 199.

⁵³ Ackoff, Russell. *Op cit*

- Recursos materiales y abastecimientos: son los insumos para la operación del plan, lo cual conlleva los siguientes elementos, selección de proveedores, obtención de los costos; así como el almacenamiento de los materiales.
- Recursos humanos: de acuerdo a Libaert “contempla dos objetivos: uno anticipar el personal que se asignará a las operaciones de comunicación y, el otro, de responsabilizar a los actores”⁵⁴; tal aspecto implica determinar la cantidad de personal, la selección de éstos y en caso de ser necesario la forma en la cual efectúan las actividades; es decir, la función de cada individuo en las acciones a desarrollar.

Dentro del plan se presenta dicho rubro tomando en cuenta los elementos disponibles en la organización y lo requerido por esta, aunque esto se efectúa buscando una relación entre lo humano y material, con el fin de aprovechar los recursos humanos con los cuales se cuenta, pero considerando las condiciones de cada individuo para la realización de las actividades, lo cual contribuye en la manera de desarrollar las acciones.

1.3.5 Implementación y retroalimentación

Una vez elaborado el plan se procede con la implementación, es decir, se pone en marcha cada uno de los aspectos contenidos en él; para dicho efecto se realiza el monitoreo de las actividades, lo cual permite el control y evaluación de las decisiones. Tal hecho “...implica pronosticar el resultado de las decisiones, compararlo con el resultado real, y corregirlo si hay bastantes discrepancias...”⁵⁵

Para llevar a cabo la implementación se realiza un calendario de actividades en donde se especifica el plazo en el cual se efectuarán las acciones, dicho aspecto se puede plasmar en un cuadro constituido por el período de duración y las actividades correspondientes.

Teniendo la calendarización se procede a la operacionalización del plan, para dicho efecto es recomendable la difusión de este, es decir, se proporciona a todos

⁵⁴ Libaert, Thierry. *Op cit.* p.201.

⁵⁵ Ackoff, Russell. *Op cit.* p. 123.

los empleados una copia en la cual se especifique la función de cada uno para su cumplimiento.

Para cuando el plan ya está en marcha se requiere efectuar un monitoreo de las estrategias, para Ackoff dicha etapa permite:

1. Pronosticar los resultados de las decisiones en las formas de medidas de rendimiento.
2. Reunir la información sobre el rendimiento real
3. Comparar el rendimiento real con el pronosticado
4. Cuando se detecta una decisión deficiente corregir el procedimiento que lo produjo y corregir sus consecuencias hasta donde sea posible ⁵⁶

Los cuatro elementos de análisis contribuyen al proceso de retroalimentación, el cual revisa el funcionamiento de cada uno de los resultados, comparándolo con los resultados esperados. Cuando las acciones implementadas no están dando los efectos deseados, se procede a identificar cuales son los problemas y a corregirlos; esto porque el control del plan consiste en verificar el funcionamiento, esto se denomina evaluación y es considerado como:

“...la acción de juzgar, de inferir juicios a partir de cierta información desprendida directamente o indirectamente de la realidad evaluada, o bien, atribuir o negar cualidades al objeto evaluado, o finalmente, establecer reales valoraciones en relación con lo enjuiciado.”⁵⁷

La evaluación sirve para mejorar los aspectos disfuncionales, en esta se analizan los resultados esperados con los obtenidos hasta ese momento y es así como se pueden dar valoraciones y hacer las correcciones pertinentes, permitiendo con ello la retroalimentación y dando los elementos para la adaptación y con ello la homeóstasis de la organización.

El realizar un análisis de los factores internos y externos permite identificar la forma en la cual funciona el sistema y da elementos para localizar las limitaciones y las mejoras de la organización para poder adaptarse al entorno, dicho análisis proporciona las bases para desarrollar las estrategias y las tácticas integrantes del plan de comunicación, razón por la cual en el siguiente capítulo se presentará las características del objeto de estudio de ésta investigación el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”; así como su situación interna y externa.

⁵⁶ *Ibíd.* p. 111.

⁵⁷ Golferd, Guitela. *Planificación y administración. Un enfoque integrador.* p.178.

2. Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”

En el presente apartado se desarrollan las características de la organización Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”, esta es una institución de segundo nivel de atención, el cual pertenece al Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) y su creación se dio como consecuencia de los sismos de 1985.

En primera instancia se presenta la historia y los motivos de su creación, la filosofía; así como el análisis de los factores internos, los cuales se obtuvieron a través de entrevistas con los encargados, observación realizada en las instalaciones del hospital e investigación documental, tal aspecto permitió la identificación de las áreas a optimizar. Dentro del capítulo también se analizan los factores del entorno con impacto en la organización.

2.1 Características del Hospital General de Ecatepec

El Hospital General de Ecatepec “José María Rodríguez” brinda los servicios de hospitalización y consulta, esto lo convierte en una unidad de segundo nivel de atención por lo cual se brindan los siguientes servicios: Cirugía General, Ginecología-Obstetricia, Pediatría, Medicina Interna, Consulta Externa, Urgencias, Laboratorio, Radiología, Patología y Banco de Sangre.

2.1.1 Historia y motivos de su creación

La inauguración del Hospital General de Ecatepec se llevó a cabo el día 27 de abril de 1987 con la asistencia del Presidente Miguel de la Madrid y Gustavo Baz Díaz Lombardo Director de los Servicios Coordinados de Salud del Estado de México. Su construcción comenzó el 2 de abril de 1986 como parte del Programa Nacional de Reconstrucción tras los sismos de 1985; tal suceso provocó la pérdida de infraestructura de salud en la Ciudad de México.

En lo referente a salud la función del Programa era “...recuperar las dos mil plazas que se perdieron por los sismos del ochenta y cinco en la Ciudad de México, entonces el Comité de la Reconstrucción pensó que las plazas perdidas y las camas perdidas debían de restituirse, pero en la zona conurbana, en base a que los

pacientes que recibía el Distrito Federal en su mayoría provenían de los municipios colindantes al Distrito Federal”⁵⁸, razón por la cual se construyeron seis hospitales, el de Nezahualcoyotl, Naucalpan de Juárez, Toluca, Cuautitlán de Romero Rubio, Atizapán de Zaragoza y el de Ecatepec de Morelos; todos ellos en el Estado de México.

Los recursos para la edificación del Hospital General de Ecatepec provinieron del Fondo Nacional de Reconstrucción y el terreno de 20 mil metros cuadrados fue donado por el Gobierno del Estado; así mismo, “Alemania colaboró equipándolo”.⁵⁹ Por otra parte, el nombre de Dr. José María Rodríguez corresponde al fundador del primer Departamento de Salud Pública del país.

Un vez inaugurado el hospital su objetivo inicial fue apoyar “al deseo del Presidente Miguel de la Madrid, en primer lugar de la descentralización de los servicios de salud de la Secretaría respectiva; así como dar firme apoyo médico a la ciudadanía, principalmente de escasos recursos para apoyar su economía, con servicios óptimos y de buena calidad”.⁶⁰ En dicho año se dio también la descentralización del sector de salud y como consecuencia se creó el Instituto de Salud del Estado de México órgano al cual pertenece la organización.

A partir de su inauguración el hospital ha brindado servicios de hospitalización, urgencias y atención preventiva a la población mediante la aplicación de vacunas como la Poliomiélitis, Sarampión y Tétanos, así mismo, ha prestado atención médica a pacientes con enfermedades respiratorias y contribuido al control de infecciones.

2.1.2 Filosofía del Hospital General de Ecatepec

La filosofía del hospital es tomada a partir de lo presentado por el ISEM; razón por la cual no se cuenta con visión y objetivos precisos, sin embargo para dicho efecto se toma en cuenta lo establecido por el Plan Nacional de Salud y el Plan de Desarrollo del Estado de México.

⁵⁸ Entrevista con Hugo Alberto Ruiz Morales. Director del Hospital General de Ecatepec. “Dr. José María Rodríguez”. 12 de septiembre de 2006.

⁵⁹ Vargas Cruz, Lidia Gabriela. *Estudio institucional realizado al Hospital General de Ecatepec*. p. 4.

⁶⁰ En Marzo se inaugura el Hospital General de Ecatepec. *Éxito del Estado de México*. 26 de enero al 2 de febrero de 1987. p. 4

Al ser un hospital del Instituto de Salud del Estado de México se tiene como objetivo:

“Proporcionar servicios de atención médica conforme a las normas oficiales mexicanas aplicables y al modelo de salud para la población abierta del Estado de México”.⁶¹

El hospital cuenta con una misión, la cual se presenta a continuación:

“Los servidores públicos adscritos al Hospital General de Ecatepec “José María Rodríguez” asume el compromiso de proporcionar servicios de salud a la población abierta, con elevado sentido humanístico y ético, con opinión y equidad y eficiencia anteponiendo siempre el respeto a la vida misma y a la confianza que nuestros usuarios nos depositan, ofreciendo servicios de calidad en un marco de legalidad contribuyendo a elevar las condiciones de vida de los mexiquenses fortaleciendo el desarrollo social.”

A partir de dicha misión cada uno de los departamentos genera su propia misión, dentro de los planes anuales, los cuales se integran por una Justificación, Objetivos, Límites, Universo de trabajo, Organización, Recursos, Metodología y Actividades.

2.2.3 Objetivos de Hospital General de Ecatepec

Para explicar los objetivos de los próximos años del Hospital General de Ecatepec se recurrió a: el Plan Nacional, el Plan de Desarrollo del Estado de México y el Plan de Desarrollo Regional Macro Región III Oriente Región Ecatepec; esto porque de dichos documentos se desprenden las actividades a efectuar en la organización; así como los aspectos identificados por el Comité Técnico Administrativo y Médico del hospital, también se especifican los elementos requeridos para su cumplimiento:

**Objetivos del
Hospital
General de
Ecatepec “Dr.
José María
Rodríguez”**

- Obtener la certificación de calidad
- Criterios de evaluación para la certificación:
 - Relación médico paciente
 - Información completa a los pacientes sobre su tratamiento
 - Trato digno, respeto de confidencialidad y seguridad del usuario
 - Atención al paciente

⁶¹ *Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México.*
<http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/MANUALGENERALISEM.pdf>. 4 de octubre de 2006 5:28 p.m.

**Objetivos del
Hospital
General de
Ecatepec “Dr.
José María
Rodríguez”**

- Capacidad para brindar servicios oportunos y de calidad
- Garantizar el servicio las 24 horas
- Contar con controles internos y externos de calidad
- Expediente clínico
 - Existencia de expedientes de cada uno de los pacientes
 - El cuerpo de gobierno facilita el desarrollo del hospital
- Recursos humanos
 - Se cuenta con un médico certificado y personal especializado de enfermería
 - Se tiene la cantidad necesaria de personal las 24 horas del día; así como personal responsable
- Documentos
 - Documentos con las políticas y normas del hospital
- Instalaciones e infraestructura
 - Contar con las instalaciones adecuadas en cantidad y tamaño
 - Se cuenta con mantenimiento correctivo y preventivo de instalaciones y equipo médico
 - Contar con la cantidad y tecnología adecuada de equipo de computo y sistemas
 - Contar con una farmacia propia
 - Contar con un banco de sangre
- Permitir la incursión del aval ciudadano
 - Monitoreo de organizaciones de la sociedad civil
- Ser una institución preventiva
 - Generación de programas de educación para la salud de niños y jóvenes
 - Aplicación de vacunas universales
 - Desarrollo de programas de prevención de enfermedades crónicas de transmisión sexual y salud

reproductiva

- Realizar investigación clínica
- Continuar con la formación de Recursos Humanos
 - Participación de internos, residentes y pasantes de enfermería
- Permitir el desarrollo profesional del personal
 - Dar oportunidad para la capacitación permanente del personal
- Seguro popular

2.2.4 Servicios brindados por el hospital

El Hospital General de Ecatepec cuenta con servicios de consulta externa, de enero a octubre la organización ha brindado 22836⁶² consultas en cada una de sus áreas.

Durante el 2006 se desarrollaron diferentes actividades en el servicio de consulta externa, las cuales consistieron en la realización de cursos y pláticas con los pacientes de acuerdo al calendario de actividades fijado de antemano por la Secretarías de Salud, esto implica una prevención primaria, tal aspecto busca promover la salud a través de la educación, dicho tipo de atención es la más deseable, pero es la de menor presencia en el país y en el Hospital General de Ecatepec.

Los programas de protección específica llevados a cabo en consulta externa son: programa de tamiz neonatal, de vacunación universal, de lactancia materna, de planificación familiar, de exámenes de cáncer cérvico uterino y mamario, de abatimiento de la mortalidad materna y neonatal, programa de hipertiroidismo, de defectos congénitos en el nacimiento y administración del ácido fólico.

En el hospital también se brinda atención de prevención secundaria, la cual busca detener el avance de las enfermedades y evitar su transmisión. Sin embargo, la atención preventiva terciaria tiene mayor incidencia, esta se presenta cuando una persona acude ya enferma para su rehabilitación, tales servicios se prestan en las áreas de Cirugía, Medicina Interna donde se atiende a personas con diabetes, hipertensión, cirrosis hepática y SIDA.

⁶² Informe integral de productividad. Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”. Octubre 2006.

En la organización también se brindan servicios Auxiliares del Diagnóstico entre los cuales se encuentran el Laboratorio Clínico, Radio Diagnóstico, Banco de Sangre, y un laboratorio de anatomía patológica. Así mismo, se tiene un área de Registro Hospitalario, Farmacia, Trabajo Social y Dietología.

Por otra parte, al tratarse de un hospital-escuela se busca crear vínculos con diferentes organizaciones entre las cuales se encuentran la Universidad Justo Sierra, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad del Valle de México, y con Universidad Tecnológica del Ecatepec, con estas anualmente se firman convenios para la recepción de residentes, internos o personas de Servicio Social. Para realizar cursos y diplomados impartidos en las instalaciones del hospital o en las de las organizaciones presentadoras del curso, congreso o diplomado.

2.2 Situación interna

En los siguientes apartados se presenta la situación interna del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”, en él se describe el clima, liderazgo, identidad e imagen, redes de comunicación y los medios de comunicación empleados en la organización. Tal información se obtuvo a partir de entrevistas efectuadas a directivos del hospital y a la observación, dicho aspecto permitió la generación de hipótesis, cuyo propósito es la elaboración de un cuestionario, el cual se presenta en el siguiente capítulo.

2.2.1 Clima organizacional

En el hospital se presentan distintos tipos de clima, por consiguiente la percepción de cada uno de los turnos es diferente, ya que las personas de los horarios distintos al matutino, en el cual laboran la mayor parte de las autoridades, difieren con los de los turnos en los cuales sólo hay un encargado por área.

Sin embargo, muchos son los factores generadores del clima en una organización, uno de ellos es la forma en la cual se visten las personas, al ser un hospital los médicos utilizan bata blanca para realizar sus labores o uniforme quirúrgico en cirugía, el cual consta de un gorro, cubre boca, camisola con o sin

mangas, pantalón y botas, tal indumentaria también es portada por el personal de enfermería en cirugía y Central de Equipo y Esterilización (CEYE).

En general, las enfermeras portan un uniforme blanco, sin embargo, no todas utilizan la cofia, aunque a las pasantes les es obligatorio dicho requisito. Así mismo, el personal de trabajo social en algunos casos utiliza batas. Los camilleros se visten con una filipina color azul o verde.

En el caso del personal de oficinas, se presentan dos tipos de vestuario: los doctores llevan bata; y las secretarías y empleados del área administrativa visten de manera formal y casual. El personal de vigilancia porta un uniforme azul y con un bordado el cual dice vigilancia. Las personas de lavandería y camilleros portan una filipina azul.

La relación entre las personas de oficinas es cordial, pues se convive de manera armónica y en algunos de los casos su convivencia trasciende fuera del trabajo. Dicho aspecto se repite en la mayoría de las áreas médicas, aunque en algunos sectores se presentan conflictos al momento de realizar las actividades, por no ponerse de acuerdo en la forma en la cual se deben de efectuar o por la distribución de estas.

La participación de los empleados en las actividades de la organización es limitada, estos no participan, ni acuden a los eventos organizados por el hospital, por ejemplo, las secciones de los miércoles y viernes tienen un bajo número de asistencia; lo mismo se presenta con los diplomados realizados en colaboración con distintas instituciones como lo son: universidades y asociaciones.

En el caso de la motivación se cuenta con incentivos los cuales se encuentran especificados en las Condiciones de Trabajo para los Trabajadores del Estado de México; así mismo, internamente se realizan entregas de reconocimientos, por ejemplo, el caso de enfermería se efectuó una votación sobre la mejor enfermera, la ganadora obtuvo un viaje a Huatulco el 2006; o las comidas organizadas por el ISEM. Sin embargo, a decir de los directivos, estos no han funcionado, porque los empleados buscan un incentivo económico prioritariamente.

Así mismo, los problemas presentados en la organización son el ausentismo del personal; aunque estos argumentan se debe a la falta de una repartición justa de los días de descanso a los cuales tienen derecho. Los empleados se quejan

de la movilidad de los servicios, en los casos en los cuales el personal falta y al no tener individuos para atender un área se les solicita acudir a otro servicio para brindar la atención.

Al efectuar las actividades se puede observar disposición por parte de los empleados para brindar un servicio a los usuarios del hospital; sin embargo, existen individuos, quienes no se encuentran en su área de trabajo. Por otra parte, los usuarios de los servicios acuden con otros individuos, como lo es la encargada de el Registro civil, la cual a pesar de no ser parte del personal de la organización brinda informes a las personas de consulta externa de donde se ubican las cosas o con quién pueden acudir, tal aspecto se presenta en gran medida porque las señalizaciones a pesar de existir no son claras y son poco visibles.

Otro elemento con un impacto en el clima son las instalaciones, las cuales contribuyen en la percepción de la realidad. En el Hospital General de Ecatepec se cuenta con un edificio, éste está dividido en cinco áreas⁶³:

- En la primera área se encuentra la entrada principal, lugar donde se tiene un busto del Dr. José María Rodríguez, adelante se encuentra la caja de consulta externa y el módulo de informes, en la parte de atrás están unas escaleras, del lado izquierdo de ellas se hallan las ventanillas y accesos para los pacientes al Laboratorio, el Banco de Sangre, Radiología y Trabajo Social, así mismo, en el lado derecho se ubica la farmacia, unos baños y los cubículos de enseñanza.

En las oficinas de Trabajo Social comienzan un pasillo en el cual se encuentran oficinas de Recursos Financieros, la entrada para el personal del Laboratorio y de Radiología y unas escaleras con dirección a la zona administrativa.

Subiendo las escaleras se encuentra la oficina del Jefe de Consulta Externa, modulo de programación de consultas y de calidad al usuario. A la derecha se ubica la sala de espera y los cubículos de consulta externa y del lado izquierdo están las oficinas administrativas y el archivo clínico.

- Las instalaciones mencionadas se unen a un pasillo, el cual lleva a la zona de Urgencias, en dicha área se tiene un lugar para hospitalización unidos a los consultorios, una caja y oficinas de Trabajo Social, los cuales tienen puertas

⁶³ Ver Anexo. Plano del Hospital.

hacia el área de espera, en tal ala del hospital también se encuentra el área de CEYE, recuperación y las salas de cirugía.

- Del pasillo del edificio principal a la izquierda se encuentra un ala integrada por Pediatría y Gineco-Obstetricia, la cual a su vez tiene dos pasillos, en medio de ellos se ubican los cubículos de médicos y enfermeras, éstos dividen las camas de los pacientes de sexo femenino y masculino.
- En la parte final de dicho pasillo se encuentran Cirugía y Medicina Interna, estos servicios se encuentran divididas por una construcción donde se tienen los cubículos de los residentes, médicos y áreas de control en las cuales se encuentran los expedientes y medicamentos.
- En el centro del pasillo, el cual une las tres alas mencionadas está otro pasillo, éste guía hacia el auditorio, del lado izquierdo se observa la cocina y un pasillo adelante está la Lavandería, el Almacén y Patología. Del lado derecho del auditorio se encuentra el comedor, el checador y las oficinas sindicales; en frente están los vestidores y detrás se encuentra la sala de máquinas, junto a estas últimas está una salida hacia el estacionamiento, un almacén y la cabina de policías.

Por otra parte, el hospital es resultado del Programa de Reconstrucción tras los sismos de 1985, por lo cual tiene una distribución de las instalaciones similar a los seis hospitales construidos en dicha época. La institución cuenta con 144 camas las cuales se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Camas	
Pediatría	35
Gineco-Obstetricia	45
Medicina Interna	33
Cirugía	31
Total	144

Fuente: Hospital General Dr. José María Rodríguez Informe Integral de Productividad. Año 2006.

En las instalaciones la iluminación es buena en gran medida por los pasillos con ventanales permitiendo la recepción de luz durante el día, aunque en la noche la iluminación disminuye. Tanto en las oficinas, los consultorios y el área de hospitalización. Se cuenta con focos, los cuales alumbran las instalaciones, sin embargo, algunos de estos realizan falso contacto por lo cual la luz disminuye y aumenta.

El ruido en las instalaciones es bajo en el área de hospitalización, laboratorios y banco de sangre, allí los sonidos presentes corresponden a la plática de los integrantes de la organización y de los pacientes. Sin embargo, en los espacios dedicados a consulta externa y de urgencias debido a la afluencia de individuos se genera mayor ruido. Aunque en todo el hospital el ruido es mínimo.

Los colores de las instalaciones son claros, esto es positivo, porque los colores claros dan la sensación de limpieza, la cual es necesaria en un hospital. La temperatura y la humedad de las instalaciones es adecuada, en época de calor y de frío se mantiene una temperatura ambiente; sin embargo, para ir al área del comedor y checador se siente el cambio de temperatura, porque se pasa por un jardín, lo cual puede afectar la salud del personal quienes sale de su servicio y debe pasar por dicho lugar.

A partir de tales datos se puede ver como el clima prevaleciente en el Hospital General de Ecatepec no permite el desarrollo de los objetivos de la organización; sin embargo, tal aspecto se comprobará con la aplicación de la encuesta.

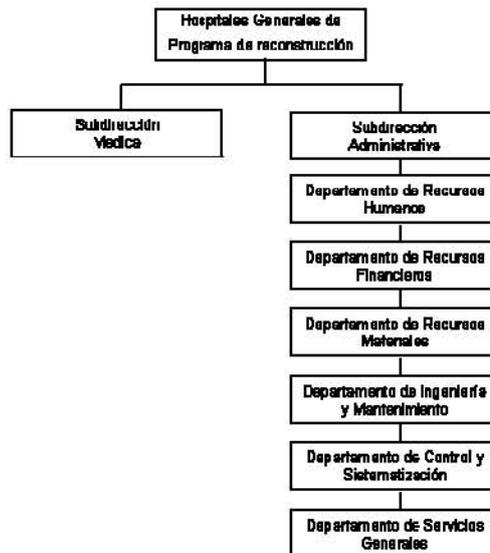
2.2.2 Estructura

En 2004⁶⁴ se fusionaron los Hospitales Generales del Estado con los del Programa de Reconstrucción, por lo que actualmente dependen de la Dirección de Servicios de Salud del Instituto de Salud del Estado de México. A pesar de la fusión efectuada en dichas unidades su estructura interna continúa siendo la misma, por lo cual la integración de los departamentos presenta algunas variaciones.

La organización como un Hospital General del Programa de Reconstrucción se encuentra integrado por una Subdirección Médica esta tiene a su cargo los servicios de salud brindados en el hospital y una Subdirección Administrativa, la cual se encarga de la distribución y administración de los recursos, dichas áreas se presentan a continuación:

⁶⁴ Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México.
<http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/MANUALGENERALISEM.pdf>. 4 de octubre de 2006, 5:28 p.m.

Organigrama del los Hospitales del Programa de Reconstrucción



Fuente: Manual General de Organización del Instituto de Salud de Estado de México

Para su funcionamiento el hospital durante el 2006 contó con treinta y un servicios, a continuación se muestran cada uno de ellos y el número de personas de adscritas, sin embargo, la cifra no incluye el personal reubicado por reconstrucción del Hospital Regional de la Perla, quienes estuvieron laborando en el hospital del 1º de mayo de 2000 hasta el 1º de septiembre de 2006 cuando regresaron a su unidad de adscripción.

Número de empleados por servicio

Area	Nº Empleados	Area	Nº Empleados
Dirección	3	Banco de sangre	13
Subdirección	10	Trabajo Social	18
Servicios paramédicos	15	Farmacia	6
Cirugía General	20	Enseñanza	6
Ginecología	19	Registro Hospitalario	28
Pediatría	18	Dietética	36
Medicina Interna	18	Subdirección Administrativa	6
Consulta Externa	8	Recursos Humanos	15
Urgencias	4	Recursos Financieros	25
Anestesia	14	Recursos Materiales	14
Unidad Cuidados Intensivos	1	Servicios Generales	17
Enfermería	193	Transportes	10
Medicina preventiva	5	Mantenimiento	22
Laboratorio	25	Sistemas	12
Radiología	14	Seguro Popular	3
Patología	10	Total	608

Fuente: Recursos Humanos del Hospital General de Ecatepec

En 2006 comenzó a integrarse personal del programa de Seguro Popular actualmente se cuentan con tres personas para dicho efecto, sin embargo, la cifra de personas se incrementará en un futuro. A continuación se explican cada una de las actividades realizadas en los departamentos del Hospital General de Ecatepec:

Departamento	Objetivo
Dirección	Coordinar, organizar y vigilar la prestación de servicios de medicina general, especialidades, consulta externa y urgencias; así como la administración de recursos.
Subdirección médica	Controlar y coordinar las actividades de servicios auxiliares y diagnósticos médicos; así como los servicios médicos y paramédicos brindados en la organización.
Cirugía general	Efectuar técnicas operatorias de enfermedades y traumatismos; como lo son oftalmología, reumatología, ortopedia, odontología y otorinología.
Ginecología- Obstetricia	Brindar asistencia médica a mujeres en cuanto a reproducción, es decir, atención durante el embarazo y la prevención de éste y durante el parto; así como atención para enfermedades de los órganos genitales.
Pediatría	Brindar atención para las enfermedades de los individuos desde el nacimiento hasta los 16 años.
Medicina Interna	Atender las enfermedades relacionadas con los órganos internos, es decir, enfermedades crónicas como lo son: las insuficiencias cardíacas y renales, diabetes e hipertensión.
Consulta externa	Brindar consulta en cada una de las áreas del hospital con la finalidad de proporcionar un tratamiento.
Urgencias	Atender las situaciones en la cuales la salud del individuo se ve amenazada súbitamente.
Servicios paramédicos y SADYTRA	Proporcionar los Servicios Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento (SADYTRA), como lo son: el Laboratorio clínico, Radiología, Banco de sangre y Patología; los cuales son auxiliares del diagnóstico médico; así como el área de

	farmacia, registro hospitalarios, dietología y servicio social.
Subdirección administrativa	Administrar y tutelar los recursos materiales, humanos y financieros; así como los servicios generales, los cuales se integran por vigilancia, conmutador, almacén y limpieza de las instalaciones.
Recursos Humanos	Controlar los movimientos del personal, la coordinar el registro de asistencia, las licencias y permisos del personal.
Recursos Financieros	Controlar los ingresos y egresos, a través de los presupuestos.
Recursos Materiales	Controlar y recepción de los insumos del hospital.
Ingeniería y Mantenimiento	Mantener en buen funcionamiento la maquinaria y equipo del hospital.
Control y Sistematización (Sistemas)	Efectuar la sistematización de la información de los distintos programas del hospital; así mismo, contribuye al funcionamiento de las actividades realizadas en la institución
Servicios Generales	Mantener las condiciones de higiene correspondientes a una unidad médica; a través de la limpieza de las instalaciones, la vigilancia y el lavado de la ropa.
Enseñanza e Investigación	Difundir los conocimientos en materia de salud a través de cursos, secciones, congresos o pláticas; así como coordinar el desarrollo profesional de empleados, pasantes, residentes e internos.
Calidad y atención al usuario	Promover la calidad de la prestación de los servicios brindados a los usuarios en el hospital.

2.2.3 Redes de comunicación

Los medios de comunicación no son prioridad para la organización y no se seleccionan de acuerdo al contenido ni a las circunstancias, a pesar de reconocerse la carecía en dicho rubro; así mismo, no se tienen una clasificación de acuerdo a los públicos a los cuales van dirigidos.

La comunicación predominante dentro de la organización es la comunicación cara a cara, siendo esta la manera en la cual el personal se comunica con el personal de un área diferente al momento de atender a un paciente, lo mismo sucede en el área de oficinas en donde los encargados tienen una oficina pero la distribución del área permite la interacción de éstas.

Sin embargo, dicho hecho se repite con las indicaciones dadas por los jefes de área al personal, lo cual genera la existencia de rumores entre las personas de la organización, tal aspecto provoca la distorsión los mensajes, esto porque a pesar de existir un cuaderno de mensajes en el caso de enfermería no siempre es utilizado, lo mismo sucede con los memorando u oficios.

Dicho aspecto se acrecienta con la información de los superiores con un turno diferente al matutino, esto porque como la información es transmitida de manera verbal y los empleados de un turno diferente no tienen contacto con los encargados no se enteran de las disposiciones, provocando conozcan tales mensajes por un compañero o en su defecto por un rumor.

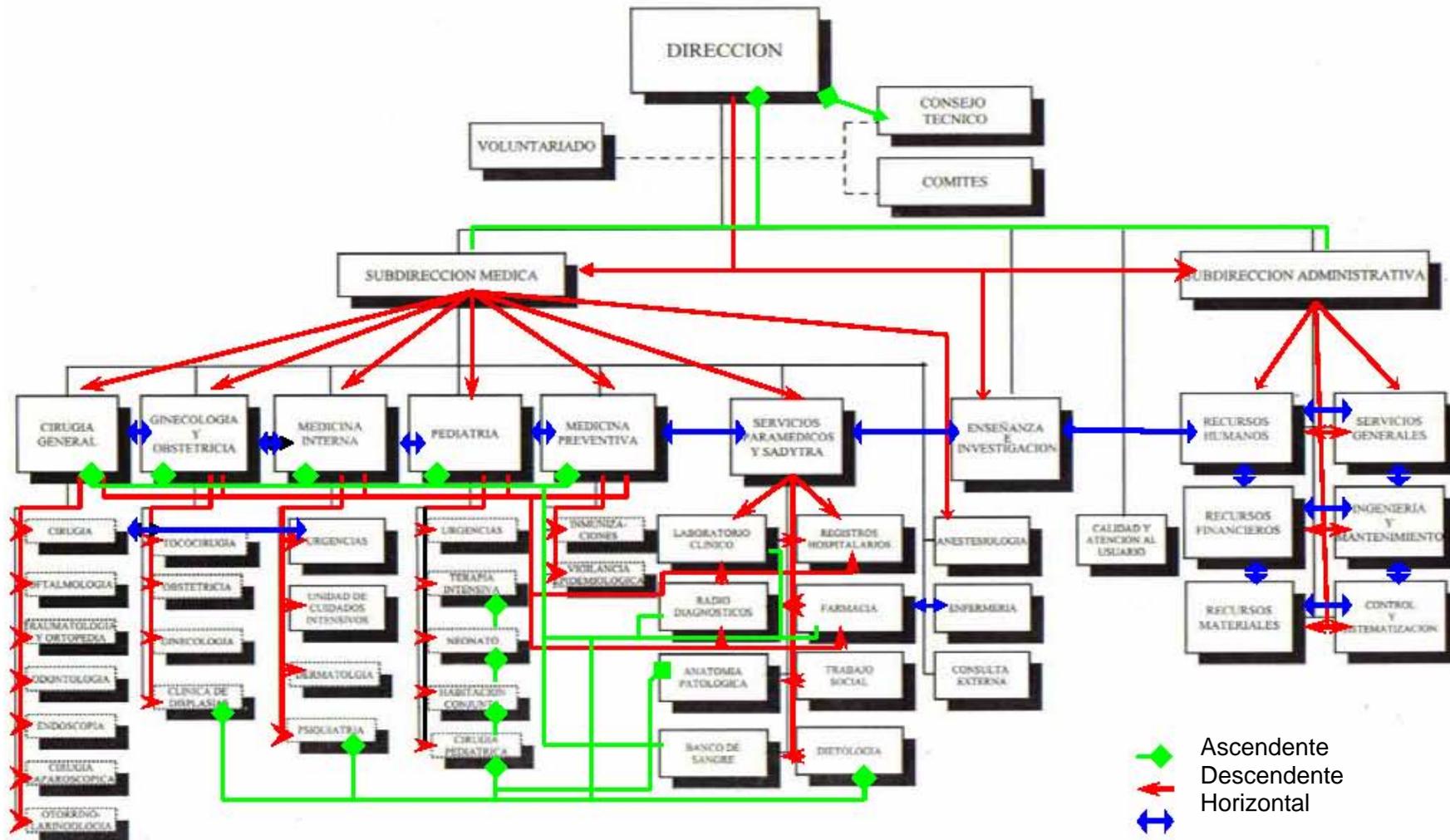
La accesibilidad de los miembros hacia sus compañeros no es la misma con los encargados, por lo cual los empleados no acuden con ellos cuando tienen algún problema. La división de las instalaciones representa una barrera física, el área administrativa se encuentra en el segundo piso y alejada de las áreas de atención médica y los encargados de cada turno no se acercan a dichas zonas, por lo tanto no se enteran de muchos de los hechos suscitados en el hospital.

En cuanto a la comunicación con el exterior, es decir, con los pacientes y familiares de estos, también es verbal, por medio de ella se explican los procedimientos a seguir para continuar con su tratamiento y/o evitar enfermedades; sin embargo, dicho aspecto se ve reforzado a través de las recetas las cuales le permiten al paciente recordar lo tratado con el médico.

Otra forma de transmitir mensajes a los pacientes es por medio de los murales, estos presentan indicaciones generales de salud bucal, cuidado materno, etc. Además de las pláticas impartidas, sobre temas de salud, por lo cual la comunicación externa es formal a diferencia de la interna.

A continuación se presenta un esquema donde se muestran las redes de comunicación del Hospital General de Ecatepec:

Redes de comunicación



Fuente: Elaboración propia a partir de Organigrama de Recursos Humanos del Hospital General de Ecatepec "Dr. José María Rodríguez".

La comunicación descendente y horizontal predomina en el hospital, la descendente se utiliza principalmente para dar órdenes, sobre las actividades a efectuar y la forma en la cual se deben realizar; en el caso de la comunicación horizontal se presenta cuando las personas de las distintas áreas debe atender a un paciente y este puede ser trasladado de un área a otra o se le van a practicar estudios.

Por otra parte, las actividades realizadas por las personas del hospital generan nexos, los cuales dan flujos de comunicación como resultado de la constante interacción. Los nexos de la organización pueden verse en las comunicaciones seriadas, porque en estas se muestra las relaciones de los distintos actores, a continuaciones presenta un cuadro en el cual se presentan los niveles de comunicación grupal e individual:

NIVELES DE COMUNICACIÓN GRUPAL		
NIVELES DE COMUNICACIÓN INDIVIDUALES		
Director	Subdirector Administrativo	Subdirector médico Jefes de servicio Secretaria de la Dirección Representante sindical
	Subdirector médico	Jefes de servicio Supervisoras Secretaria de la dirección Médicos Representantes sindical
	Asistente de la dirección	Médicos
	Jefes de servicio	Jefes de servicio Personal a su cargo Secretaria Representante sindical
	Secretaría	
	Persona de Sindicato	Personal médico Personal administrativo
Jefe de servicio	Médico	Médicos Enfermeras
	Supervisora	Enfermeras
	Jefe de servicio	Personal médico Personal administrativo
	Residente Pasante Interno Enfermera Paciente Familiar de paciente	

	Persona de Sindicato	
Médico	Médico Enfermera Laboratorista Paciente Familiar del paciente Residente Interno Pasante Sindicato Secretaria Dietólogo Radiólogo Camillero Trabajadora social Persona de Recursos Humanos	Médico Enfermera Residente Pasante Interno Paciente Familiar de Paciente Interno Pasante Residente Paciente
Enfermera	Supervisora Pasante Interno Laboratorista Trabajadora social Persona del recursos humanos Dietólogo Archivista Camillero Secretaría Trabajador de mantenimiento Lavadero Familiar de paciente Representante sindical	
Residente	Familiar del Paciente Paciente	
Representante sindical	Persona del área administrativa Persona del área médica	
Trabajador social	Paciente	
Archivista	Paciente	

2.2.4 Medios de comunicación

Los medios de comunicación empleados actualmente al interior y exterior del Hospital General de Ecatepec son: escritos y orales los cuales son utilizados con mayor frecuencia, a continuación se presentan cada uno de ellos:

Medios escritos

- **Papelería básica:** Para desarrollar las actividades correspondientes a cada una de las áreas del hospital se emplea hojas membretes con un formato específico, el cual es enviado por el ISEM o son elaborados por personal del hospital a partir de las necesidades de éste. Dichos papeles sirven para exponer la información correspondiente a los pacientes, para dar indicaciones de su atención o solicitar insumos o días por parte del personal.⁶⁵

Los documentos relacionados con los pacientes son: hojas de ingreso, historia clínica, de alta, de notas médicas, de indicadores, de laboratorios, de registro clínico, de diálisis, de autorización, de trabajo social, de donación de sangre, certificados de defunción y nacimiento, y de egreso. Así mismo, se utilizan documentos para la solicitud de días, vacaciones y permisos por parte del personal, o efectuar los informes y solicitud de insumos y servicios prestados.

- **Cartas:** Son realizadas por el personal para efectuar alguna petición, una queja, o pedir algún permiso y son dirigidas a los encargados del área o sindicato.
- **Memorando:** Son empleados para informar al personal sobre nuevas disposiciones tomadas tanto por los directivos como por el ISEM.
- **Cuaderno de avisos:** El departamento de enfermería cuenta con un documento, el cual permite mantener informadas a las jefas de servicio sobre lo sucedido en los diferentes turnos; así como para dar instrucciones para la realización del trabajo de éstas.
- **Correo electrónico:** Dicho medio es empleado por el personal de Seguro Popular para establecer contacto con sus jefes, los cuales se encuentran ubicados en Toluca.

⁶⁵ Ver Anexo. Ejemplo de Formatos.

- **Manuales:** Dentro del hospital se emplean Manuales de Procedimientos para cada servicio; así como el Manual de Organización y el de Inducción los cuales vienen del Instituto de Salud del Estado de México, dichos documentos fueron elaborados durante el 2005, sin embargo, siguen vigentes, porque apenas se comenzará con la actualización.
- **Buzón de sugerencias:** Se colocan en las oficinas, tienen la finalidad de conocer la opinión de los pacientes a cerca de los procesos presentes en la organización; así como las sugerencias de las forma en como efectúan las labores.
- **Corcho:** Cada servicio cuenta con un corcho en el cual se colocan reglamentos del servicio e informes para el personal.
- **Periódico Mural:** Se emplea para dar información a los pacientes sobre salud bucal, reproductiva, lactancia materna, etc., este es elaborado por estudiantes de enfermería.
- **Señalética:** En el hospital se encuentra señalamientos para los usuarios, en estos se les indica a través de letreros con flechas la ubicación de las instalaciones; y al personal médicos a los cuales se les recuerda el manejo de residuos y la manera de actuar en caso de siniestro, sin embargo, en ambos caso no se cuenta con un formato específico.
- **Trípticos y dípticos:** Se emplean para informar al personal y público en general de cursos y diplomados realizados por la organización y los efectuados por otras instituciones con las cuales se tienen vínculos.
- **Carteles:** Dicho medio es utilizado tanto al exterior como al interior de la organización para:
 - Dar instrucciones del cuidado de algunas enfermedades.
 - Invitar a cursos impartidos por el hospital u organizaciones con las cuales se tiene un vínculo.
 - Indicar el procedimiento de limpieza de áreas del hospital
 - Guía de procedimientos para manejo de equipo

Medios orales visibles

- **Reuniones:** Se efectúan cada mes para establecer el rumbo de la institución, estas se realizan con los equipos de trabajo, los comités y el sindicato.
- **Comunicación cara-cara:** Es la forma más utilizada para transmitir información ésta es utilizada para brindarle información a los paciente de los cuidados en casa. Así mismo, se emplea al momento de emitir un mensaje entre los empleados o cuando se atiende a algún paciente o se le da un avisos a él o a sus familiares.

Medios orales invisibles

- **Teléfono:** Dicho medio es empleado tanto al exterior como el interior para :
 - Solicitar información de algún servicio por parte de los pacientes.
 - Ponerse de acuerdo sobre recepción de pacientes o sobre la recepción de medicamento entre los integrantes de diferentes áreas.
 - Establecer contacto con otra dependencia para la recepción de pacientes.
- **Radio:** Por dicho medio el personal del hospital se entera de los ingresos e informa sobre la disponibilidad de los aparatos necesarios para la atención del paciente.

Los mensajes emitidos por la Secretaría de Salud a través de *spots* presentados en radio y televisión, también representan un medio por el cual las personas se enteran de las campañas efectuadas en la organización, un ejemplo de esto son las campañas de vacunación, las cuales son proporcionadas en el hospital por el área de vacunación.

PÚBLICO	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Público interno	<ul style="list-style-type: none">• Cartas• Carteles• Papelería básica• Memorando• Manuales• Teléfono• Corcho• Cuaderno de avisos• Radio

Público externo	<ul style="list-style-type: none"> • Carteles • Folletos (trípticos y dípticos) • Periódicos murales • Papelería básica • Teléfono • *Spots (Secretaría de Salud)
-----------------	---

A pesar de presentarse diferentes medios de comunicación en la organización, estos no siempre son utilizados por los empleados, los cuales no se enteran de los aspectos con injerencia en su trabajo, esto permite observar como los medios empleados impiden el desarrollo de las estrategias planteadas para lograr la certificación de salud.

2.2.5 Liderazgo

El liderazgo contribuye a la forma en la cual se coordinan las personas para realizar sus labores. Al momento de laborar los integrantes el Hospital General de Ecatepec tienen en sus manos vidas, por esto se requiere la cohesión del personal para brindar un servicio óptimo, pues si alguna de las áreas falla generará problemas en las demás.

El hospital es una organización gubernamental, lo cual nos habla de su dinámica de trabajo, tal hecho lleva a considerar la existencia de una estructura clásica en donde la toma de decisiones se encuentra en los mandos altos.

El estilo de liderazgo prevaleciente en la organización es autocrático benevolente, donde la toma de decisiones se efectúa en la cumbre y estas son notificadas a los demás empleados, por consiguiente no se buscan su participación para la toma de decisiones; así mismo, estos pocas veces se enteran de las disposiciones. Sin embargo, permite la participación de otros actores como lo son los Jefes de Servicio y Supervisores, los cuales se encargan de tutelar los hechos suscitados en su área y turno de trabajo.

Tanto los directivos como los jefes son líderes asignados, pero no asumidos por el personal del hospital; en las instalaciones se pueden escuchar comentarios de los diferentes colaboradores, para los cuales eran mejores otros líderes o están inconformes con el líder actual.

Para algunos trabajadores, las autoridades no se interesa por las actividades realizadas en la organización o tienen un grupo de personas y omite a los demás empleados; así mismo, se presenta el salto de la cadena de mando, por parte del personal al saltarse al encargado de área y acudir con el siguiente jefe, para resolver problemas.

En el hospital se presenta la existencia de líderes informales asumidos, los cuales socializan las especificaciones tomadas cuando los demás empleados no saben de la existencia de alguna nueva disposición, tal hecho se presenta porque no se recibe la información de los directivos. Los líderes asumidos también se presentan como resultado de la dinámica de trabajo y la forma de realizar las labores, por lo cual la comunicación predominante en la organización es horizontal.

Los directivos refieren tener la puertas abiertas para recibir todas las inconformidades y propuestas del personal, sin embargo, los empleados consideran no pueden brindar una aportación porque esta no es tomada en cuenta, aunque la puerta de estos la mayor parte del tiempo se encuentra cerrada; no obstante, para ser atendidos no es obligatorio concertar una cita previamente. Las disposiciones emitidas por los jefes inmediatos son acatadas por los empleados, a pesar de existir ocasiones, en las cuales no están de acuerdo en todo; a pesar de esto la relación dentro de los grupos de trabajo es cordial.

Por otra parte, en la organización existen líderes sindicales, quienes son asumidos por el personal del hospital y se recurre a ellos para solicitar los derechos con los cuales cuentan, como lo son permisos, becas y solucionar diferencias con las autoridades. La relación entre estos y los empleados son positivas, aunque en ocasiones se presentan algunas diferencias. El vínculo de estos con las autoridades es de colaboración y la forma en la cual se ponen de acuerdo es a través de reuniones establecidas con anticipación o extraordinarias.

2.2.6 Identidad e imagen

La identidad de una organización da la imagen de ésta, por lo cual en las siguientes líneas se describirá la forma en como se presenta dicho aspecto en el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”.

En el hospital se tiene formalizado los documentos, los cuales en su mayoría son enviados por el Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) y por lo tanto son empleados en los demás hospitales del estado; así mismo, se cuenta con un Manual de Organización realizado por el ISEM, en este se especifican las funciones de un Hospital del Programa de Construcción y cada una de sus áreas.

Los planes son elaborados anualmente, existen dos tipos de planes el elaborado por la dirección, en reuniones con los encargados de área, es decir, el Comité Técnico Médico y Administrativo, y los realizados en cada servicio por el encargado en colaboración de su personal o sólo según sea el caso. Tales documentos deberían de encontrarse en cada uno de los servicios para facilitar su consulta, sin embargo, estos no están en todas las áreas, por dos razones: se encuentran en elaboración o a pesar de haber sido redactados no se sabe su ubicación precisa, o se han perdido hojas, dicho aspecto se debe de corregir, pues es un requisito para obtener la certificación.

La planeación de la organización es táctica, es decir, se enfoca en los procedimientos, pero toma en cuenta el entorno y las necesidades de ésta, sin embargo, dichos planes no tienen un seguimiento y evaluación constante. Se cuenta con una misión, la cual se encuentra inscrita en las credenciales de los trabajadores, y es elaborada por el ISEM y dentro de los departamentos se tiene una misión específica al área de trabajo, en la ventana del cubículo de los internos de cirugía se encuentra pegada la misión del hospital y en el edificio principal se cuenta con un retablo, pero dicha misión es la de la Escuela de Estudios Superiores de Aragón. Otro aspecto formalizado es la selección de personal; así como el proceso de inducción efectuado para el personal de base de nuevo ingreso y los estudiantes, los cuales colaborarán en la organización.

En el hospital se cuenta con diversas normas, las cuales están establecidas en los reglamentos internos; así como los reglamentos emitidos por el ISEM; sin embargo, al preguntarles a los trabajadores sobre los contenidos, no recuerdan los elementos constitutivos de éstos y dicho aspecto genera se soliciten derechos con restricciones y tal hechos provocan conflictos con los supervisores o personal del sindicato.

Dentro de los aspectos de imagen de la organización, la Secretaría de Salud establece el formato de la mayor parte de sus documentos, sin embargo, al

momento de revisar algunos planes, estos no cumplen con dicho formato, aunque las hojas membretadas y hojas de pacientes enviadas por el ISEM si tienen dichas especificaciones.

Por otra parte, el personal no asiste a los cursos efectuados por la organización, lo cual puede provocar una disminución de las pláticas en conjunto con otras organizaciones porque no se cumple con el número de personas, tal aspecto repercute en la imagen del hospital y por lo tanto en el objetivo de consolidarse en la enseñanza.

Así mismo, la señalética de la organización tiene diferentes colores y tamaños, es decir, no se presenta un formato específico. Por otra parte, en los servicios se cuenta con corchos con diferentes contenidos y los letreros de los consultorios tienen diferentes tipos de fuente. En cuanto a los folletos brindados a las personas, tampoco muestran un formato específico. Lo mismo sucede con los murales realizados por el departamento de enseñanza a través de las personas de servicio social.

En caso de las instalaciones, el piso en algunas áreas se ha levantado por lo cual se ve el cemento; en los pasillos de los diferentes departamentos de hospitalización se aprecia el desgaste y raspaduras de la pintura de los pasamanos. La mayor parte del tiempo las oficinas de los jefes de servicios y de los internos permanece cerrada o emparejada, a pesar de encontrarse ellos allí, a diferencia de las puertas de las Jefaturas médicas, las cuales generalmente permanecen abiertas, si el encargado del área está presente.

En algunos lugares se pueden ver insumos en desuso, los cuales son guardados, por ser parte del inventario de la organización, tal es el caso del área de sistemas en donde se tienen partes de computadoras. Así mismo, durante el 2006 se suspendieron las actividades de hospitalización por una inundación ocurrida el 27 de octubre, por lo cual el servicio se reanudó completamente el 7 de noviembre, por trabajos de desinfectación en todas las áreas afectadas y desecho de medicamentos contaminados, dicho hecho refieren los empleados se repite cada año, por las malas condición de las instalaciones y tal aspecto repercute en la imagen.

A partir de los datos recabados en este rubro se observa como la identidad e imagen prevaeciente en el hospital impide el cumplimiento de sus objetivos, porque

se debe de tener los planes en orden, para conseguir la certificación y posteriormente incorporarse al aval ciudadano.

2.3 Situación externa

Al ser el Hospital General de Ecatepec un sistema este se encuentra en constante contacto con su entorno, por lo cual debe estar al tanto de lo sucedido en él. Por ello, en el siguiente apartado se retoman los aspectos con un impacto en la organización al exterior, como lo son lo económico, lo político, los elementos socio-demográficos de la población a su cargo, y lo internacional; así como su relación vecinal a partir de su ubicación, su relación con otras instituciones de salud y la manera en la cual se ha adaptado a la incertidumbre.

2.3.1 Entorno económico

El Hospital General de Ecatepec pertenece al ISEM, el cual adquiere parte de sus recursos de Gobierno del Estado de México. De enero a septiembre recibió de la institución \$3.261,113.90⁶⁶ dichos insumos fueron divididos entre sus diferentes organizaciones, así mismo, el hospital cobra sus servicios, por ejemplo la consulta de enero a noviembre tuvo un costo de \$64.00, teniendo un aumento de \$110.00 en noviembre y los servicios de hospitalización tienen un costo a partir de los estudios socio-económicos efectuados por el área de servicio social. Otra fuente de ingreso es el apoyo de organismos internacionales.

Se considera la "...actual organización financiera del sistema de salud es ineficiente y genera insatisfacción, ya que obliga a un alto porcentaje de los hogares a pagar hasta tres veces por la atención de su salud...",⁶⁷ por lo cual se busca una manera diferente de obtener recursos, una solución dada por el gobierno es el implemento del Seguro Popular, tal hecho implica un cambio en la forma de cobrar a los usuarios el servicio y por lo tanto la manera de obtiene insumos; sin embargo, la inclusión de tal mecanismo será un aspecto a largo plazo, aunque debe ser considerado por la institución al momento de asignar los gastos.

⁶⁶ Secretaría de Salud del Estado de México. www.transparencia.edomex.gob.mx/salud. 4 de noviembre de 2006, 6:32 p.m.

⁶⁷ Plan Nacional de Salud 2001-2006 <http://www.salud.gob.mx/docprog/Pns-2001-2006/PNS-completo.pdf> . 9 de noviembre, 8:36 p.m.

2.3.2 Entorno político

En México se tiene un Sistema Federal, por lo cual el poder de la nación se encuentra dividido en tres poderes: el Ejecutivo, Legislativo y Judicial; así mismo, existe una distribución de competencias entre lo Federal, lo Estatal y lo Municipal. El poder ejecutivo tiene a su cargo la marcha del gobierno federal y local, este para desarrollar sus funciones se auxilia en dieciocho Secretarías de Estado entre las cuales se encuentra la Secretaría de Salud; dicha instancia busca prevenir, administrar y solucionar los problemas de salubridad presentes en la población a su cargo; esto lo realiza a través de sus distintas dependencias, las cuales buscan promover el sistema sanitario y dar servicios médicos. Tal instancia se rige por el Plan Nacional de Salud de 2001-2006 y el Plan Nacional de Calidad 2000-2006.

En el Plan Nacional de Salud se identifican tres tipos de prestadores de servicios el primero de ellos: "...incluye a las instituciones que prestan servicios a la población no asegurada –alrededor de 40 por ciento del total de la población–, en su mayoría pobres del campo y la ciudad. Las agencias más importantes de este componente son la SSA y el Programa IMSS-Solidaridad."⁶⁸ El siguiente rubro está integrado por personas con algún tipo de seguridad social, los cuales pueden ser el IMSS, ISSSTE, PEMEX, Secretaría de Marina y Sedena; y el último sector es el privado.

El Hospital General de Ecatepec pertenece al primer rubro, como un órgano descentralizado de la Secretaría de Salud, el cual atiende en su mayoría a personas no aseguradas y actualmente a los usuarios del Seguro Popular, el cual ha sido implementado en los hospitales y clínicas del Sector Salud en los últimos tres años. Para dicho efecto se ha contratado personal entre los cuales se encuentran enfermeras, doctores y personal administrativo con la finalidad de atender a los usuarios de tal seguro, tal medida corresponde al aseguramiento del financiamiento de los servicios de salud planteados en el Plan Nacional de Salud.

A nivel estatal el hospital es administrado por la Secretaría de Salud del Estado de México como un gobierno local este desarrollo el Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011, el cual se integra por un apartado de Seguridad Social, donde se tratan los aspectos referentes a salud, éste retoma tópicos del Plan

⁶⁸ *Íbidem.*

Nacional de Salud, pero se enfoca en aquellos elementos con inferencia en la población y el actual Sistema de Salud de la entidad, por lo cual refiere:

“Los principales factores que inciden en la calidad y cobertura de los servicios de atención a la salud son: abasto insuficiente de medicamentos, falta de capacitación al personal y equipo de diagnóstico obsoleto. A esta situación se agregan las nuevas características que plantean las transiciones demográfica y epidemiológica, que aumentan la demanda de servicios y modifican el tipo de enfermedades”.⁶⁹

Para poder desarrollar los objetivos planteados la Secretaría de Salud del Estado de México está constituida por un “Consejo Estatal de Salud, Unidad de Estudio y Proyectos Especiales y Unidad de Seguimiento y Evaluación, de dicha estructura se desprenden 3 organismos descentralizados, el Instituto de Salud del Estado de México, Instituto Materno Infantil del Estado de México y Comisión de Conciliación y Arbitraje Médico”.⁷⁰

El Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) se encuentra constituido por un área de servicios médicos y otra de regulación sanitaria, de la primera de éstas se desprenden los Hospitales Generales y de Especialidades, las Clínicas y Centro de Transplantes, por lo cual el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” pertenece a dicha organización; esta al estar descentralizada tiene un patrimonio propio y cumple con ciertas disposiciones las cuales se presentan a continuación:

- a) Que sus recursos hayan sido o sean administrados en su totalidad por el Gobierno Federal, ya en virtud de participaciones en la constitución del capital, de aportaciones de bienes, concesiones o derechos, o mediante ministraciones presupuestales, subsidios o por el aprovechamiento de un impuesto específico.
- b) Que su objeto y funciones propias impliquen una atribución técnica especializada para la adecuación prestación de un servicio público o social, explotación de recursos naturales o la obtención de recursos destinados a fines de asistencia social.⁷¹

Tal aspecto se encuentra dentro de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, la cual tiene un impacto directo en la labor del hospital, otras leyes a tomar en cuenta por la organización son: la Ley General de Salud de la cual a partir de sus fundamentos se redactaron los criterios de evaluación para obtener la

⁶⁹ Gobierno del Estado de México. <http://www.edomexico.gob.mx/plandesarrollo/pilar1.pdf> .10 de noviembre de 2006. 12:37 a.m.

⁷⁰ *Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México.* <http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/MANUALGENERALISEM.pdf>. 4 de octubre de 2006 5:28 p.m.

⁷¹ Gutiérrez, Raquel. *Esquema Fundamental del Derecho Mexicano*. p. 107.

certificación de calidad de hospitales; la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, la Ley Federal de Acceso a la Información, la Ley de Planeación y la Ley Federal del Procedimiento Administrativo.

A partir de dichos aspectos el hospital para el rubro entorno gubernamental, deberá seguir los contenidos en el Plan de Desarrollo del Estado, los cuales tendrán vigencias hasta el 2011, así como el Plan Nacional de Salud, efectuando las modificaciones pertinentes por el cambio de gobierno. En el caso de las leyes se deberán apegar a las disposiciones vigentes y las emitidas en los siguientes meses.

2.3.3 Entorno socio-demográfico

El hospital atiende a la población del municipio de Ecatepec del Estado de México, el cual tiene una población de 1,457,124.⁷² Sin embargo, la organización brinda en su mayoría atención a personas no aseguradas, es decir, quienes no pertenecen a ningún régimen de seguro social, de las “2,172 personas atendidas en el mes de septiembre del 2006, 2,018 no cuentan con ningún tipo de seguro y 154 fueron personas derechohabientes”.⁷³

La población atendida por dicha institución tiene como principal actividad el sector manufacturero, el cual representa el “55.1% y el sector con menor participación es el financiero con el 0.01%”.⁷⁴

En el hospital, del mes de enero a octubre de 2006, se han presentado “238 defunciones, equivalente a 3.28 defunciones por cada 100 pacientes”.⁷⁵ La causa de egreso más común por servicio en el Hospital General de Ecatepec en el mes de septiembre fueron: “Medicina Interna: diabetes mellitus, Ginecología: parto único

⁷² Consejo Nacional de Población (CONAPO). <http://www.conapo.gob.mx/00cifras/proyecta50/11.xls>. 9 de noviembre, 8:38 p.m.

⁷³ Informe de Actividades del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”. Octubre 2006.

⁷⁴ Gobierno de Estado de México

<http://transparencia.edomex.gob.mx/copladem/informacion/sectoriales/M%20III%20-%20R%20V%20Ecatepec.pdf> 8 de noviembre de 2006, 11:20 p.m.

⁷⁵ Informe integral de productividad del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”. Octubre 2006.

espontáneo, Cirugía: colitis y colecistitis, y Pediatría: trastornos relacionados con la gestación corta y bajo peso al nacer”⁷⁶.

Los principales padecimientos presentados en el hospital deben ser tomadas en cuenta al establecer mecanismos para el tratamiento de las personas, esto porque a partir de dichos datos se solicitan los medicamentos requeridos para cada padecimiento; así mismo, sirve para corregir la forma en la cual se brinda la información a la mujer embarazada y el tratamiento de la diabetes.

2.3.4 Entorno tecnológico

En el campo de la medicina se presentan nuevos avances en medicamentos; así como equipos para la atención de las diversas enfermedades; sin embargo, los Hospitales del Estado de México tienen un retraso en tal aspecto; lo cual es identificado por el gobierno del Estado, el cual dentro de su Plan de Desarrollo regional tiene como una línea de acción: “Fortalecer la adquisición y modernización del equipo médico”.⁷⁷

Por tal razón, el día del médico se dio una aportación de “32 millones de pesos en aparatos médicos para los hospitales de Ecatepec, Tlalnepantla y Nezahualcoyotl”;⁷⁸ sin embargo, aunque dicha acción es un avance en materia de modernización de equipos aún existe un atraso en cuanto a la tecnología empleada en dichos nosocomios de salud, haciéndose necesarias acciones tanto del gobierno, como de organizaciones civiles o laboratorios, con los cuales se puedan realizar acuerdos para la obtención de insumos.

Así mismo, el hospital con la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación del ISEM, la cual tiene a su cargo el control de las inversiones en equipo e infraestructura; deben de trabajar en equipo para elegir de manera estratégica los insumos acordes a las necesidades de la población y así poder brindar una atención óptima.

⁷⁶ Informe de Actividades del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”. Causas de Egresos Hospitalarios por Servicios

⁷⁷ Gobierno del Estado de México. <http://www.edomexico.gob.mx/plandesarrollo/pilar1.pdf> .10 de noviembre de 2006, 12:37 a.m.

⁷⁸ Boletín de la Secretaría de Salud del Estado de México. www.salud.edomex.gob.mx/html/article.php?sid=580 28 de octubre de 2006, 3:24 p.m.

2.3.5 Entorno internacional

México es miembros de instituciones como la Organización Mundial para la Salud (OMS) con esta tiene convenios, a partir de dichos vínculos se puede solicitar apoyos para el desarrollo de investigaciones, lo cual es un objetivo del hospital a través del área de enseñanza.

Así mismo, los convenios establecidos con dichas organizaciones tienen relación con enfermedades como el SIDA y la diabetes, estas son tratadas en el hospital, razón por la cual dichas medidas afectan el desarrollo de las actividades efectuadas en la institución.

Como se mencionó parte del financiamiento de Salud se da a través de los organismos internacionales, por lo cual todos los avances realizados en tal rubro tanto por la Secretaría de Salud o el Gobierno Federal contribuyen al desarrollo del hospital.

2.3.6 Ubicación y relación vecinal

El Hospital General de Ecatepec se encuentra ubicado en Leona Vicario 109 Col. Valle Anáhuac, en el Municipio de Ecatepec del Estado de México. Dicho lugar se encuentra a dos calles del Metro Tecnológico y el Tecnológico de Estudios Superiores de Ecatepec, los cuales se encuentran sobre la Avenida Central Carlos Hank González.



Hospital General de Ecatepec "Dr. José María Rodríguez"

Fuente: www.guiaroji.com.mx

En la calle de Leona Vicario frente al hospital se encuentran diversas organizaciones, como lo son: cuatro tiendas de abarrotes, una taquería, un lugar de comida, una funeraria, una papelería y una farmacia; así como una clínica.

Durante el año de 2004 se acusó a la organización de enviar a los pacientes a los Laboratorios Mevit propiedad de Gerardo Merino Vital, los cuales se encuentran enfrente de éste, se argumentaba que: “los médicos que laboran en el hospital reciben del presunto narco hasta un 40 por ciento de comisión sobre el precio de los estudios realizados”.⁷⁹

2.3.7 Instituciones de Salud del Municipio de Ecatepec

Las instituciones de salud presentes en el municipio de Ecatepec pertenecen a organizaciones como: Instituto del Seguro Social e Instituto de Trabajadores al Servicio del Estado; de acuerdo con la Secretaría de Salud se cuenta con 122 clínicas 1 un Hospital General⁸⁰, aunque a dicha cifra se le debe incluir el Hospital General de Ecatepec “Las Américas” el cual se abrió en el mes de octubre y fue inaugurado por el Gobernador del Estado.

El hospital debe de mantener una estrecha relación con las instancias de salud del estado, ya sean públicas o privadas, con las cuales trata cuando requiere el traslado de pacientes por no contar con las personas o el equipo necesario; así como para la aplicación de campañas preventivas. Dicho aspecto se repite con las instituciones de salud del Distrito Federal por la cercanía del municipio.

2.3.8 Incertidumbre ambiental

El hospital debe de manejar la incertidumbre para poder alcanzar sus objetivos, los cual se refleja en la atención brindada a los pacientes. De acuerdo con las

⁷⁹ *Se agita la mafia. Los turbios negocios de “Mevit” en el ISEM Ecatepec. Imagen médica.*

<http://www.imagenmedica.com.mx/datos/modules.php?name=News&file=article&sid=406> 28 de octubre de

⁸⁰ Secretaría de Salud www.salud.gob.mx 4 de noviembre de 2006 4:12 p.m.

dimensiones de Richard Daft⁸¹, la organización se encuentra en una: Compleja y Estable.

La organización tiene complejidad del entorno, al interactuar con la Secretaría de Salud para poder realizar sus actividades, el ISEM, las personas del municipio de Ecatepec, las cuales pueden solicitar sus servicios, los proveedores, entre quienes se encuentran laboratorios y empresas dedicadas a la venta de artículos para oficinas; hospitales, clínicas y organizaciones de la sociedad civil para el traslado y/o recepción de pacientes o efectuar programas en conjunto, instituciones educativas, así como Ministerios Públicos para los casos médicos legales y registros civiles.

En cuanto al cambio del entorno es estable, es decir, permanece igual por períodos largos de tiempo, pues sus actividades se rigen con base a los Planes: Federal y Estatal, los cuales se crean para un período de seis años; además, las enfermedades atendidas en la organización siguen siendo las mismas, puesto que no se ha presentado un avance en la erradicación de padecimientos en el país; aunque sí en los medicamentos para su cura. Lo anterior se especifica en el siguiente cuadro:

COMPLEJA	ESTABLE
<p>El Hospital General de Ecatepec interactúan con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Pacientes • Organizaciones de la sociedad civil • Hospitales públicos y privados • Clínicas de salud • Instituciones educativas • Órganos de procuración de justicia • Instituciones gubernamentales 	<p>Las enfermedades atendidas principalmente en el hospital son la diabetes mellitus, problemas durante el parto.</p> <p>El Hospital General de Ecatepec se rige por los planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Nacional de Salud 2000-2006 • Plan de Desarrollo del Estado de México 2005-2011 • Plan del Hospital General de Ecatepec 2006

Al tener el hospital una incertidumbre compleja e inestable, tiene diversos elementos del entorno interactuando con él, estos le permiten desarrollar sus actividades; así mismo, dichos componentes no cambian constantemente, es decir,

⁸¹ Cfr. Daft, Richard. Daft, Richard L. *Teoría y diseño organizacional*.

se tiene una incertidumbre baja-moderada, para lo cual debe buscar mecanismos de adaptación.

2.3.9 Adaptación a la incertidumbre ambiental

El Hospital General de Ecatepec para contrarrestar su incertidumbre ha buscado mecanismos, los cuales le permitan su adaptación; a continuación se presentan los ajustes efectuados para conseguir la homeóstasis de la organización:

En el hospital se cuenta con dos áreas principales: la Subdirección administrativa, la cual es la encargada de los recursos humanos, financieros, materiales, la ingeniería y mantenimiento, el control y la sistematización; así como, servicios de vigilancia y limpieza; y la Subdirección Médica integrada por los servicios de hospitalización de Cirugía General, Ginecología y Obstetricia, Medicina Interna, Pediatría, Medicina Preventiva y Servicios Paramédicos y un área de Enseñanza e Investigación. Actualmente, se tiene un departamento encargado de la calidad y atención al usuario instancia de reciente creación.

Por otra parte, en lo referente al cambio de puesto, en el hospital se están incorporando personas de Seguro Popular, tales trabajadores cuentan con un contrato de un año y se integran a las actividades de los servicios médicos, para la atención de los pacientes. Tal aspecto se dio como resultado de la incorporación del programa a nivel nacional, dicho hecho aumenta la complejidad de la organización, lo cual es resultado de la complejidad del entorno, ya que se requerían medios de financiamiento de la salud, pues la mayor parte de la población no tiene un seguro de gastos médicos.

El Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” tiene definidos sus objetivos; por lo cual a partir de su situación actual, debe de buscar las estrategias para alcanzarlos; razón por la cual los datos obtenidos en el capítulo en el área de situación interna fueron retomados para la elaboración del cuestionario, lo cual permite comprobar los datos observados y obtenidos a través de entrevistas.

3 Análisis situacional

El siguiente capítulo presenta los resultados de un cuestionario aplicado al personal del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”, dicho instrumento fue efectuado a partir de los datos presentados en el capítulo anterior en el apartado de situación interna. Los datos obtenidos dan los elementos para presentar un diagnóstico de comunicación interna del Hospital.

El tipo de muestra y muestreo tomados en cuenta para aplicar el cuestionario y los problemas presentados al momento de la realización de éste se exponen en la vitrina metodológica. Cada una de las preguntas se analizó individualmente, para después analizar la relación de estas con otras preguntas. Posteriormente a partir del análisis de los datos conceptuales del hospital y lo obtenido a partir del cuestionario se presenta una conclusión de cada rubro.

3.1 Vitrina metodológica

El Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” cuenta con una población de 608 personas de base, las cuales laboran en las distintas áreas de la organización. La encuesta se aplicó a 236 individuos a partir de un muestreo probabilístico estratificado, cuyo instrumento de medición fue un cuestionario estructurado⁸² integrado por 36 preguntas: 3 fueron abiertas y 33 cerradas.

La estructura del cuestionario fue la siguiente: el folio; un párrafo de presentación, en el cual se explica la finalidad del cuestionario; un apartado de instrucciones y las preguntas del cuestionario, éstas se dividen en dos bloques los cuales son:

- Datos personales: se encuentra integrado por seis preguntas
- Preguntas de comunicación interna, la cual a su vez se divide en:
 - Liderazgo: está constituido por seis preguntas
 - Identidad e imagen: se compone por nueve preguntas
 - Medios: está integrado por cinco preguntas
 - Clima organizacional: se compone de seis preguntas

⁸² Ver Anexo. Cuestionario.

- Evaluación: se encuentra integrado por tres preguntas

Por último se presenta un verso en el cual se dan las gracias. El nivel de confianza fue de 95% con un error muestral de +/- 5.1. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo del 6 al 12 de noviembre del 2006, se acudió a 5 turnos del hospital. Durante dicha fecha no se logró encuestar al total de la muestra establecida previamente, pues ésta era de 242 personas y faltaron 3 individuos de Medicina Interna, 2 de Anestesia y 1 de Transportes, las razones por las cuales no se les pudo aplicar el instrumento fue la carga de trabajo de algunas áreas y/o porque no se encontró al número de individuos indicados.

Aproximadamente una de cada treinta personas rechazó el contestar la encuesta por carga de trabajo al encontrarse solas en un área médica. Otros se negaron por considerarlo como un instrumento de la dirección o porque a decir de ellos han contestado cuestionarios previos en los cuales se omite su opinión.

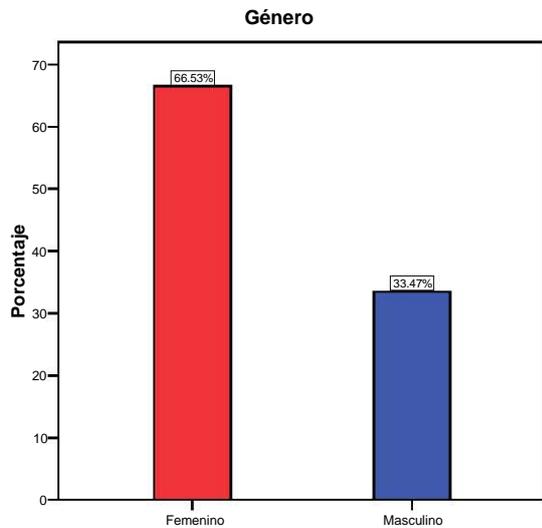
La mayor parte de los cuestionarios fueron aplicados personalmente, sin embargo, algunos individuos principalmente del área médica solicitaron se les entregara para contestarlo individualmente en su lugar de trabajo, ya sea porque no se les permitía el acceso a personas ajenas por seguridad o higiene, en los casos en los cuales un sólo elemento cubría un área o por petición del trabajador de quererlo contestar sólo.

3.2 Descripción y análisis de los datos

En el siguiente apartado se presenta la información recabada a partir de cada pregunta del cuestionario aplicado al personal del Hospital de General de Ecatepec "Dr. José María Rodríguez".

3.2.1 Datos personales

Pregunta 1



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	157	66.53%
Masculino	79	33.47%

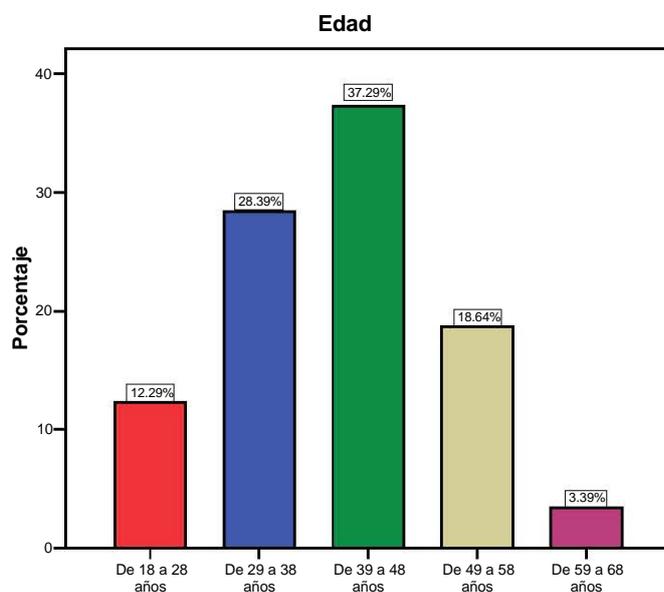
Descripción

El 66.53% son de sexo femenino; mientras el 33.47%, son de género masculino.

Interpretación

En el hospital se cuenta con un mayor porcentaje de personal femenino, sin embargo, los puestos directivos se encuentran integrados en su mayoría por individuos de sexo masculino, y por el tipo de plaza y las funciones de éstos, son ellos lo encargado de la toma de decisiones.

Pregunta 2



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 28 años	29	12.29%
De 29 a 38 años	67	28.39%
De 39 a 48 años	88	37.29%
De 49 a 58 años	44	18.64%
De 59 a 68 años	8	3.39%

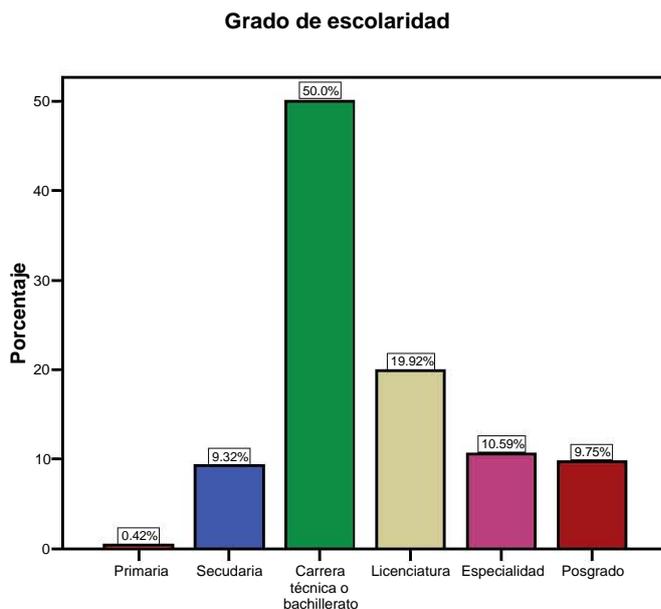
Descripción

La edad de los empleados del hospital se distribuye de la siguiente manera: el 37.23% tiene una edad de 39 a 48 años, seguido por el 28.39% de 29 a 38, las personas de 48 a 58 años representan el 18.64%; así mismo, los individuos de 18 a 28 años son el 12.29% y la población con menor porcentaje es la de 59 a 68 años con un 3.39%.

Interpretación

Los trabajadores se encuentran entre los 39 y 48 años, tal aspecto conlleva a la existencia de una correlación entre la edad de los empleados y su antigüedad; así mismo implica un personal, el cual en un período de 10 años se podría jubilar por sus años de servicio.

Pregunta 3



Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	0.42%
Secundaria	22	9.32%
Carrera técnica o bachillerato	118	50.0%
Licenciatura	47	19.92%
Especialidad	25	10.59%
Posgrado	23	9.75%

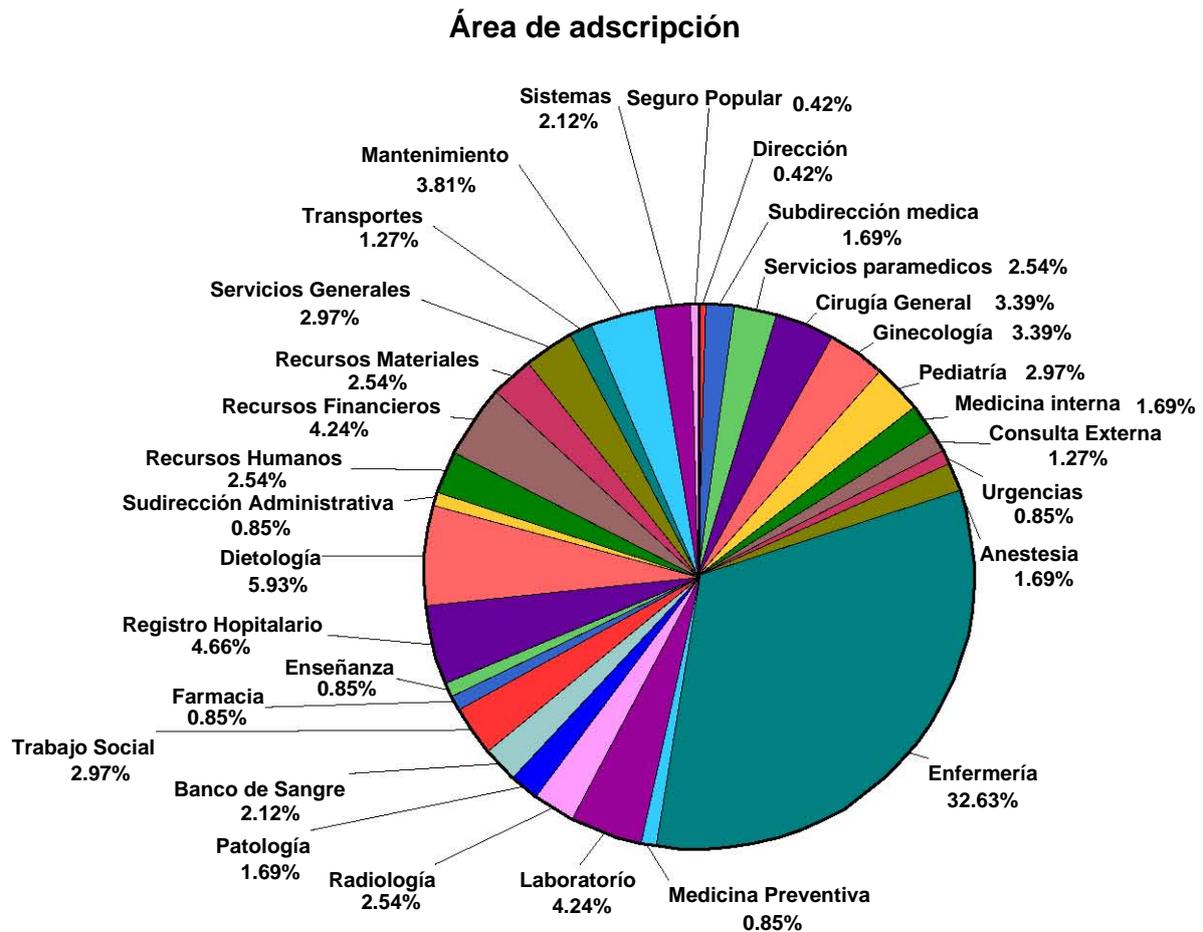
Descripción

El 50% de las personas encuestadas tienen estudios técnicos o de bachillerato, 19.92% estudio hasta licenciatura, así mismo, el 10.59% cuenta con una especialidad y el 9.75% realizó estudios de posgrado, el 9.32% concluyó la secundaria y el 0.42% la Primaria.

Interpretación

El personal con especialidad y posgrado es menor en el hospital, esto habla de la falta de una profesionalización, aunque tal aspecto implicaría una actualización de conocimientos; lo cual debería ser una prioridad si se busca la consolidación de la organización como un hospital-escuela.

Pregunta 4



Descripción

El personal del Hospital General de Ecatepec se encuentra integrado por treinta y un departamentos, los cuales permiten cumplir con las funciones de la organización, las áreas con menor número de trabajadores son: la Dirección y Seguro Popular representan el 0.42% de la población cada una. Enfermería es el área con mayor cantidad de empleados, al representar el 32.63% de los trabajadores; Urgencias, Farmacia y Enseñanza son el 0.85% cada una; así mismo, Consulta Externa y

Transportes cuentan con 1.27% y la Subdirección Médica, Anestesia y Patología 1.69%.

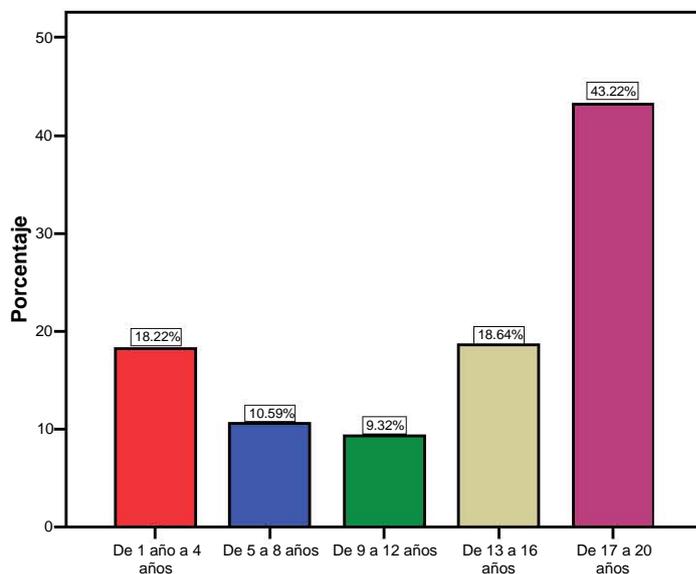
El área de Banco de Sangre y Sistemas representa el 2.12% de la población; así mismo, Servicios Paramédicos, Radiología, Recursos Humanos y Recursos Materiales son el 2.54% de la población cada uno, Trabajo Social y Servicios Generales son el 2.97% cada uno, Ginecología y Pediatría tienen 3.39%, Mantenimiento 3.81%, Laboratorio y Recursos Financieros cuentan con 3.24%, Registro Hospitalario 4.66% y Dietología 5.93%.

Interpretación

Los diferentes servicios de la institución representan la complejidad del hospital integrado por áreas administrativas y las médicas, las cuales permiten el funcionamiento del sistema.

Pregunta 5

Tiempo de laborar en la institución



Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 1 año a 4 años	43	18.22%
De 5 a 8 años	25	10.59%
De 9 a 12 años	22	9.32%
De 13 a 16 años	44	18.64%
De 17 a 20 años	102	43.22%

Descripción

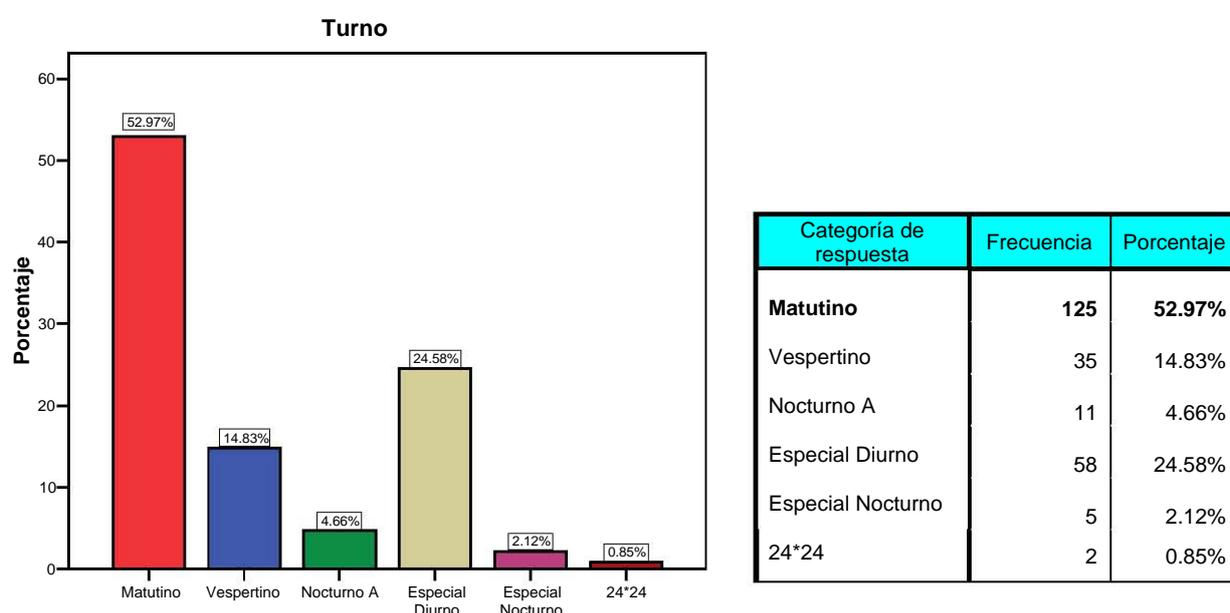
La antigüedad de los empleados es en un: 43.22% de 17 a 20 años trabajando en el hospital, seguida del 18.64%, los cuales representan a las personas de 13 a 16 años de servicio y el 18.22% llevan trabajando de 1 a 4 años. Los integrantes de la

organización de 5 a 8 años de servicio son el 10.59%, y los de 9 a 12 equivalen al 9.32%.

Interpretación

La mayor parte del personal ha laborado en la institución desde su apertura, tal aspecto generará una resistencia al cambio, esto porque los trabajadores se ha adaptado a una forma de trabajo durante largos períodos de tiempo.

Pregunta 6



Descripción

El turno matutino corresponde al 52.97% de las personas entrevistadas, el 14.83% fueron del turno vespertino, el 4.66% del Nocturno A, el 24.58% del especial diurno; así mismo, el 2.12% pertenece al especial nocturno y el 0.85% al turno de 24*24 horas.

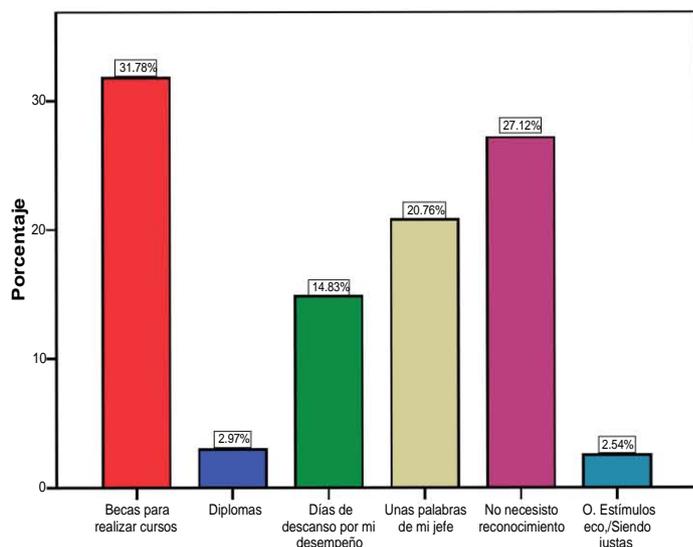
Interpretación

En el hospital existe una mayor concentración de personal en el turno matutino, tal aspecto se presenta porque en tal horario se encuentran las autoridades del hospital y se brindan los servicios de consulta externa, sin embargo, en los turnos nocturnos la cantidad de trabajadores es menor respecto al turno especial diurno y el vespertino, lo cual habla de una carga de trabajo mayor.

3.2.2 Liderazgo

Pregunta 7

¿Cuál es el mayor reconocimiento que podría recibir de sus jefes por su trabajo?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Becas para realizar cursos	75	31.78%
Diplomas	7	2.97%
Días de descanso por mi desempeño	35	14.83%
Unas palabras de mi jefe	49	20.76%
No necesito reconocimiento	64	27.12%
Otra: Estimulo económico	4	
Siendo justas	2	
	6	2.54%

Descripción

Para el 31.78% el mayor reconocimiento a obtener de su jefe sería: becas para realizar cursos. Un 27.12% dijo no requerir ningún reconocimiento. Al 20.76% del personal le agradecería escuchar unas palabras del encargado. El 14.83% quisiera le dieran días de descanso y un 2.97% desearía recibir diplomas por parte de sus jefes. El 2.54% eligió la categoría de otros, para éstos sus jefes deberían ser justos y darles estímulos económicos.

Interpretación

Al 72.88%; del personal del hospital le gustaría le dieran reconocimientos; tal aspecto contradice lo dicho por los directivos, pues al ser una institución del sector público se considera existen todo tipo de incentivos. Así mismo, al ser un hospital-escuela se brindan todas las facilidades para realizar cursos, sin embargo, un mayor porcentaje refirió le gustaría le dieran las facilidades para efectuar éstos; así como días de descanso, los cuales son estímulos ya contemplados dentro de sus derechos, dicho hecho remite a la falta de conocimientos de las normas y por lo tanto su cumplimiento.

El 27.12% restante refirió no requerir ningún reconocimiento, por lo tanto no requieren el apoyo de los líderes, quienes deberían favorecer la unión y creación de

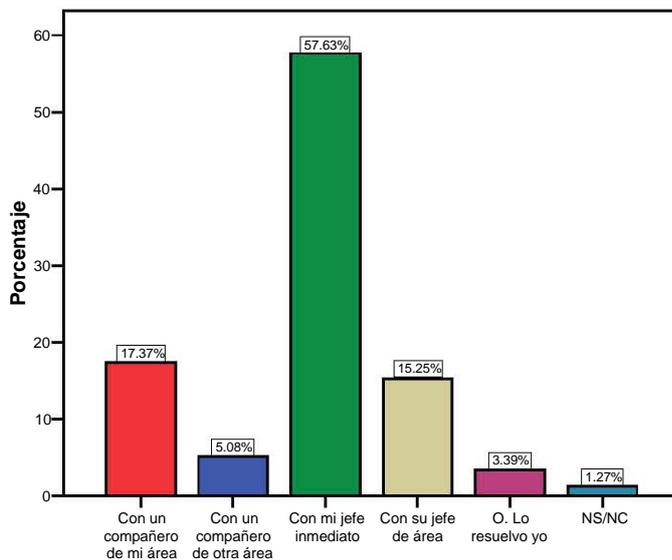
un clima de colaboración, pertenecía y unión; esto conlleva al 20.76% de los cuales sólo quieren unas palabras de sus jefes como un reconocimiento.

Propuesta

Se propone se pongan en marcha los programas de estímulos ya establecidos dando la misma oportunidad de recibir los incentivos a todos los trabajadores; así como la difusión de éstos. Así mismo, se plantea un acercamiento de los líderes con sus grupos de trabajo a través de talleres de integración.

Pregunta 8

Cuando hay algún problema con un paciente, ¿con quién se dirige?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Con un compañero de mi área	41	17.37%
Con un compañero de otra área	12	5.08%
Con mi jefe inmediato	136	57.63%
Con su jefe de área	36	15.25%
Otro: Lo resuelvo yo	8	3.39%
NS/NC	3	1.27%

Descripción

El 57.63% de los trabajadores del hospital cuando se presenta algún problema con un paciente se dirigen con sus jefe inmediato, seguido del personal, el cual acuden con un compañero de su área en un 17.37%; el 15.25% va con su jefe de área y un 5.08% acude con un compañero de otro departamento. El 1.27% no contestó y el 3.39% eligió la opción de otra, porque lo resuelvan ellos mismos.

Interpretación

La mayor parte de la población identifica al individuo con la cual se debe dirigir en caso de un problema con los pacientes el (57.63%), esto lleva a considerar la aceptación de los líderes asignados, quienes han sido asumidos por el personal.

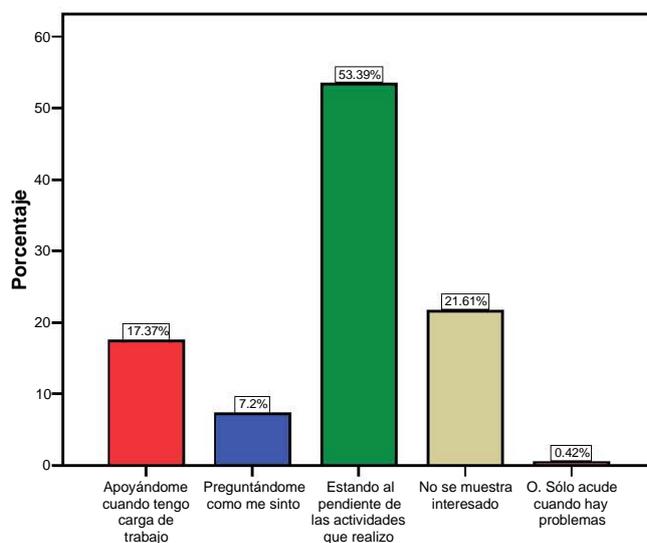
No obstante, es significativo el número de empleados, quienes no acuden con su jefe inmediato, esto se da porque si bien se tiene un líder asignado, éste no ha sido asumido razón por la cual se saltan su jerarquía o acuden con un compañero.

Propuesta

Si bien, el 57.63% de los trabajadores sabe con quien dirigirse en caso de presentarse algún problema con un paciente, se requiere la generación de una estrategia, la cual contribuya a la identificación del líder asignado como uno asumido, esto a través de dinámicas de grupo, cuyo propósito es permitir la integración de los grupos de trabajo incluyendo los líderes informales. Por otra parte, también se debe de presentar una especificación de funciones del personal con la finalidad de impedir el salto de jerarquías por falta de conocimiento de la cadena de mando.

Pregunta 9

¿Cómo sabe que su jefe inmediato se interesa por su trabajo?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Apoyándome cuando tengo carga de trabajo	41	17.37%
Preguntándome como me siento	17	7.2%
Estando al pendiente de las actividades que realizo	126	53.39%
No se muestra interesado	51	21.61%
Otro :Sólo acude cuando hay problemas	1	0.42%

Descripción

El 53.39% de la población encuestadas ve a su jefe interesado por su trabajo porque está al pendiente de sus actividades. Para el 21.61% éste no se muestra interesado por su trabajo; al 17.37% los apoyan cuando tienen carga de trabajo y al 7.2% les pregunta como se sienten; el 0.4% eligió la opción de otra, pues a decir de ellos: su jefe acude sólo cuando hay problemas.

Interpretación

Para un 53.39% su jefe se muestra interesado por su trabajo estando al pendiente de sus actividades, tal aspecto demuestra la interiorización de los encargados como supervisores, es decir, se ha asumido como principal función de éstos la vigilancia de la forma en la cual se efectúan las labores.

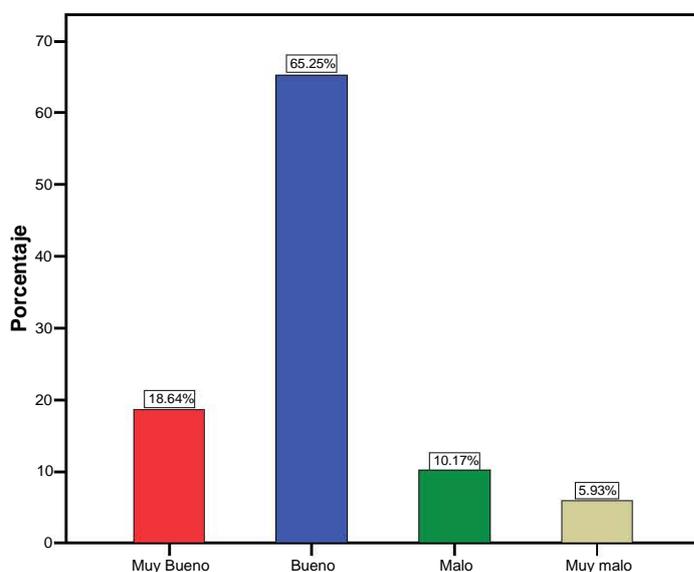
Aunque resulta significativo el 21.62% de los cuales su jefe no se muestra interesado en sus labores y el 17.32% para quienes el responsable los apoya en sus tareas, es decir, éste participa en las actividades de los empleados y no sólo es un supervisor.

Propuesta

Los jefes quienes participan con el personal al momento de efectuar sus labores se les deben incentivar porque permiten la integración de los equipos de trabajo. En cuanto a los encargados cuya actividad asumida es estar al pendiente de las labores realizadas por los trabajadores a su cargo y para los cuales no se muestran interesados tienen que reestructurar la dinámica de trabajo, con el objeto de crear un clima participativo, es decir, deben de participar al momento de efectuar las labores de su personal y estar al pendiente de cada una de las acciones efectuadas en sus áreas de trabajo.

Pregunta 10

¿Cómo evaluaría el trabajo de su jefe inmediato?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	44	18.64%
Bueno	154	65.25%
Malo	24	10.17%
Muy malo	14	5.93%

Descripción

Al pedirles evaluar el trabajo de su jefe inmediato un 65.25% lo evalúa como bueno, un 18.64% lo considera muy bueno, el 10.17% lo califica como malo y sólo un 5.93% seleccionó la opción de muy malo.

Interpretación

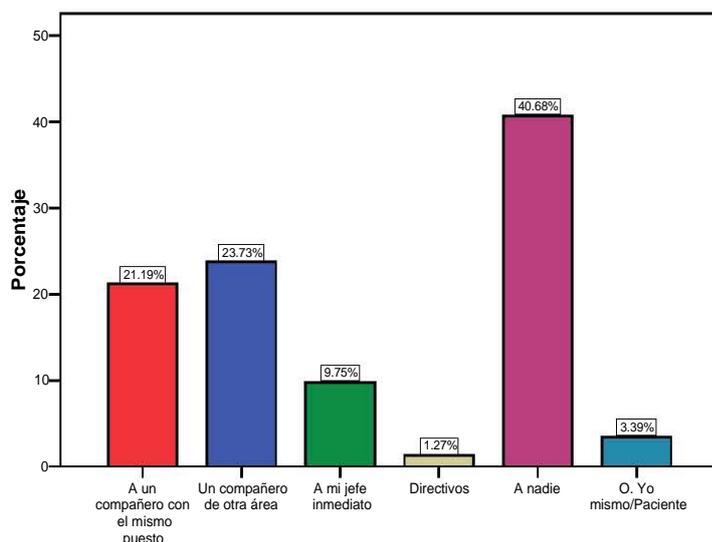
El trabajo de los líderes asignados es evaluado como bueno por el 66.25%, esto hace considerar a la forma en la cual efectúan las actividades como positivas para los empleados, pero aún se deben corregir elementos para ser considerado como muy bueno, pues sólo el 10.17% lo calificó de esa manera.

Propuesta

Se propone reforzar la dinámica de trabajo de los líderes con la evaluación de buena para obtener calificaciones de muy buena, así mismo, las personas para las cuales el trabajo de su jefe inmediato es malo y muy malo deben de identificar los aspectos negativos y tratar de modificarlos.

Pregunta 11

¿Quién es la persona que admira en el Hospital por la forma en la cual realiza sus labores?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A un compañero con el mismo puesto	50	21.19%
Un compañero de otra área	56	23.73%
A mi jefe inmediato	23	9.75%
Directivos	3	1.27%
A nadie	96	40.68%
Otros : Yo mismo	7	
Paciente	1	
	8	3.39%

Descripción

El 40.68% del personal no admira a ningún individuo por la forma en la cual realiza sus labores; seguido por el 23.73% quienes admiran a un compañero de otra área,

el 21.73% seleccionó a un compañero con el mismo puesto y sólo el 1.32% a los directivos, el 3.39% indicó la opción de otros.

Interpretación

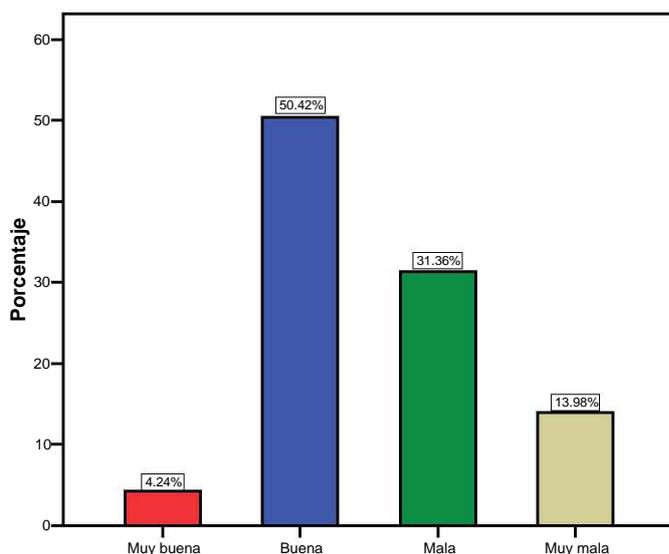
En el hospital el 40.68% de los empleados no admira a ninguna persona por la forma en la cual se desempeña, sin embargo, es significativo el bajo índice obtenido por los directivos y los jefes inmediatos, quienes llevan acabo la toma de decisiones dentro de la organización y deciden el rumbo de ésta.

Propuesta

A pesar de consideran el desempeño de su jefe inmediato como bueno y de dirigirse con ellos en caso de presentarse algún problema con los pacientes, tanto lo jefes como los directivos no son personas admiradas por su trabajo, por lo cual se formula el acercamiento de estos con los trabajadores porque algunos de ellos ni siquiera los conocen; así como la especificación de las actividades realizadas por las autoridades en beneficio del hospital.

Pregunta 12

¿Cómo evaluaría la información que recibe de las autoridades para la realización de sus labores?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	10	4.24%
Buena	119	50.42%
Mala	74	31.36%
Muy mala	33	13.98%

Descripción

La información proporcionada por las autoridades es calificada por un 50.42% como buena, a diferencia del 31.36%, los cuales la considera como mala y un 13.98% la evalúa como muy mala. Para el 4.24% es muy buena.

Interpretación

La información proporcionada por las autoridades es considerada como buena en un 50.42%, por lo tanto se puede considerar a la forma en la que llegan las instrucciones al personal como positiva, porque esta ha permitido efectuar las labores. Sin embargo, resulta significativo el 31.36% y 13.86% para quienes la información emitida por ellos es mala y muy mala, tal aspecto puede dificultar las actividades del hospital o permitir la generación de rumores. Así mismo, sólo el 4.24% la ve como muy buena, lo cual es un porcentaje inferior respecto a las demás opciones.

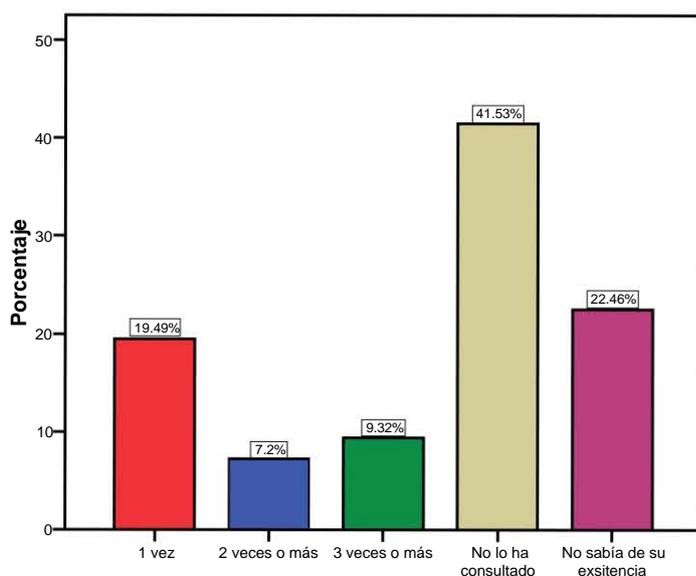
Propuesta

La información proporcionada por las autoridades es considerada como buena, sin embargo, se debe redefinir la forma en cómo ésta es emitida, esto porque es elevado el porcentaje de individuos a los cuales los datos recibidos no les ayudan a efectuar sus labores, es decir, hay que utilizar los medios de comunicación con los cuales cuenta el hospital y no sólo emplear la comunicación cara a cara.

3.2.3 Identidad e imagen

Pregunta 13

¿Cuántas veces ha consultado en el último año el Manual de Organización con el que cuenta el Hospital?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 vez	46	19.49%
2 veces o más	17	7.2%
3 veces o más	22	9.32%
No lo ha consultado	98	41.53%
No sabía de su existencia	53	22.46%

Descripción

El Manual de Organización no ha sido consultado por el 41.53% de las personas, aunque sabían de su existencia, el 22.46% de la población refirió no saber de su existencia. Así mismo, el 19.49% de la población dijo haberlo consultado 1 vez, el 9.32% tres veces y 7.20% 2 veces.

Interpretación

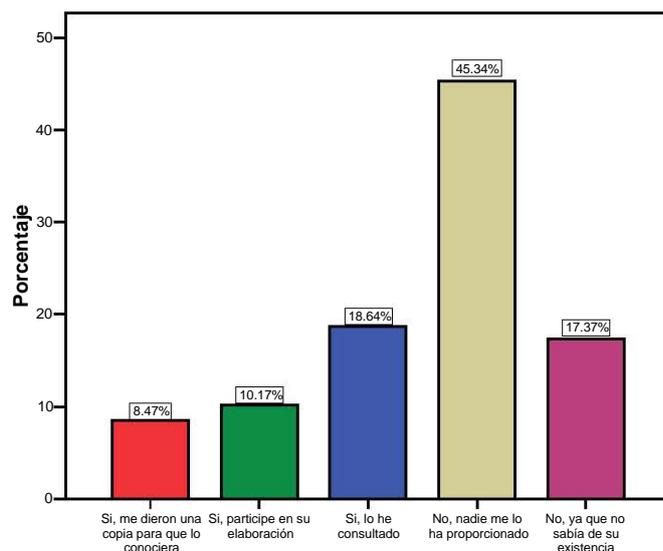
El 41.53% de los individuos no han consultado el Manual de Organización del hospital y el 22.46% no sabe de su existencia, por lo cual 63.99 % el personal no conocen los documentos elaborados por éste, tal hecho genera un desconocimiento de la filosofía de la organización y su estructura; así como las funciones de cada trabajador.

Propuesta

El personal del hospital no conoce el Manual de Organización por lo cual se plantea la difusión del dicho documento; cerciorándose de la comprensión de sus contenidos por parte de los trabajadores y su interiorización.

Pregunta 14

¿Conoce el Plan de trabajo anual de su servicio?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si, me dieron una copia para que lo conociera	20	8.47%
Si, participe en su elaboración	24	10.17%
Si, lo he consultado	44	18.64%
No, nadie me lo ha proporcionado	107	45.34%
No, ya que no sabía de su existencia	41	17.37%

Descripción

El 45.34% no conocen el Plan Anual de su servicio, porque no se les proporcionó y el 17.37% no sabía de su existencia y por lo tanto no lo han consultado. El 18.64% lo ha consultado. El 10.17% lo conoce porque participó en su elaboración y al 8.47% le dieron una copia.

Interpretación

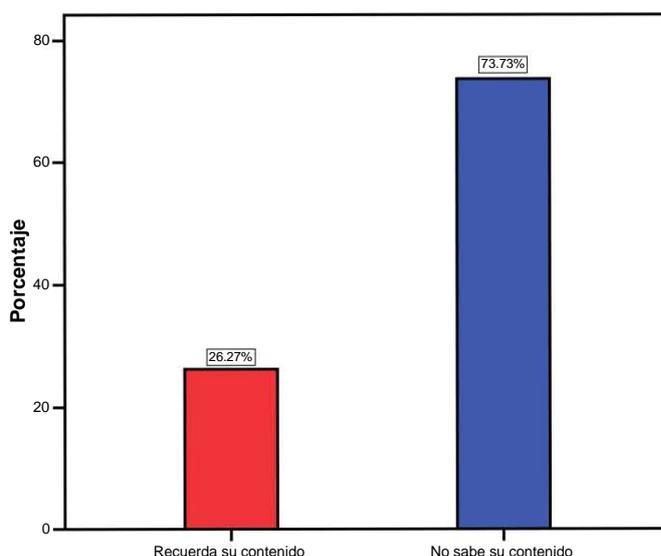
El 45.34% del personal no conoce el Plan Anual de los servicios en los cuales laboran y el 17.37% no sabían de su existencia, esto conlleva a la falta de conocimiento de las nuevas disposiciones y actividades de su área de trabajo del 62.71%; y a pesar de que dicho documento se debe encontrar en el área de trabajo para permitir su revisión, éste no es consultado.

Propuesta

Se propone para dicho aspecto la generación de mecanismos, los cuales permitan la participación de los trabajadores en la elaboración del plan y una vez conformado se efectuará la difusión de éste, es decir, se les entregará el documento y se explicará cada uno de los tópicos.

Pregunta 15

¿Podría mencionar tres aspectos que contenga el Plan de Trabajo de su área?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Recuerda su contenido	62	26.27%
No sabe su contenido	174	73.73%

Descripción

El 73.73% de los empleados del hospital no recuerdan los aspectos integrantes del Plan de su servicio; así mismo, el 26.27% si recuerdan su contenido.

Interpretación

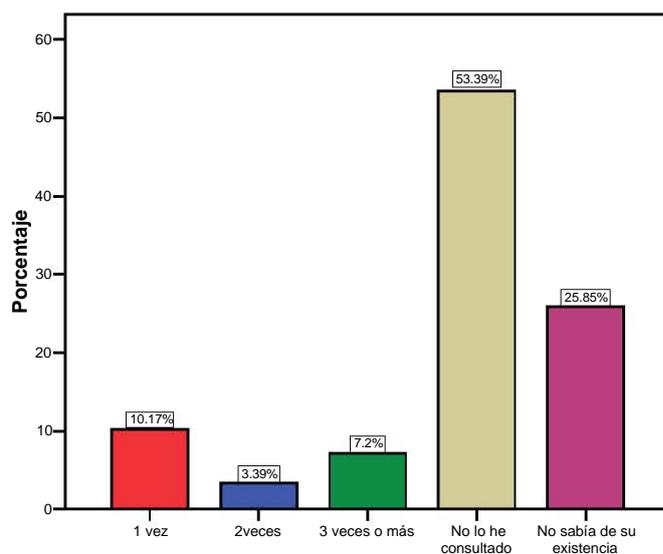
El 73.73% no sabe el contenido del Plan de Organización, tal aspecto genera el desconocimiento de las actividades a implementar en cada servicio para mejorar la forma en la cual desempeñan las labores dentro de la institución, es decir, no se lleva a cabo lo expuesto en los planes.

Propuesta

Para dicho aspecto se propone la participación del personal en la realización del plan del servicio y posteriormente su difusión, explicando claramente las actividades a efectuar por cada trabajador y haciendo notar la importancia de su colaboración, el propósito de tal acción es que el 73.73% del personal, quien no identifican los objetivos y acciones las conozcan e incorporen a sus labores dentro de la institución.

Pregunta 16

¿Cuántas veces ha consultado en el último año el Plan de Organización con el que cuenta el Hospital?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 vez	24	10.17%
2 veces	8	3.39%
3 veces o más	17	7.2%
No lo he consultado	126	53.39%
No sabía de su existencia	61	25.85%

Descripción

El Plan de Anual del Hospital no ha sido consultado por un 53.39% aunque sabe de su existencia; un 25.85% no lo ha consultado, pues no sabía de su existencia. El

10.17% refirió verlo consultado una vez en el último año, el 7.20% tres veces o más y un 3.39% 2 veces.

Interpretación

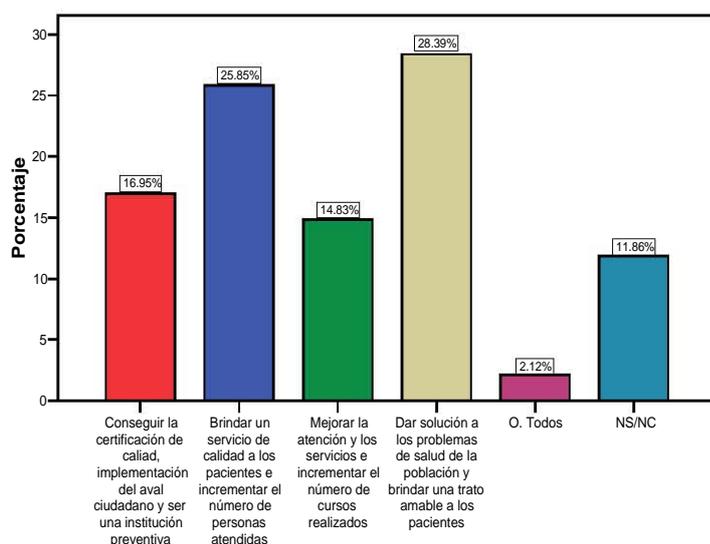
Al igual que el Manual de Organización y el Plan del Servicio; el Plan del Hospital no ha sido consultado por el 79.24% del personal, lo cual genera la falta de conocimiento de las actividades planeadas para mejorar las áreas de oportunidad identificadas por el Comité, y por lo tanto las acciones expuestas por éste no se llevan a cabo.

Propuesta

El 78.24% del personal no ha consultado el Plan Anual del Hospital por esto se plantea una estrategia de comunicación interna, la cual consiste en la difusión y puesta en práctica del él; así como la recepción de propuestas por parte del personal al momento de su elaboración.

Pregunta 17

Seleccione ¿cuáles son los objetivos de la organización para los próximos años?



Descripción

El 16.95% de las personas encuestadas identificó el objetivo del hospital para los próximos años.

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Conseguir la certificación de calidad, implementación del aval ciudadano y ser una institución preventiva	40	16.95%
Brindar un servicio de calidad a los pacientes e incrementar personas atendidas	61	25.85%
Mejorar la atención y los servicios e incrementar el número de cursos realizados	35	14.83%
Dar solución a los problemas de salud de la población y brindar un trato amable a los pacientes	67	28.39%
Otro: Todos	5	2.12%
NS/NC	28	11.86%

Interpretación

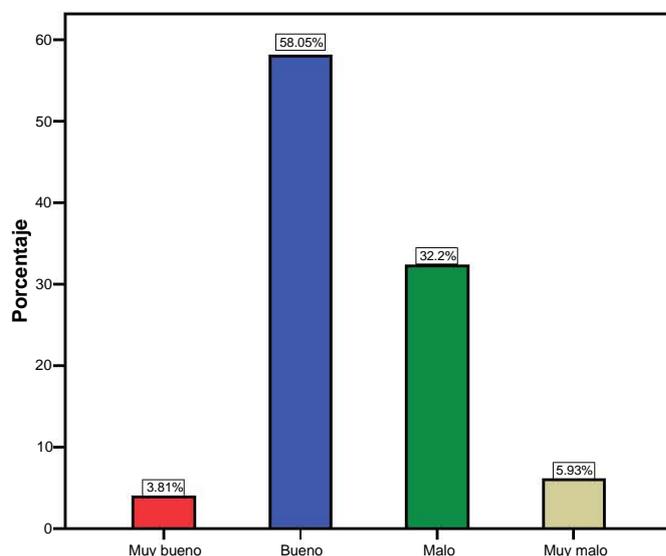
Sólo el 16.95% de los individuos encuestados identificaron el objetivo del hospital, tal cifra se presenta porque éste no ha sido interiorizado por las personas de la organización; así mismo los objetivos identificados por el personal tienen relación con dar atención al paciente aspecto ya consolidado en la organización, pero no corresponde a las necesidades actuales del hospital y el entorno en el cual se desarrolla.

Propuesta

Se plantea la explicación de los objetivos de la organización a los empleados por medio de reuniones en las cuales se resalte la necesidad de incorporar dichas actividades a la dinámica del hospital y tal acción se debe reforzar con documentos donde se exponga brevemente su importancia, tal aspecto tiene la finalidad de lograr la interiorización de éstos.

Pregunta 18

¿Cómo evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	9	3.81%
Bueno	137	58.05%
Malo	76	32.2%
Muy malo	14	5.93%

Descripción

El 58.05% del personal califica su conocimiento sobre los reglamentos como bueno; seguido de un 32.20% para la cual es malo y un 5.93% lo evalúa como muy malo. Sólo un 3.81% lo considera muy bueno.

Interpretación

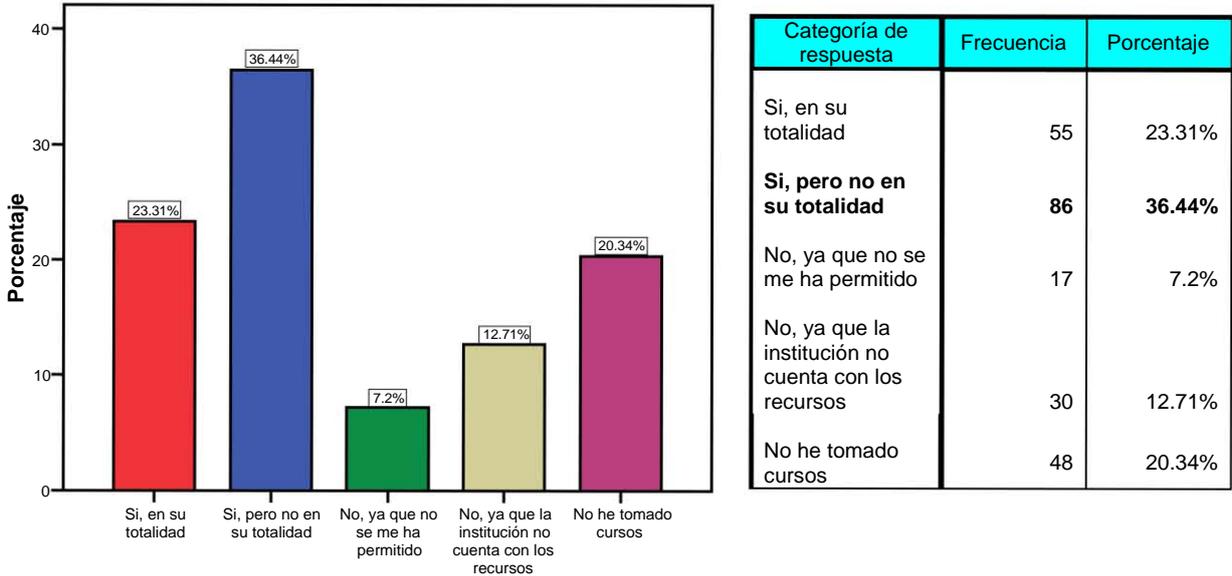
Para el 58.05% de los empleados del hospital su conocimiento sobre los reglamentos es bueno, esto implicaría saber cuales son los derechos y responsabilidades de su puesto; así como las reglas de la organización y el ISEM. Sin embargo, durante la observación efectuada en la organización se pudo observar un desconocimiento de sus obligaciones y derechos y esto genera la presencia de controversias por la forma en la cual deben de realizar ciertas acciones.

Propuesta

Se propone una estrategia de comunicación interna de difusión de dichos documentos dentro de sus áreas de trabajo, lo cual tiene el propósito de dar a conocer los derechos y obligaciones de cada empleado, tal actividad se debe realizar a la par de la difusión del Manual de Organización, a través de reuniones con dinámicas de integración.

Pregunta 19

En caso de que haya tomado cursos, ¿ha podido aplicar lo aprendido en su trabajo?



Descripción

Las personas quienes tomaron cursos mencionaron en un 36.44% no haber aplicado en su totalidad lo aprendido, seguido del 23.31% las cuales han podido aplicar todo. El 12.71% no pone en práctica lo aprendido por falta de recursos de la institución y el 7.20% no se les ha permitido. Un 20.34% no ha asistido a cursos.

Interpretación

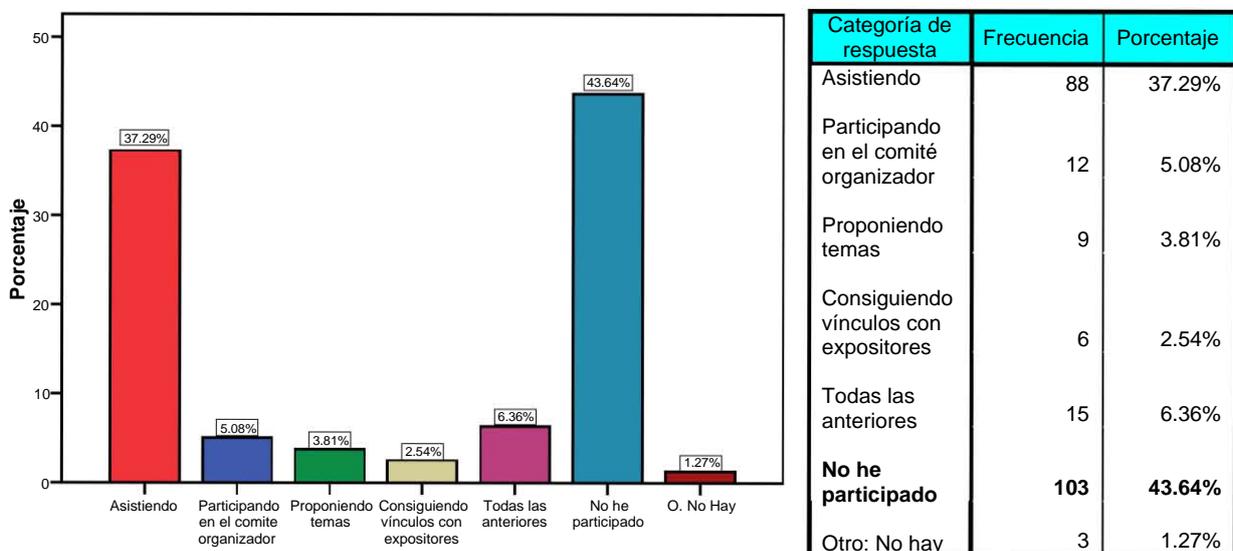
Sólo el 36.44% de quienes acudieron a una curso pudieron aplicar lo aprendido en su totalidad, en contraste con el 40.25% de los cuales no pusieron en práctica lo aprendido por algún motivo, dicho aspecto muestra el bajo índice de aplicación de los nuevos conocimientos; así mismo, tal hecho puede provocar se vea afectada la imagen de hospital-escuela; también resulta representativo la inasistencia de algunos miembros de la organización.

Propuesta

Se propone la realización de cursos en las horas de trabajo del personal y referentes al área en la cual están adscritos tal aspecto tiene la finalidad de fomentar la asistencia de los empleados a dichos eventos. En cuanto a la aplicación de ellos se plantea la discusión de las aportaciones de los empleados con los jefes.

Pregunta 20

¿De qué manera ha participado en los cursos o sesiones que se realizan en el hospital en el último año?



Descripción

El 43.64% de las personas refiere no haber participado en los cursos o secciones efectuados en el hospital, el 37.29% asistió a éstas, el 5.08% participó en el comité organizador, el 3.81% ha propuesto temas y el 2.54% consiguió vínculos con expositores. El 6.36% mencionó haber participado en todas las actividades de las pláticas y el 1.27% dice no saber de la existencia de dicho tipo de eventos en la organización.

Interpretación

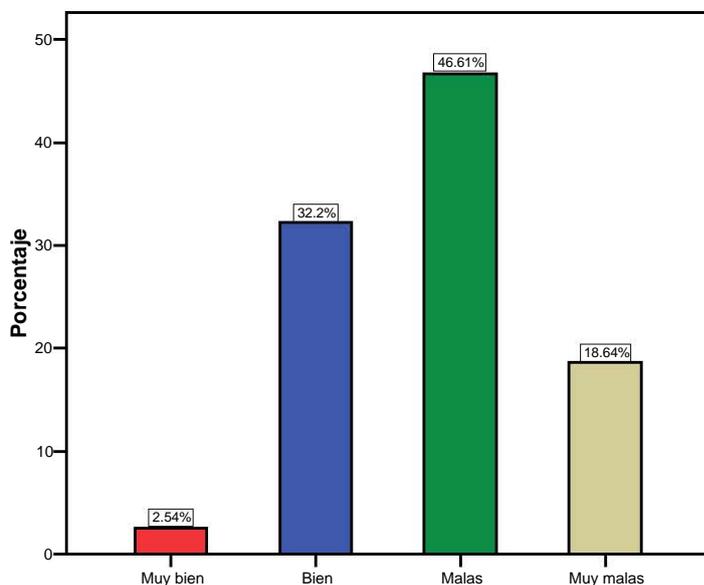
Al ser un hospital-escuela se realizan cursos o sesiones en las cuales se puedan comentar casos clínicos y las características de alguna enfermedad esto con la finalidad de ampliar los conocimientos del personal; sin embargo, el 44.91% de los trabajadores no acuden a dichas actividades y sólo el 17.79% participan en algún evento relación con su organización, lo cual lleva a considerar la falta de un clima participativo en la organización.

Propuesta

El 44.91% del personal no ha asistido a los cursos y sesiones efectuadas en el hospital, por lo cual se propone la realización de estos en todos los turnos y no sólo en el matutino; así como el fomento de la participación de los trabajadores en su organización y el aviso de estos de manera anticipada.

Pregunta 21

¿Cómo evaluaría las instalaciones del hospital para el desempeño de sus actividades?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy bien	6	2.54%
Bien	76	32.20%
Malas	110	46.61%
Muy malas	44	18.64%

Descripción

Las instalaciones para el desempeño de las actividades son consideradas por el 46.61% como malas, para el 32.20% están bien, el 18.64% dice son muy malas y para el 2.54% están muy bien.

Interpretación

Las instalaciones del hospital son evaluadas por el personal de manera negativa por el 65.25%, tal aspecto genera carencias en la atención de los paciente, así mismo, tal hecho afecta la imagen de este al exterior, porque los pacientes se ven afectados por las condiciones en las cuales se encuentran.

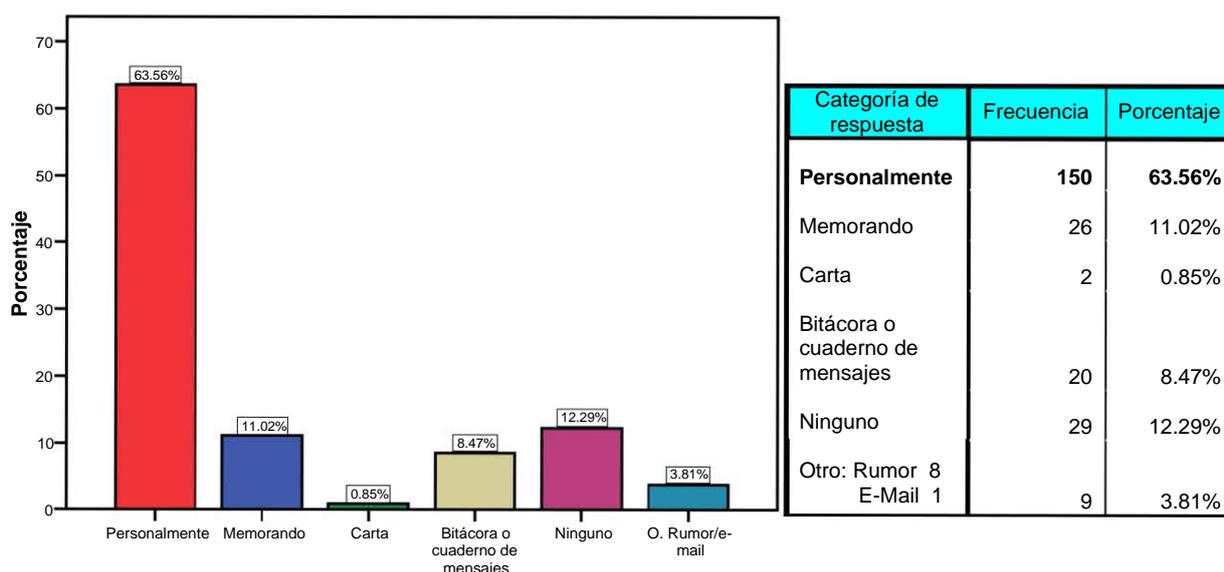
Propuesta

Se plantea el mantenimiento periódico de las instalaciones del hospital, lo cual evitaría las inundaciones y por lo tanto se evitaría el ceso en la atención de los pacientes porque se debe limpiar y desinfecta las zonas afectadas, así mismo, dicho hecho podría dificultar la certificación de la organización. Además, se optimizaría la atención a los usuarios al tener los medios adecuadas para brindar un diagnóstico oportuno.

3.2.4 Medios

Pregunta 22

¿Por qué medio le llega la información de sus superiores?



Descripción

La información de los superiores llegan a los trabajadores del hospital en un 63.56% de manera personal, el 12.29% no le llega por ningún medio, un 11.02% la reciben a través de un memorando y el 0.88% en cartas. El 3.81% seleccionó la opción de otros, pues la información les llega por rumores y por e-mail.

Interpretación

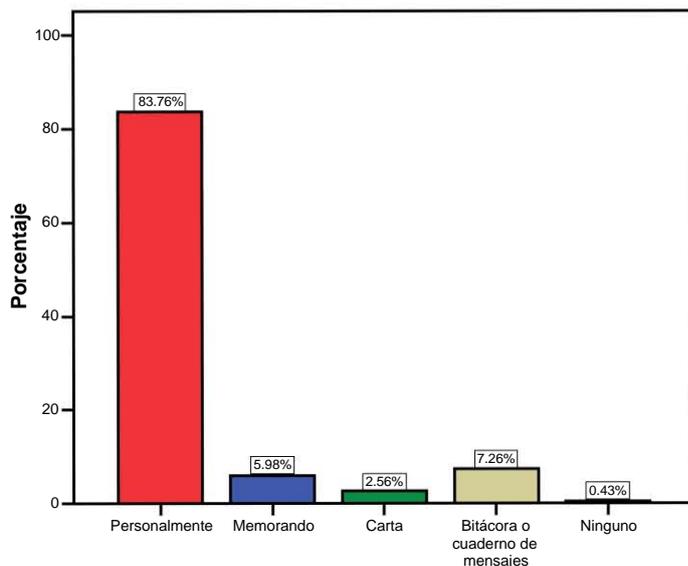
La información le llega a los trabajadores principalmente de manera personal, es decir, se presenta a través de la comunicación cara a cara en un 63.56%, así mismo, se debe destacar el 12.29% a los cuales no les llega la información de sus jefes por ningún medio, es decir, no se entera de las disposiciones de estos.

Propuesta

Se propone no sólo usar la comunicación cara a cara para emitir información al personal, sino utilizar medios escritos, para permitir les llegue la información a todos los trabajadores del hospital, evitando con esto rumores o bien el desconocimiento de las disposiciones de los jefes, directivos o el ISEM.

Pregunta 23

¿Cual es el medio por el cual expresa sus quejas?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	196	83.76%
Memorando	14	5.98%
Carta	6	2.56%
Bitácora o cuaderno de mensajes	17	7.26%
Ninguno	1	0.43%

Descripción

El 83.62% de los empleados del hospital expresan sus quejas personalmente, el 7.23% a través de la bitácora, el 6.03% por medio de memorando y el 2.59% por carta. El 0.43% no las expresa por ningún medio.

Interpretación

Las quejas son expresadas personalmente en un 83.76%, por lo cual las inconformidades no lleguen a los encargados del área en todas las ocasiones, esto

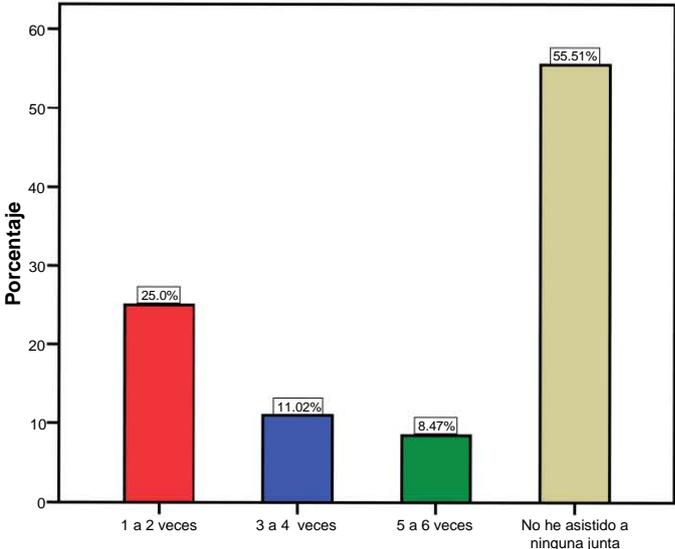
porque los individuos con quienes se presentan las inconformidades no lo informa a las autoridades correspondientes, sino hasta el momento en el cual el asunto crece y se decide efectuar un documento.

Propuesta

Se propone una estrategia de comunicación interna la cual permita al personal expresar sus quejas a través de documentos escritos, estos deben ser recibidos por las autoridades correspondientes; así mismo, se debe permitir la re-implementación del buzón de sugerencias, pero para los empleados y no sólo para los usuarios.

Pregunta 24

En el Hospital se efectuan reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo con sus jefes de servicio, ¿a cuántas reuniones ha asistido en los últimos seis meses?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 veces	59	25.0%
3 a 4 veces	26	11.02%
5 a 6 veces	20	8.47%
No he asistido a ninguna junta	131	55.51%

Descripción

El 55.51% del personal encuestado dice no haber asistido a ninguna reunión en el último año, el 25% ha ido de 1 a 2 juntas y el 11.02% a 3 o 4. Mientras el 8.47% fue de 5 a 6 reuniones.

Interpretación

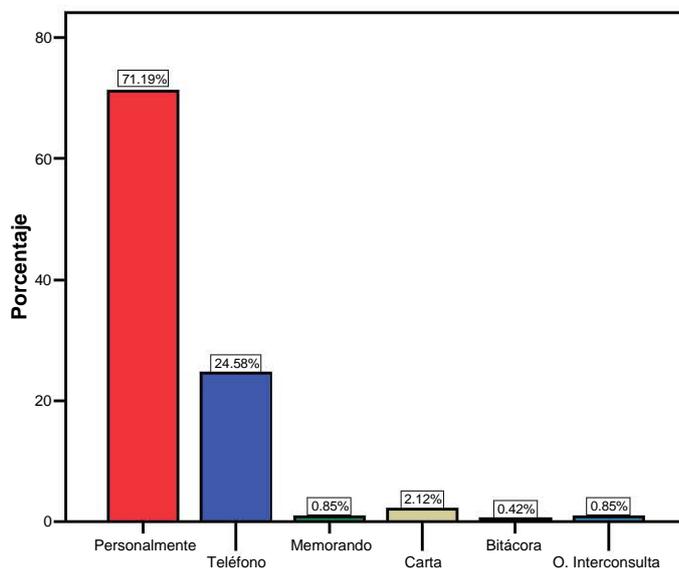
El 55.51% del personal del hospital no han asistido a las reuniones efectuadas, esto genera la falta de conocimiento de los puntos tratados en tales eventos y por lo tanto no participan en la resolución de problemas de la organización y no llevan a cabo las disposiciones acordadas en éstas; así mismo el número de individuos, los cuales han acudido a todas las reuniones no llega al 10%.

Propuestas

Se propone se informe de las juntas a todo el personal del hospital de manera anticipada y por escrito, y su comienzo se deberá efectuar a la hora pactada; así mismo se plantea la realización de una minuta, la cual este al alcance de los empleados quienes deban efectuar alguna actividad o simplemente deseen consultarlo. Además los encargados deberán vigilar la puesta en marcha de tales acciones.

Pregunta 25

¿Por qué medio se comunica con el personal de un área diferente a la que usted labora?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	168	71.19%
Teléfono	58	24.58%
Memorando	2	0.85%
Carta	5	2.12%
Bitácora	1	0.42%
Otro: Interconsulta	2	0.85%

Descripción

La forma en la cual se comunican los trabajadores del hospital con un individuo de un área diferente a la suya es personalmente un 71.19%, telefónicamente un 24.58%; a través de cartas un 2.12%, 0.85% por memorando y 0.42% por medio de la bitácora. El 0.85% eligió la opción de otros: interconsulta.

Interpretación

Los empleados se comunican con un individuo de un área diferente, en un 71.19% a través de la comunicación cara a cara, dicho aspecto se presenta, puesto que los temas tratados en dichas circunstancias se relacionan con la atención de los pacientes, por lo cual el siguiente medio utilizado es el teléfono en un 24.58% éste es empleado para contactar a los trabajadores en caso de requerirse un transado de

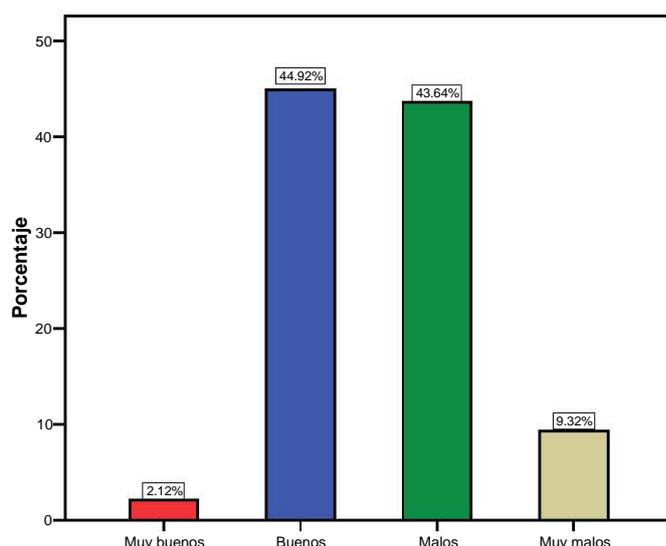
un paciente o localizar a alguna persona para atender a un enfermo con un padecimiento específico.

Propuestas

Los empleados se comunican con un individuo de un área diferente de manera personal, esto coadyuva en la realización de sus labores al momento de atender a un paciente, razón por la cual en tal caso se debe continuar con dicha práctica. Sin embargo, cuando se efectúe actividades administrativas como traslados, aplicación de nuevas normas, cambio de horarios o procedimientos se requiere la utilización de los medios ya establecidos, pero no utilizados.

Pregunta 26

¿Cómo calificaría los medios de comunicación empleados en el hospital?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenos	5	2.12%
Buenos	106	44.92%
Malos	103	43.64%
Muy malos	22	9.32%

Descripción

Al pedirles evaluar los medios de comunicación empleados en el hospital, un 44.92% los califica como buenos y el 43.64% como malos, seguidos de un 9.32% los cuales los consideran como muy malos y el 2.12% los evalúa como muy buenos.

Interpretación

Al evaluar los medios de comunicación empleados en el hospital el 44.92% de las personas los considero como buenos; sin embargo, al unir la cantidad de los empleados, los cuales los califican como malos y muy malos da el 52.96%, por esto

se requieren replantear los medios para lograr el óptimo funcionamiento de la organización.

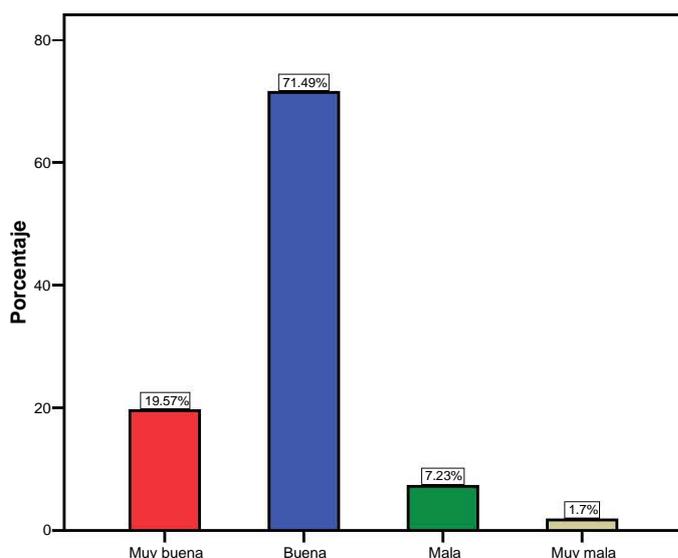
Propuesta

La mayor parte de las personas del hospital califican los medios de comunicación de forma negativa, razón por la cual es necesaria la creación de una estrategia cuya herramienta sea la comunicación interna, pues se requiere la utilización de medios, los cuales permitan a los empleados enterarse de las disposiciones y no sólo la transmisión de la disposiciones de manera verbal.

3.2.5 Clima

Pregunta 27

¿Cómo evaluaría su relación con el personal del hospital?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	46	19.57%
Buena	168	71.49%
Mala	17	7.23%
Muy mala	4	1.7%

Descripción

El 71.49% de los individuos encuestados evalúan su relación con el personal del hospital como buena, el 19.57% la consideran muy buena. Mientras el 7.23% la califican como mala y el 1.70% como muy mala.

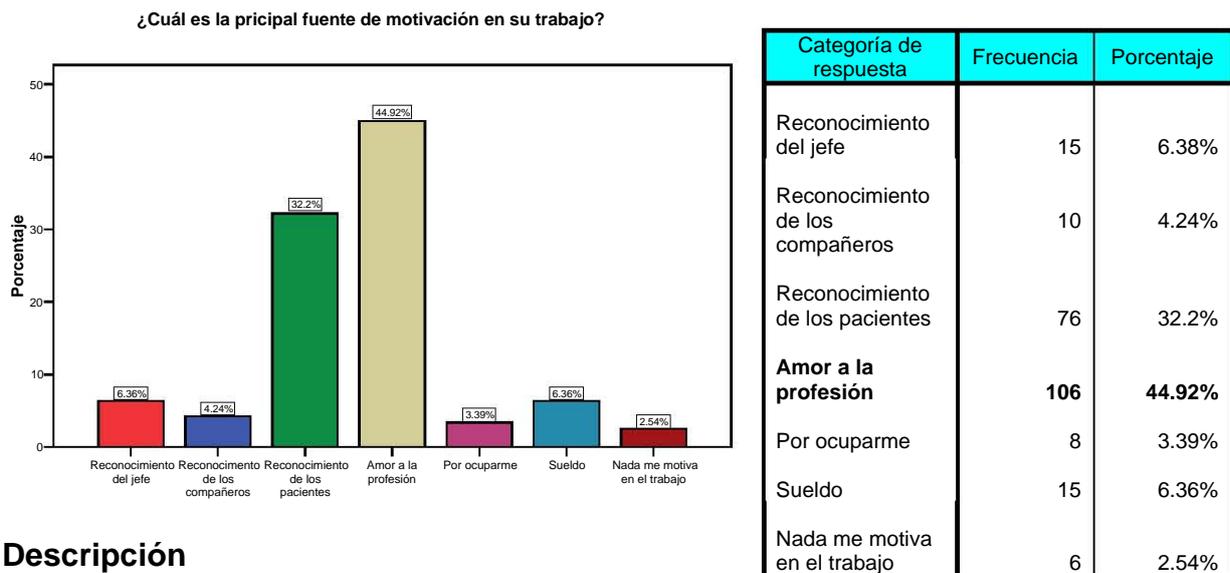
Interpretación

El personal del hospital consideran su relación con los demás empleados como buena en un 71.49% y el 19.75% como muy bueno, lo cual lleva a considerar el clima presente entre los empleados es positivo para el desarrollo de la organización.

Propuesta

La relación de los empleados es positiva, razón por la cual dicho aspecto debe de conservarse, permitiendo la conservación de los equipos de trabajo conformados actualmente, evitando con ellos la rotación constante del personal de los distintos servicios.

Pregunta 28



Descripción

Para el 44.92% de los individuos encuestados el amor a la profesión es lo motivante en su trabajo. El reconocimiento de los pacientes (32.2%) representa la siguiente fuente de motivación, seguida por el reconocimiento del jefe y el sueldo en un 6.32%. El reconocimiento de los compañeros es para el 4.26% del personal su fuente de motivación, un 3.39% es el ocuparse y al 2.54% no le motiva nada.

Interpretación

A los empleados del hospital los motiva el amor a su profesión y el reconocimiento de los pacientes, dichos hechos conducen a dos cuestiones: primero, tales elementos pueden ayudar al cumplimiento de los objetivos de la organización, al ser un componente no reconocido para incentivar a los trabajadores, a los cuales se consideraba no les impulsaba nada.

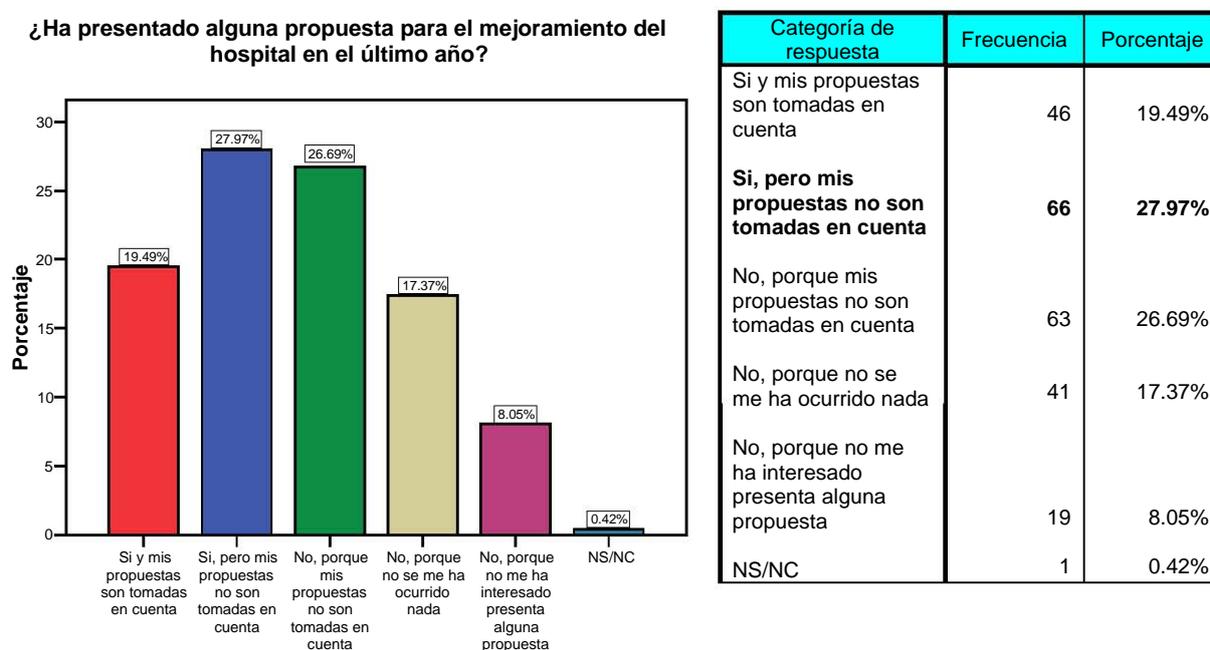
Segundo, al analizar el tipo de motivaciones, éstas no tienen relación con la organización y son aspectos relativos a su actividad, lo cual habla de una falta de

pertenencia al hospital, en donde no se ha brindado un incentivo extra para efectuar sus labores.

Propuesta

Se propone un programa de motivación del personal el cual busque incentivar a los trabajadores; así como darles un sentido de pertenencia a la organización, tal acción debe realizarse con base en los datos recabados en la presente pregunta y lo perseguido por el hospital. Tal aspecto mejorará el desempeño de los trabajadores.

Pregunta 29



Descripción

El 27.97% ha presentado una propuesta en el último año, pero sus propuestas no han sido admitidas, el 26.69% no presenta propuestas porque estas no son consideradas. El 19.49% considera son tomadas en cuenta, al 17.37% no se le ha ocurrido nada y al 8.05% no le ha interesado dicho aspecto. El 0.42% no contestó.

Interpretación

El 47.49% del personal han presentado alguna propuesta y el 52.11% no ha presentado ninguna, es decir, no existe un clima participativo en la organización, tal

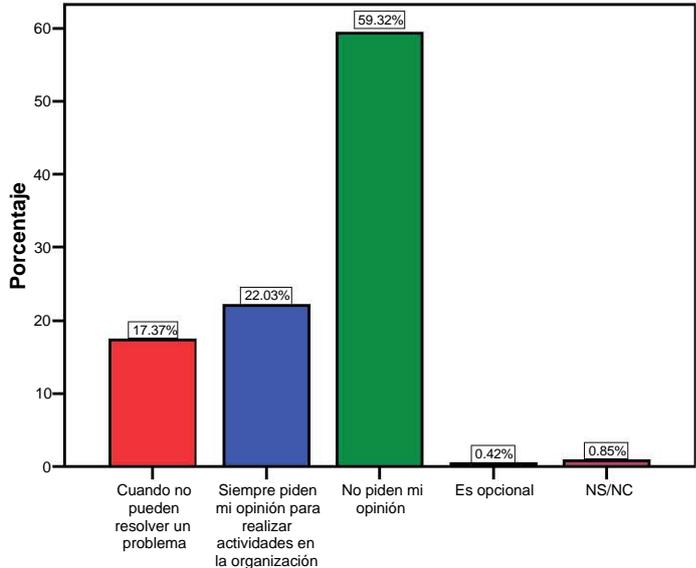
aspecto se presenta a causa de que la opinión de éstos no es tomada en cuenta; sin embargo, las autoridades refieren les agradecería se diera la participación por parte de los empleados.

Propuesta

Se plantea la implementación de espacios en los cuales se les permita exponer a las personas sus propuestas; así como la presentación de las razones por las cuales se aceptó o rechazó, o bien las correcciones efectuadas para permitir su aplicación.

Pregunta 30

¿En qué situación le han pedido su opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Cuando no pueden resolver un problema	41	17.37%
Siempre piden mi opinión para realizar actividades en la organización	52	22.03%
No piden mi opinión	140	59.32%
No es opcional	1	0.42%
NS/NC	2	0.85%

Descripción

Al 60.34% del personal no le piden su opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas, a diferencia del 22.41% a los cuales siempre les piden su opinión para realizar cualquier actividad y al 17.24% les solicitan su opinión cuando no pueden resolver un problema.

Interpretación

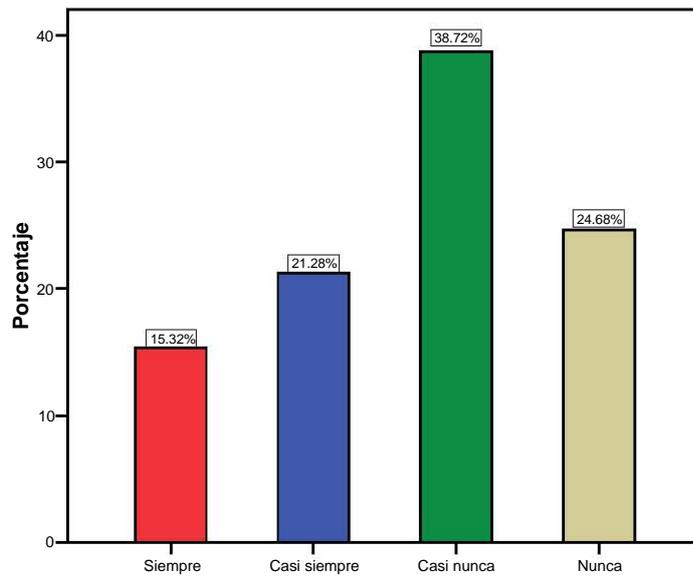
Al personal del Hospital General de Ecatepec no le piden su opinión para resolver problemas, por lo cual la toma de decisiones en la institución es tomada por las autoridades, es decir, se encuentra centralizada.

Propuesta

Para lograr la participación del personal del hospital se le debe integrar al momento de crear los manuales y planes.

Pregunta 31

¿Qué tan frecuente es que los conflictos dificulten la realización de su trabajo?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	36	15.23%
Casi siempre	50	21.28%
Casi nunca	92	38.72%
Nunca	58	24.68%

Descripción

Al cuestionarles sobre la frecuencia de conflictos, los cuales dificultan sus labores se obtuvieron las siguientes respuestas: 38.98% casi nunca, 24.58% nunca, el 21.19% casi siempre y el 15.25% siempre.

Interpretación

Los conflictos en la organización para el 38.56% se presentan casi nunca en el hospital, tal aspecto impide se sienta la sensación de tensión por parte de los empleados; sin embargo, es significativo el 21.19%, el cual eligió la opción de casi siempre y el 15.23% de siempre.

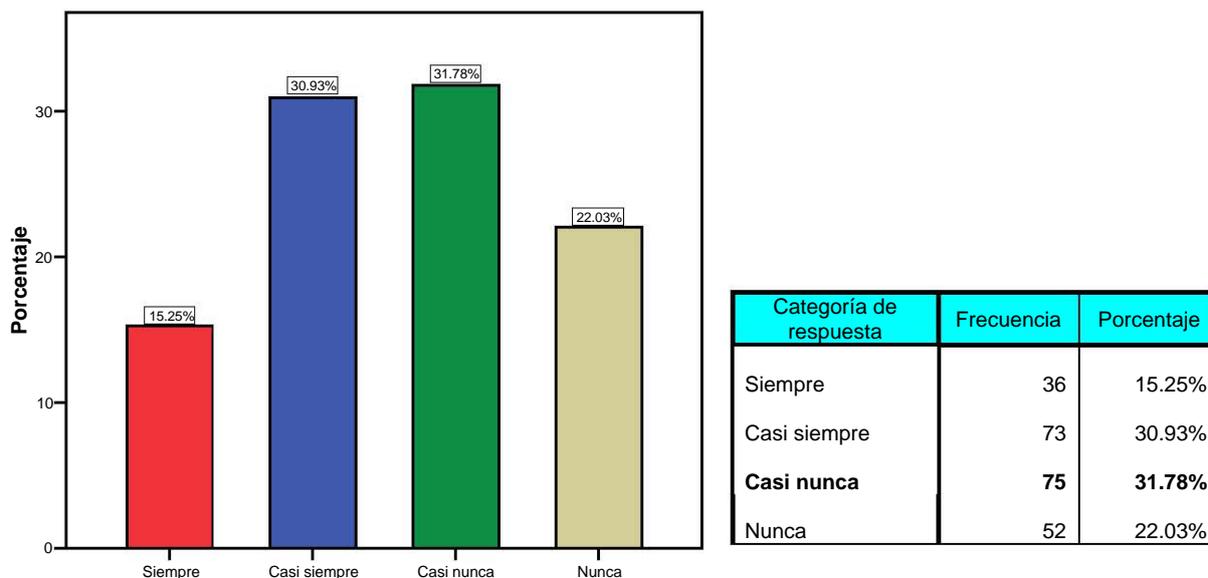
Propuesta

Los conflictos no son un elemento frecuente en la organización, para dicho aspecto se propone una estrategia, la cual permita poner en común las reglas de trabajo, porque tal hecho genera discusiones entre los empleados, para efectuar esto en primera instancia se debe de especificar la manera de efectuar las actividades y

vigilar su práctica en tiempo y forma; así mismo se debe de permitir la recepción de propuestas, cuyo objetivo sea innovar la manera de efectuar las labores en el hospital.

Pregunta 32

A su parecer, mientras el desempeño de su trabajo es bueno se lo reconocen



Descripción

Para el 31.78% cuando el desempeño de su trabajo es bueno casi nunca se les reconoce. Para el 30.93% casi siempre se presenta esta situación, sin embargo, para el 22.03% nunca se presenta dicho hecho y para el 15.25% siempre se da.

Interpretación

El desempeño del personal de la organización casi nunca es reconocido, aunque en tal aspecto no sólo participan los compañeros y jefes, sino también los pacientes, lo cual explica el porcentaje elevado de casi siempre. Así mismo, tales datos demuestran la falta de incentivos, los cuales deberían generar un sentido de pertenencia del personal hacia la organización.

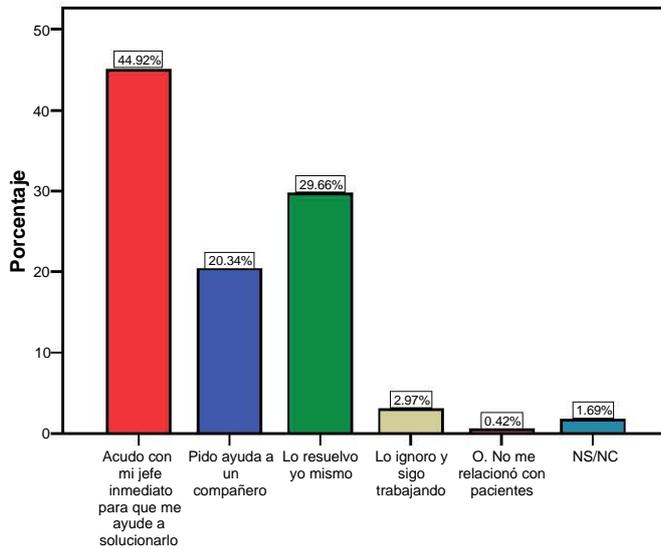
Propuesta

Se propone un programa de reconocimientos para el personal en el cual se les de diplomas, palabras por parte de los jefes y se apliquen los estímulos ya establecidos, porque la carencia de estos es una de las quejas presentadas ante los encargados,

y tal aspecto busca incentivar al mejoramiento y mantenimiento del desempeño de los trabajadores al momento de desarrollar sus actividades.

Pregunta 33

¿Qué hace cuando se presenta un problema con un paciente?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acudo con mi jefe inmediato para que me ayude a solucionarlo	106	44.92%
Pido ayuda a un compañero	48	20.34%
Lo resuelvo yo mismo	70	29.66%
Lo ignoro y sigo trabajando	7	2.97%
Otro: No me relacionó con pacientes	1	0.42%
NS/NC	4	1.69%

Descripción

Cuando se presenta un problema con un paciente el 44.92% acude con su jefe inmediato para solucionarlo, el 29.66% lo resuelven ellos mismos, el 20.34% pide ayuda a un compañero y el 2.97% lo ignora y sigue trabajando, el 0.42% no se relaciona con pacientes y el 1.69% no contestó.

Interpretación

Al momento de presentarse un problema el 44.92% de los empleados acuden con su jefe inmediato y el 20.34% va con un compañero, por lo cual se puede observar se busca la colaboración en equipo para solucionar los problemas, aunque es significativo el número de personas quienes prefiere solucionar el problema ellas mismas o lo ignoran y siguen trabajando.

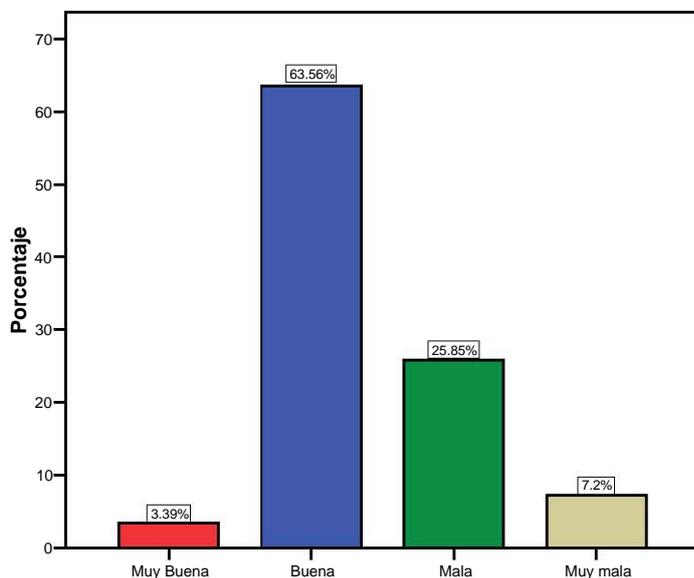
Propuesta

Se propone la creación de un programa cuyo objetivo sea la integración de las personas, las cuales resuelven los problemas ellos mismos con su grupo de trabajo; así mismo, se debe de reforzar la integración de quienes ya trabajan en equipo y quienes acuden con su jefe inmediato.

3.2.6 Evaluación

Pregunta 34

¿Cómo evaluaría usted la calidad del servicio que brinda el hospital al público?



Categorías de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	8	3.39%
Buena	150	63.56%
Mala	61	25.85%
Muy mala	17	7.2%

Descripción

El servicio brindado por el hospital es considerado por los trabajadores como bueno por un 63.40%, malo para el 25.96%, así mismo, el 7.23% lo evalúa como muy malo y el 3.40% como muy bueno.

Interpretación

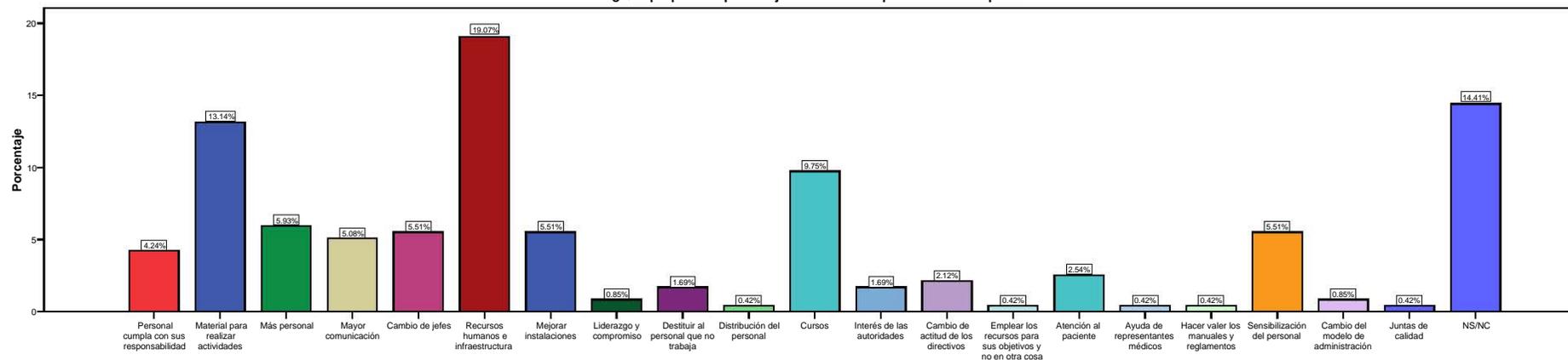
La calidad del servicio brindado por el Hospital General de Ecatepec es evaluada de forma positiva por el 66.8% del personal, es decir, su participación y la de sus compañeros al atender a la población la califican como buena. Sin embargo, es significativo el 33.19% de quienes le dan adjetivos negativos a dicho aspecto.

Propuesta

Para dicho aspecto se propone el abastecimiento y mantenimiento de las instalaciones, equipo y medicamento del hospital; en el caso del personal se propone la profesionalización de estos, tales elementos contribuirán al mejoramiento de la atención brindada a los usuarios.

Pregunta 35

¿Qué propondría para mejorar el servicio que brinda el hospital?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personal cumpla con sus responsabilidades	10	4.24%
Material para realizar actividades	31	13.14%
Más personal	14	5.93%
Mayor comunicación	12	5.08%
Cambio de jefes	13	5.51%
Recursos humanos e infraestructura	45	19.07%
Infraestructura	13	5.51%
Liderazgo y compromiso	2	0.85%

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Destituir al personal que no trabaja	4	1.69%
Distribución del personal	1	0.42%
Cursos	23	9.75%
Interés de las autoridades	4	1.69%
Cambio de actitud de los directivos	5	2.12%
Emplear los recursos para sus objetivos y no otra cosa	1	0.42%
Atención al paciente	6	2.54%

Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ayuda de representantes médicos	1	0.42%
Hacer valer los manuales y reglamentos	1	0.42%
Sensibilización del personal	13	5.51%
Cambio del modelo de administración	2	0.85%
Juntas de calidad	1	0.42%
NS/NC	34	14.4%

Descripción

El 19.07% de los empleados del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” considera se mejoraría la calidad del servicio teniendo más recursos humanos e infraestructura, para el 13.14% sería teniendo material, el 9.75% piensa en cursos, el 5.93% con más personal, con 5.51% se presentan tres opciones: cambio de jefes, mejores instalaciones y la sensibilización de los trabajadores; así mismo, el 14.41% no sabe o no contestó. El 5.08% señala: se lograría con mayor comunicación y el 4.24% piensa se obtendría cuando cada empleado cumpla con sus obligaciones.

Para mejorar también propusieron: el 2.54% atención a los pacientes, el 2.12% cambio de actitud de los directivos, un 1.69% destituir al personal disfuncional, con el mismo porcentaje interés de las autoridades, el 0.85% mencionó el liderazgo y compromiso y otro 0.85% un cambio del modelo de administración, otras alternativas fueron: emplear los recursos para los objetivos y no para otras cosas y distribución del personal, la ayuda de representantes médicos, hacer valer los manuales y reglamentos y juntas de calidad, los cuales representaron el 0.42% cada uno.

Interpretación

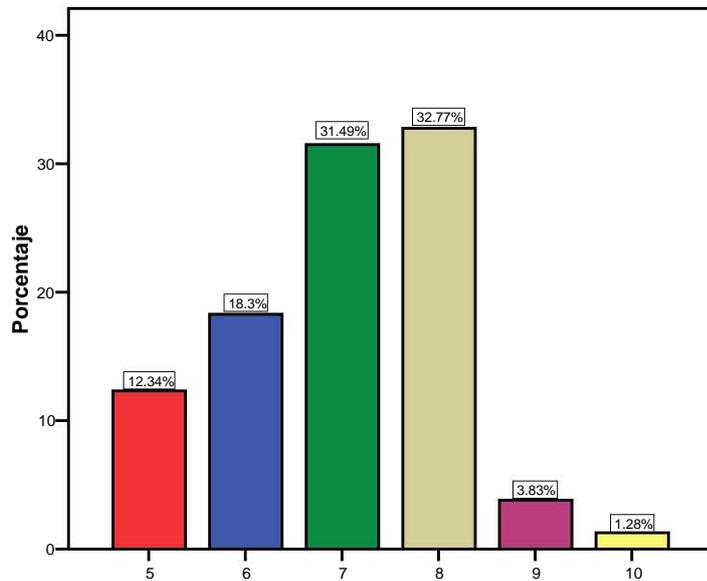
El problema a resolver de acuerdo a los trabajadores del hospital es la falta de material, el tener unas instalaciones adecuadas para efectuar sus labores y un mayor número de personal. Algunos de éstos elementos o los tres fueron mencionados por el 43.65%, así mismo, la mejora de tales aspectos contribuirían a optimizar la imagen de la organización, y el clima por los problemas generados por dichos hechos.

Propuesta

Tanto los recursos humanos y la infraestructura son aspectos en los cuales tienen injerencia ISEM y los directivos de la institución, razón por cual se puede pedir mayores recursos al instituto o una reestructuración de los gastos, por parte de la autoridades del hospital.

Pregunta 36

¿Cuál es la evaluación que le daría al Hospital General de Ecatepec?



Categoría de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
5	29	12.3%
6	43	18.2%
7	74	31.4%
8	78	33.1%
9	9	3.8%
10	3	1.3%

Descripción

Al pedirle al personal dar una evaluación general de la institución el 32.71% le asignó una calificación de 8, el 31.49% 7, el 18.3% 6, el 12.34% 5, el 3.83% 9 y el 1.28% 10.

Interpretación

La evaluación del hospital con un mayor porcentaje fue 8, esta es considerada como una calificación positiva; sin embargo, las evaluaciones subsecuentes son: 7, 6 y 5; las cuales son identificadas con adjetivos negativos, lo mismo resulta al sacar el promedio, el cual es: 7.01.

Propuesta

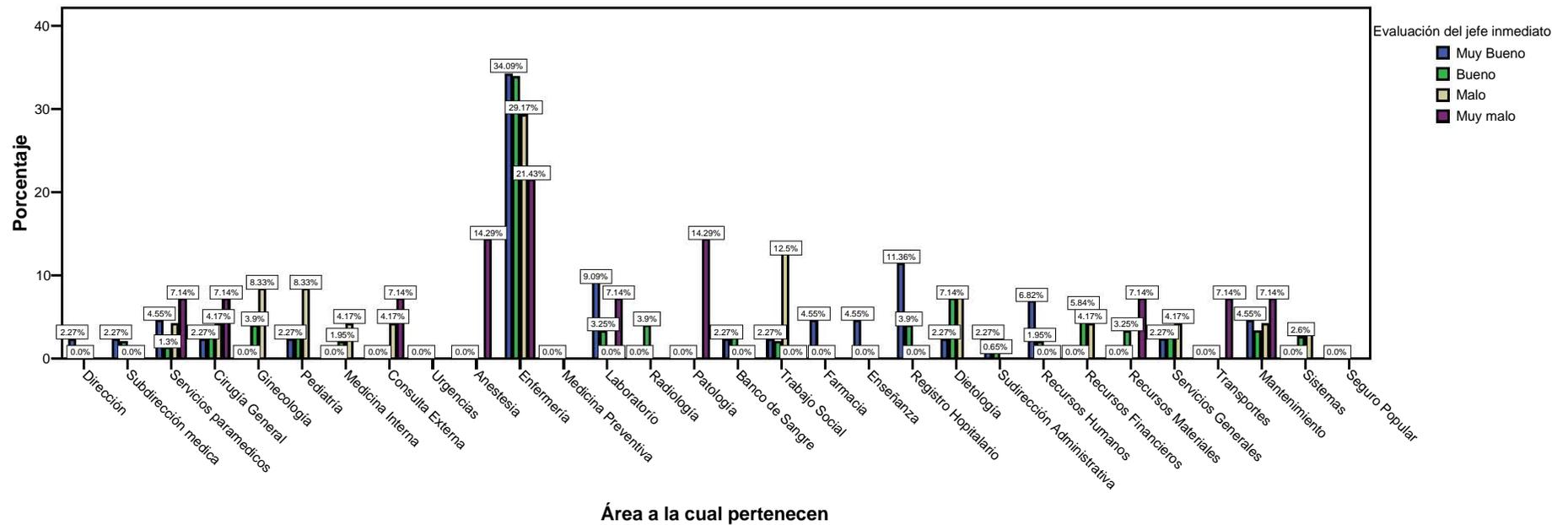
Para dicho aspecto se propone la aplicación de las estrategias expuestas en los cuatro rubros anteriores, liderazgo, medios, clima e identidad e imagen, pues estas buscan mejorar la forma en la cual se efectúan las actividades en la organización, para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3.3 Relación de preguntas

En el siguiente apartado se presentan relación de algunas preguntas de cada rubro para obtener más elementos de análisis, esto con la finalidad de dar una propuesta y conclusión de los cinco bloques: liderazgo, medios, identidad e imagen, clima y evaluación general.

3.3.1 Liderazgo

Evaluación del jefe inmediato respecto al área a la cual pertenecen



El personal adscrito a la Subdirección Médica, Registro Hospitalario, Dirección, Recursos Humanos, Farmacia y Enseñanza presentó un porcentaje elevado de las personas, las cuales evaluaron el trabajo de sus jefes como muy bueno; así mismo, en el departamento de Radiología predominó el porcentaje de los cuales lo calificaron como bueno; en el caso de los empleados de Banco de Sangre predominaron los individuos para quienes el desempeño de sus jefes es: buenos y muy buenos.

Los servicios de Ginecología, Pediatría, Trabajo Social, Servicios Generales fue donde se encontró un porcentaje elevado de personas quienes evaluaron a sus jefes inmediatos como malos. En el caso de Sistemas, Recursos Financieros se encontró un índice mayor de los trabajadores para los cuales sus jefes son buenos y malos. En el caso de enfermería fue más alto el porcentaje de bueno y muy bueno, pero la valoración de malo inferior a estas dos fue representativa.

El personal de Servicios Paramédicos, Cirugía General, Patología, Recursos Materiales, Transportes y Mantenimiento predomina los porcentajes de evaluación negativa para el jefe, considerarlo muy malo, tales datos arrojan los servicios en los cuales se presentan dificultades con los líderes.

El 57.83% del personal del hospital se dirigen con su jefe inmediato cuando tienen un problema y el 65.25% evalúa la labor de éstos como buena, así mismo, estos no son reconocidos por la forma de realizar sus labores, el 46.85% refirió no admirar a nadie.

Al 37.78% les agradaría recibir por parte de sus jefes becas para efectuar cursos, así mismo, para los empleados la manera en la cual se muestra interesado en su trabajo es estando pendiente de las actividades realizadas por ellos 53.39% y califican la información proporcionada por éstos como buena en un 58.40%.

Tanto las evaluaciones de los jefes inmediatos como la información proporcionada por estos son consideradas buenas por más del 50% de los empleados, es decir, son considerados de manera positiva, más no óptima, pues un bajo porcentaje eligió la opción de muy bueno.

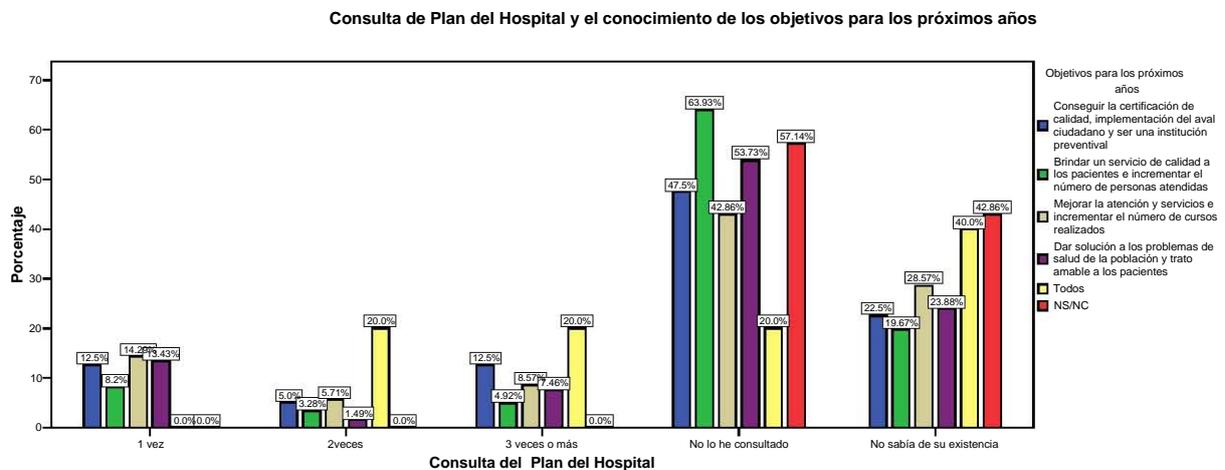
Propuesta de liderazgo

Al tener identificados las áreas en las cuales se presentan problemas con sus jefes inmediatos y con los directivos se propone legitimar a éstos y fortalecer la figura de los considerados como buenos. En cuanto a los directivos se recomienda la visita de éstos a turnos diferentes al suyo.

Conclusión de liderazgo

De acuerdo a las encuestas en el hospital se identifica a la persona con la cual se deben dirigir en caso de algún problema, sin embargo, a partir de la observación desarrollada en la organización, los trabajadores de un turno diferentes al matutino tienen poco contacto con los directores y jefes de área; así mismo, algunos consideran era mejores con otros líderes, quienes asistían a ver la manera de efectuar sus actividades, por esto se propone legitimar a las autoridades.

3.3.2 Identidad e imagen



El hospital cuenta con un Plan de Organización, en éste se definen los objetivos para el siguiente año, de acuerdo al director estos son: conseguir la certificación de calidad, tener la participación del aval ciudadano y ser una institución, la cual a través del servicio de consulta externa sea una institución preventiva.

Los objetivos del hospital fueron identificados por el 19.70% de los encuestadas de los cuales el 12.5% han consultado 1 vez el Plan de la organización, el 5% lo ha revisado 2 veces y 12.5% 3 veces o más; sin embargo, el 47.5% de

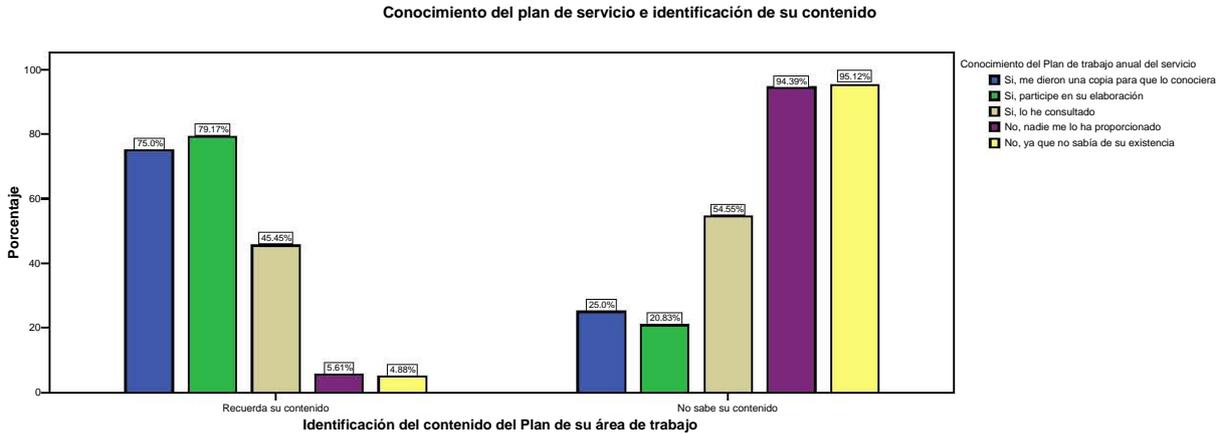
quienes lo reconoce no lo han revisado; así mismo, el 22.5% no sabían de su existencia.

Por lo tanto, la consulta de dicho documento no ha sido determinante para la interiorización de estos, pues fue mayor el número de caso en los cuales las personas no consultaron el manual e identificaron el objetivo de la organización.

El personal identificó como objetivo: dar solución a los problemas de salud de la población y brindar un trato amable, aspecto reconocido por el 63.97% de los casos en los cuales las personas no han consultado el plan, y el 19.67% de éstos no sabían de su existencia.

Tal objetivo ha sido interiorizado como resultado de las actividades efectuadas diariamente en el hospital, es decir, por la observación de las labores e identificación de los aspectos ha realizar en la organización, así mismo, dicho hecho genera que los objetivos perseguidos por las autoridades no se lleven acabo, pues los trabajadores consideran son otras acciones a largo plazo.

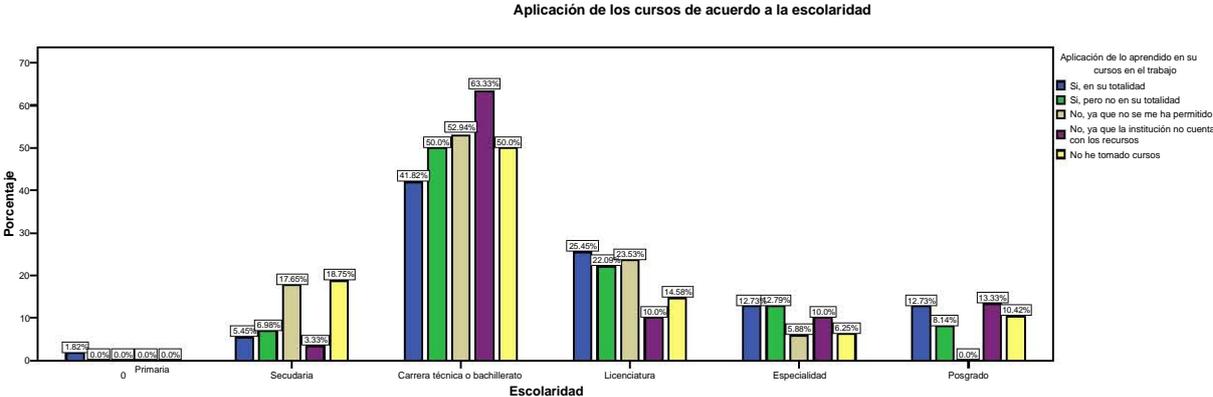
Por lo tanto se puede identificar la falta de conocimiento de los objetivos para los próximos años por parte del personal; así mismo, quienes han consultado el Plan de Organización no lo han interiorizado.



El 75% del personal al cual se le proporcionó una copia del plan de su servicio identifica los aspectos de su contenido y el otro 25% no recuerda los elementos de éste; quienes participaron en su elaboración, el 79.17% recuerda como está integrado y el 20.83% no lo sabe.

Quienes han consultado el Plan de su servicio, el 45.45% recuerda su contenido y el 54.55% no lo recuerda. Las personas a las cuales no se les ha proporcionado el plan: el 5.61% sabe su contenido y el 94.39% no lo sabe; así mismo, los que no están al tanto de su existencia el 95.15% no conoce los elementos de éste y el 4.88% identifica algunos aspectos.

La mayoría de los individuos no recuerdan el contenido del plan de su área de trabajo, lo cual les lleva a realizar actividades no estipuladas o seguir un procedimiento diferente al establecido; así mismo, quienes lo han consultado o lo revisaron personalmente no recuerdan los elementos de éste. Al momento de solicitar los planes en algunos servicios no se sabían su ubicación en otros estaban en actualización por ser los meses finales por lo cual no se tenía el documento físicamente.



Los trabajadores del hospital toman cursos para mejorar el desempeño de sus actividades, sin embargo, no todos pueden aplicar lo aprendido en estos por distintas razones. Los individuos con estudios de secundaria representan el 18.75% de quienes no han tomado cursos, así como el 17.65% de los cuales no ha aplicado lo aprendido porque no se les ha permitido y el 5.45% de las personas ha aplicado todo lo aprendido en sus cursos.

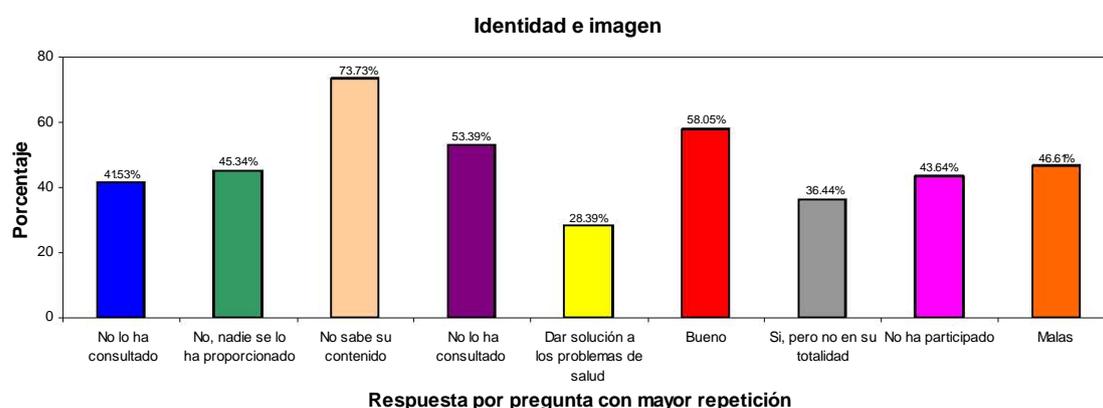
El personal con bachillerato representan el 50% de la población de los cuales el 63.33% no han aplicado lo aprendido en sus cursos por falta de recursos de la institución, el 52.94% no se les ha permitido aplicar lo aprendido y el 50% han aplicado algunas cosas, el 50% no ha tomado cursos y el 41% ha aplicado todo lo aprendido en sus cursos.

Las personas con nivel de licenciatura representan el 25.45% de quienes ha aplicado todo lo aprendido, al 23.53% no se les ha permitido, así como el 22% de los cuales no ha podido aplicar todo, el 14.58% no han tomado cursos y el 10% no ha puesto en práctica lo aprendido por falta de recursos.

Los individuos con especialidad representan el 12.79% de los casos en los cuales han aplicado algunos aspectos de lo aprendido en cursos, el 12.73% de quienes aplicaron todo, el 10% en cambio no utilizó lo estudiado por no contar con los recursos necesarios en la organización, dentro de las personas con dicho grado de escolaridad también se encuentran el 6.25% no ha tomado estos y el 5.88% a los cuales no se les ha permitido incorporar tales actividades a su labor diaria.

La aplicación de cursos representa una actividad trascendente para la institución, la cual es considerada como un hospital-escuela, esto porque acepta a estudiantes para efectuar prácticas, internado y/o residencia; y por realizar cursos en sus instalaciones. Sin embargo, son significativos los bajos índices de asistencia del personal a los cursos y secciones impartidos por la institución y tal aspecto repercute en la imagen de la organización.

Es representativo también, el número de personas con un nivel de estudios de carrera técnica, el 50.0%, y 22.9% con licenciatura, los cuales no han aplicado todo lo de los cursos, porque no se les ha permitido. Tal elemento se ve reflejado en la atención a los pacientes, pues lo aprendido se queda en un aspecto teórico, el cual no llega a los práctico, así mismo, esto puede ser desmotivador, para los trabajadores a los cuales se les pide la actualización constante, pero esto no se ve reflejado en su trabajo.



Las personas no conocen los documentos escritos del Hospital General de Ecatepec y por lo tanto no identifica el contenido de éstos, dicho aspecto se ve reflejado en las siguientes cifras: el 41.53% no ha consultado el Manual de Organización. Por otra parte, el Plan del servicio al cual pertenecen no es conocido por el 45.53% y el 73.73% no sabe su contenido.

El Plan del Hospital no ha sido consultado por el 53.39% y el 28.39% identifica como objetivo para los próximos años uno, el cual no es; así mismo, el conocimiento de los reglamentos es considerado como bueno por el 58.05% de los empleados; por otra parte, el 36.49% de los empleados no ha podido aplicar parte de los cursos y el 43.64% no ha asistido a las sesiones del efectuadas por la organización. El 46.61% evalúa las instalaciones del hospital como malas.

En lo referente a identidad e imagen no existe conocimiento de los documentos escritos y por lo tanto de su contenido, así mismo, en algunos casos no se sabía de su existencia. Por otra parte, las instalaciones son consideradas como malas, lo cual a partir de la observación se pudo constatar, al observar el piso de algunas secciones se encuentra en mal estado porque la pintura está levantada en algunas áreas y por las inundaciones presentadas en el año 2006.

El personal no aplica en su totalidad lo aprendido en cursos, en los casos en los cuales han asistido, así mismo, no todos acuden a las sesiones efectuadas en el hospital.

Propuesta de identidad e imagen

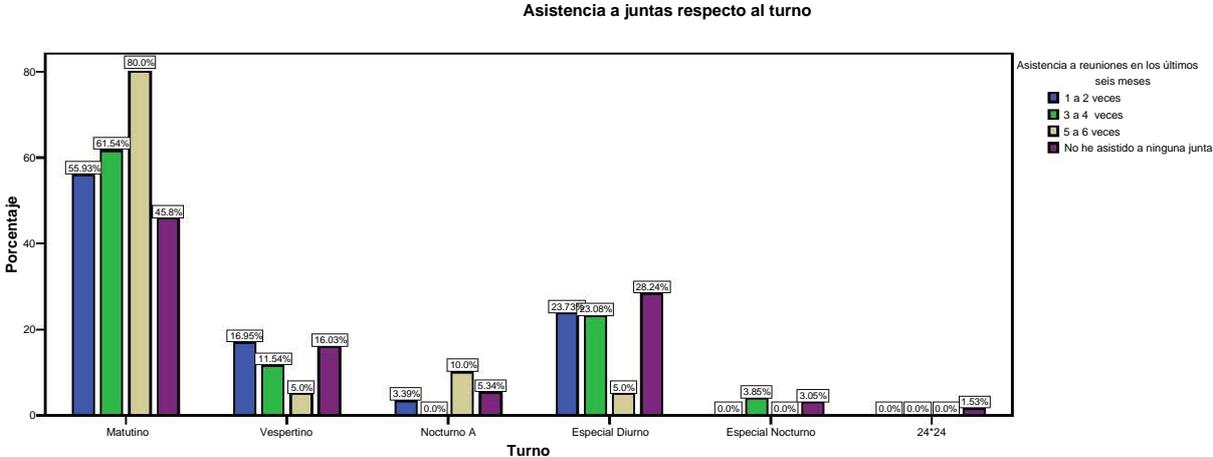
Los empleados del hospital no reconocen los objetivos de la organización; así mismo, no han consultado los manuales; razón por la cual se recomienda el desarrollo de una estrategia de difusión de los objetivos del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”; y la participación de estos en la elaboración de los manuales y planes.

La finalidad de dicha estrategia sería permitir el sentido de pertenencia y la difusión de los objetivos de la organización con el propósito de fomentar la comprensión de estos para que los empleados identifiquen el rumbo del hospital para los próximos años. Así mismo, se propone la mejora de las instalaciones, lo cual repercuten en la imagen de éste.

Conclusión de identidad e imagen

Los objetivos del hospital no son identificados por el personal y a pesar de la existencia de manuales y planes en la organización, estos no han sido consultados, y tal aspecto puede dificultar la consecución de los objetivos del sistema para los próximos años.

3.3.3 Medios



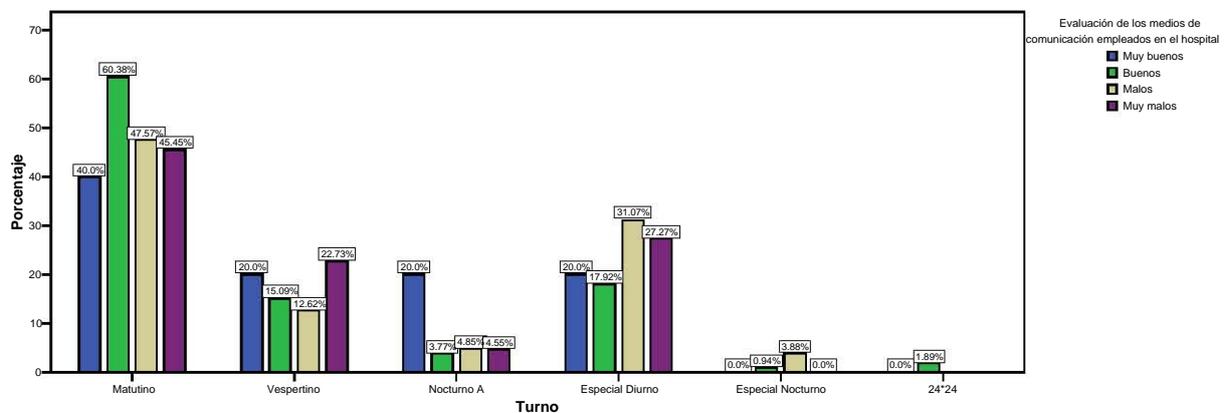
Para informar las disposiciones, los avances y áreas de oportunidad del hospital se realizan reuniones, el personal del turno matutino asiste con mayor regularidad a las juntas, lo cual es expuesto en los siguientes datos: el 80% de quienes han asistido de 5 a 6 reuniones laboran en dicho turno, así como el 61.54% de los cuales han acudido a 3 o 4 y el 59.93% de las de 1 a 2; razón por la cual su conocimiento sobre las nuevas disposiciones y las actividades efectuadas en el hospital son mayores.

Tal aspecto se presenta, porque las autoridades laboran de lunes a viernes y éstas realizan las reuniones. En cuanto al turno vespertino el 16.95% ha asistido de 1 a 2 reuniones, sin embargo, en dicho horario laboral el 16.03% no fue a ninguna y muy por debajo de éstas cifras se encuentra el 5.0% de quienes acudieron de 5 a 6 y el 11.54% de 3 o 4. Tales cifras llevan a ver la disminución en la asistencia a tales eventos de turnos distintos al matutino.

En el turno nocturno el personal refiere haber asistido a 5 o 6 reuniones el 10%, seguido del 5.34%, los cuales no han asistido a ninguna reunión, tal aspecto se presenta porque se tiene contacto con los trabajadores del turno matutino.

El turno especial si bien un mayor porcentaje ha acudido de 1 a 2 el 29.73%, de 3 a 4 el 23.08% y el 5% de 5 a 6 el 28.24% no ha asistido. Así mismo, el personal del turno especial nocturno el 3.85% fue a 3 o 4 y el 3.05% a ninguna, es decir, casi el 50% no acude a reuniones, además las personas del horario de 24*24 el 100% no se presentó a ninguna junta, lo cual genera desconocimiento de las disposiciones, a pesar de la elaboración de minutas, las cuales exponen los puntos tratados en éstas.

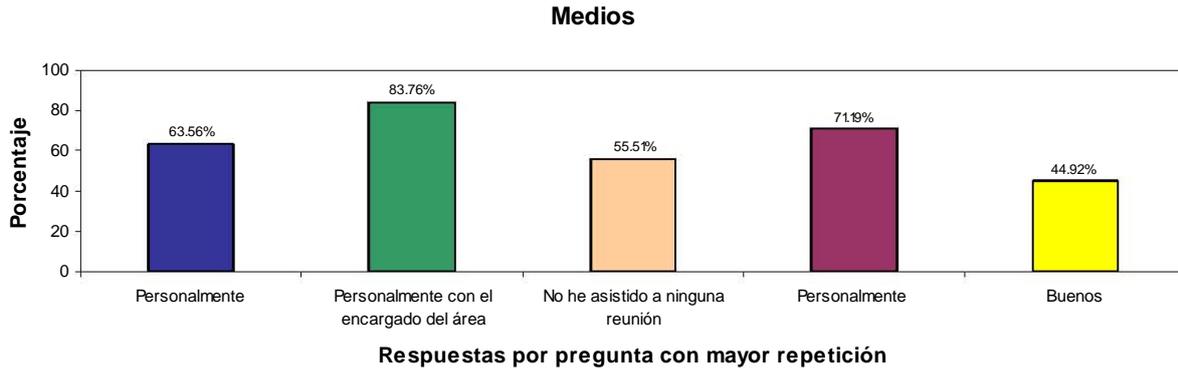
Evaluación de los medios de comunicación respecto al turno



Para el personal del hospital del turno matutino los medios de comunicación empleados son buenos, pues representan el 60.38% de quienes los evaluaron como buenos y el 40.0% de los cuales los consideran como muy buenos.

El horario vespertino corresponde al 22.73% de los cuales los calificaron a los medios como muy malos y el 20% como muy buenos. En el caso del turno nocturno A corresponden al 20% de quienes consideran a los medios como buenos, el 4.55% lo evaluó como muy malo y el 4.89% como malo. En el turno diurno estos fueron calificados de manera negativa, pues para el 31.07% son malos y para el 27.27% muy malos, para el 20% son muy buenos y el 17.92% buenos.

Para el 3.88% de los cuales evaluaron los medios de comunicación como malos y 0.94% como buenos se encuentran en el turno nocturno, por lo cual se puede considerar a los medios como ineficaces para transmitir la información generada en el hospital.



La forma de comunicarse de los empleados del Hospital es cara a cara tanto para presentar sus quejas, hablar con sus jefes o con un compañero de área, el 60% lo realizan de esa manera; así mismo, la mayoría no ha asistido a las reuniones efectuadas en éste, aunque el 44.92% considera los medios de comunicación empleados como buenos.

Propuesta del medios

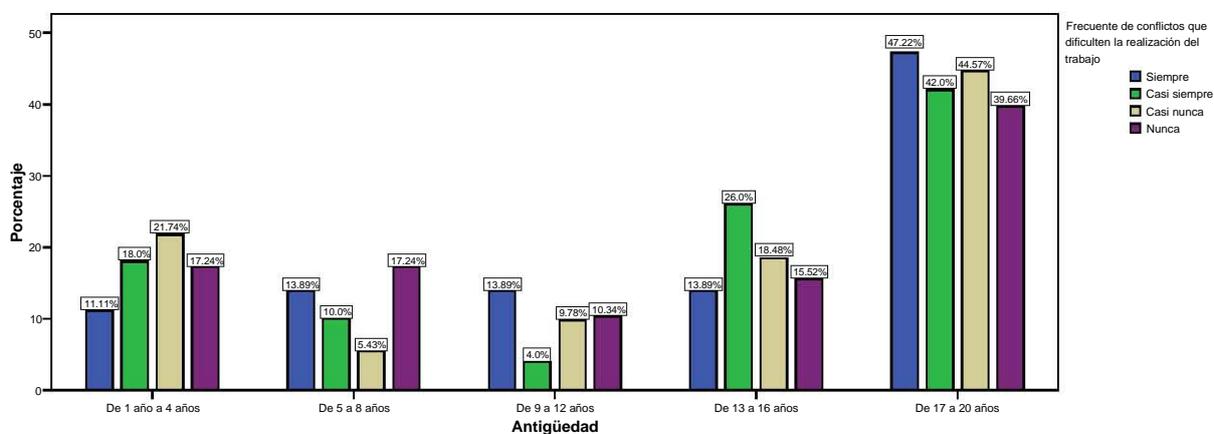
Se propone la utilización de medios de comunicación escritos, los cuales permitan la recepción de la información por parte del personal, así mismo, se plantea el análisis y definición de cada uno de estos para seleccionar los más efectivos.

Conclusión de medios

Los medios de comunicación empleados en el hospital son evaluados como malos, pues la información es transmitida verbalmente de unos a otros y en el caso del personal nocturno o de fin de semana no asisten a reuniones donde se les informe de las nuevas disposiciones, provocando la falta de conocimiento cuando se cambia algún formato o se tienen nuevas disposiciones, sino hasta el momento de ponerse en práctica, razón por la cual es conveniente la generación de estrategias, las cuales permitan llegue la información a los destinatarios y no se pierda o distorsione.

3.3.4 Clima

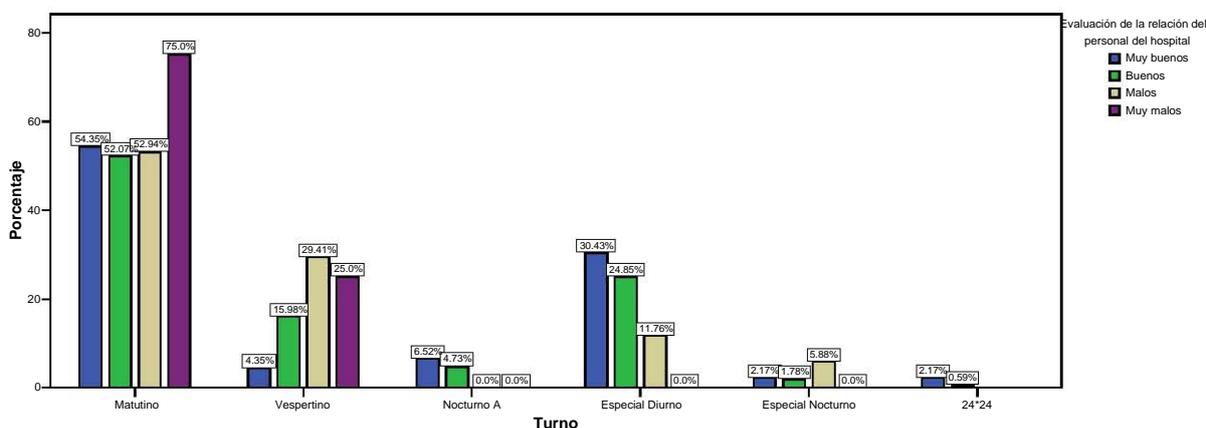
Antigüedad respecto a conflictos que dificultan la realización del trabajo



El personal con una antigüedad de un 1 a 4 años, corresponden al 11.11% de los cuales siempre tienen conflictos, el 18.0% de los de casi siempre y el 27.74% de los de casi nunca y el 17.24% de los de nunca; así mismo, los individuos con 5 a 8 años de servicio corresponden al 13.89% de los de siempre, el 10% de casi siempre, el 5.43% de casi nunca y el 17.24% de nunca.

Los de una antigüedad de 9 a 12 años representan el 13.89% de los cuales siempre tienen conflictos, el 4% de casi siempre, 9.78% de casi nunca y 10.34% de nunca. Los de 13 a 16 años contestaron: 13.89% siempre, 26% casi siempre, el 18.48% casi nunca y el 15.52% nunca y los de 17 a 20 años contestaron: 47.72% siempre, 42% casi siempre, 44.57% casi nunca y 39.66% nunca. El personal con mayor antigüedad tienen más conflictos, a comparación de las personas con menos tiempo laborando en la institución, dicho aspecto es resultado de altercados anteriores.

Relación del personal con referencia al turno

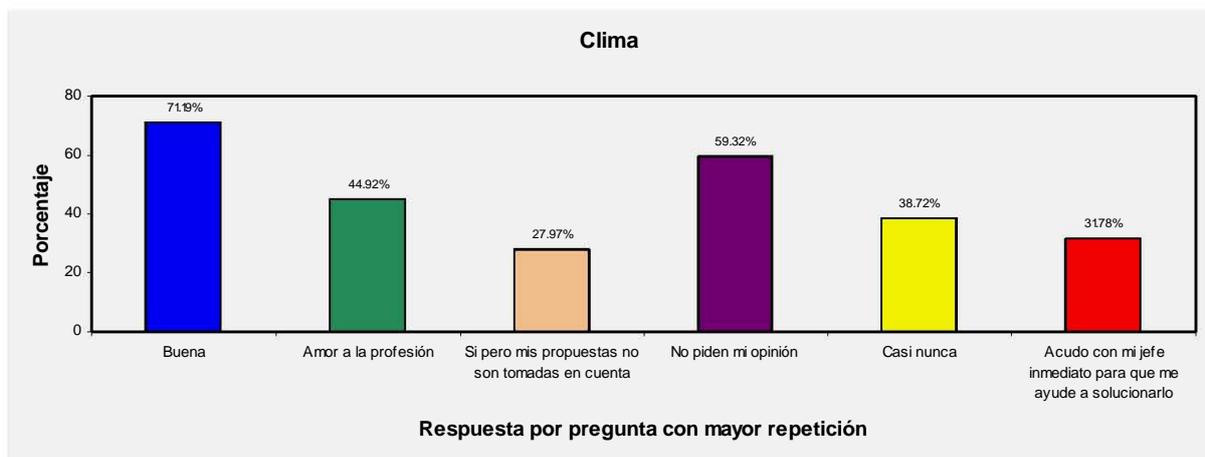


El personal del turno matutino corresponde al 54.35% de los cuales evaluaron su interacción con sus compañeros como muy buena, el 52.3% de quienes la calificaron como buena, el 52.94% como mala y el 75% de muy mala; así mismo, el turno vespertino representa el: 4.35% de muy buena, el 16.07% de buena, el 29.41% de mala y el 25% de muy mala.

El turno nocturno A representa el 4.35% de quienes consideran la relación del personal como muy buena y el 4.17% de los de muy mala; en cuanto al turno especial diurno, corresponde al 30.43% de los que la consideran como muy buena, el 25% para los cuales es buena y el 11.76% la calificaron como mala.

El turno especial nocturno representa el 2.17%, para los cuales su relación con el personal es muy buena, el 1.79% de quienes lo consideran como buena, y para el 5.88% es mala; el turno de 24*24 corresponde al 2.7% para los cuales es muy buena y el 0.6% la califica como buena.

En general, la evaluación dada por los trabajadores sobre la calidad del servicio brindado es buena, sin embargo, es representativo el número de personas del turno vespertino y matutino las cuales lo evalúan como malo, quienes representan alrededor del 40%.



La falta de material e instalaciones adecuada son los aspectos a mejorar de acuerdo al personal del hospital, así mismo, las propuestas emitidas por éstos no son tomadas en cuenta de acuerdo al 27.97% y el 59.32% refiere no le piden su opinión.

Al 44.92% del personal lo motiva el amor a su profesión y el 71.19% dice tener una buena relación con sus compañeros; por otra parte, para el 38.72% los conflictos casi nunca dificultan el trabajo.

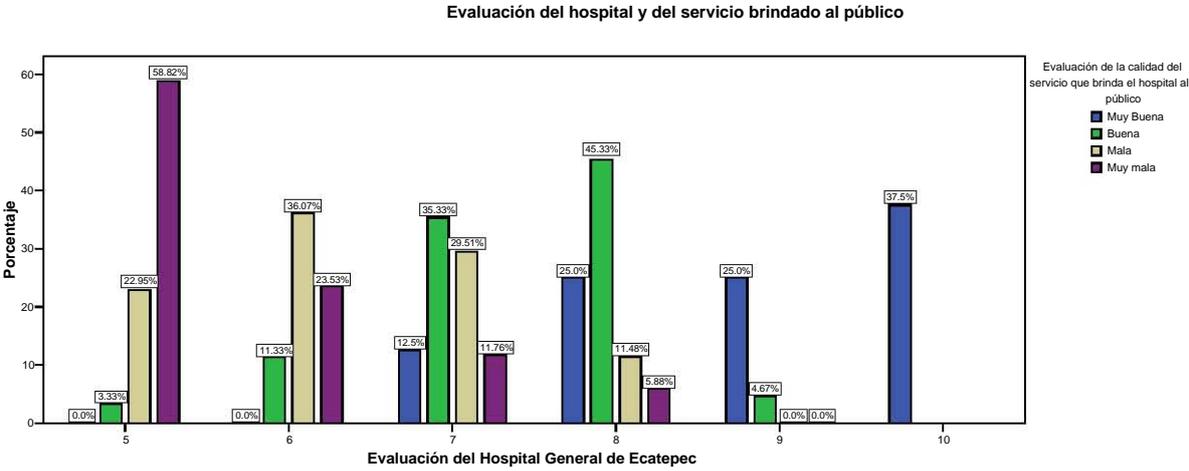
Propuesta de clima

Para mejorar el clima prevaleciente en la organización se deben generar técnicas de integración de trabajo de los diferentes turnos, pues se tienen percepciones diferentes en cada uno de ellos y por lo tanto la forma en la cual efectúan sus actividades son distintas.

Conclusión de clima

En el hospital se encuentra diferentes formas de percibir la realidad y realizar las actividades dependiendo del turno en cual se labore; sin embargo, las relaciones entre los empleados son evaluadas favorablemente en todos los casos. Por otra parte, no se presenta participación de los empleados a pesar de decirse existen puertas abiertas para la recepción de propuestas de nuevas actividades, lo cual se considera ayudaría a la consecución de los objetivos a futuro.

3.3. 5 Evaluación



El personal que evaluó la calidad del servicio del hospital como muy buena representa el 100% de las cuales le dieron 10 a la organización, representan el 2.5% de los de 8 y el 1.35% de los de 7.

La calidad del servicio brindado a los pacientes fue evaluada como buena, por el 81.79% de quienes le dieron al hospital la calificación de 8, el 75% de los cuales le dieron 9, el 71.62% de los de 7, el 39.53% de los de 6 y el 17.24% de los de 5.

Quienes evaluaron la calidad del servicio del hospital como mala corresponden al 48.28% de los cuales calificaron a la organización con un 5, el 51.16% con 7, el 24.32% con 7 y el 9.09% con 8; así mismo, para los cuales la atención es muy mala representaron el 34.48% para los cuales la institución tiene un 5, de los de 6 el 9.03%, con 2.7% los cuales eligieron el 7 y el 1.3% de los de 8.

Como se puede apreciar en el gráfico la mayor parte del personal evalúan el servicio, como bueno; y las calificaciones de mayor frecuencia son 8 y 7, seguida por 6 y 5, pues sólo quienes evaluaron como muy buena la calidad asignaron un 10 al hospital.



El 44.92% evalúa la calidad del servicio brindado por el hospital como bueno, sin embargo, al 17.19% les agradaría mejorar la infraestructura y tener más recursos humanos. Al pedirles una evaluación del personal en términos generales el 63.56% les dio 8.

Propuesta de evaluación

Se propone la exposición de los logros de la organización; así como la participación de éstos para buscar métodos de mejoramiento de la infraestructura, ya sea con los recursos proporcionados al hospital y/o por la solicitud hacia las personas correspondientes las cuales en primera instancia, sería el ISEM.

Conclusión de evaluación

La evaluación dada tanto al servicio como al hospital es positiva, sin embargo, es representativo el número de personas para las cuales este es negativo, por lo cual

se requiere la aplicación de mecanismos, los cuales demuestren los avances de la organización, así como la solicitud del aumento de medicamentos y la mejora del equipo médico, pues la falta de éstos imposibilita la realización de los labores de los empleados y genera conflictos con los pacientes; tal aspecto se ve reflejado en la calidad del servicio; generando una imagen negativa hacia el exterior.

Los datos expuestos en el presente capítulo dan las bases para efectuar la propuesta del plan de comunicación interna, la cual tiene como propósito contribuir con los objetivos a partir de estrategias de comunicación, los cuales coadyuven a la consecución de los objetivos de ésta.

Los elementos sobre los cuales se centrará el plan serán referentes al rubro de imagen, clima y liderazgo; aspectos identificados a partir de la observación y de los datos obtenidos a través del cuestionario.

4. Propuesta del Plan

Los aspectos expuestos en los dos capítulos anteriores permitieron la elaboración de una propuesta de plan de comunicación interna para el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”. A partir de las áreas de oportunidad, las cuales correspondían a los rubros de identidad e imagen, liderazgo, medios de comunicación y clima, se efectuaron: un objetivo general y tres objetivos particulares, estos buscan contribuir en la consecución de los objetivos organizacionales.

A partir de los objetivos se presenta el mensaje, los destinatarios y medios; así una descripción de las acciones a seguir y la justificación del uso de estos; así como los recursos para poder desarrollar las actividades a seguir.

4.1 Objetivos

El diagnóstico de comunicación permitió la identificación de aspectos susceptibles de cambio, los cuales contribuyeron en la elaboración de los objetivos sobre los cuales se centrará la propuesta, éstos buscan optimizar los elementos concernientes a la comunicación y coadyuvarán con el objetivo de la organización.

El objetivo general del plan de comunicación interna es el siguiente:

Involucrar al personal en las actividades del hospital, con la finalidad de generar un clima de pertenencia a través de la participación y colaboración de sus integrantes, en la certificación de calidad e integración de la sociedad civil.

Se identificaron tres objetivos particulares, los cuales son:

- Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, con el fin de que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaborarán en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.
- Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital.

- Difundir los manuales y objetivos del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” entre el personal para que los conozcan, los interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos.

4.2 Definición del mensaje, medios y destinatarios

Objetivo de comunicación	Mensaje	Destinatarios	Medios
Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, con el fin de que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaborarán en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.	Unidos por la calidad médica	Público interno en general	Reunión de especificación de funciones de los jefes inmediatos
Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital.		Público interno por departamento	Reuniones de solicitud de propuestas
		Encargados de departamentos	Reuniones de difusión
		Público interno en general	Buzón
Difundir los manuales y objetivos del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”		Público interno en general	Corcho informativo

entre el personal para que los conozcan, los interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos		Encargados de farmacia y Mantenimiento	Informes de solicitud de insumos
--	--	--	----------------------------------

4.3 Descripción de las acciones

Objetivo

Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, con el fin de que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaborarán en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.

Estrategia N° 1

Fortalecimiento de la figura de los líderes.

Tácticas

Reunión de especificación de funciones del jefe inmediato

- Notificación de la reunión
- Solicitud de papelería básica, manuales y reglamentos
- Verificación de realización de las actividades

Encargado: Jefes de Servicios y Jefe inmediato

Horario: Durante la jornada laboral de las personas a su cargo y tendrá una duración de 45 minutos.

Ubicación: Las instalaciones del Hospital General de Ecatepec.

Características del mensaje: La orden del día será la siguiente:

Bienvenida: El jefe agradecerá su presencia y explicará los puntos a tratar durante la reunión, los cuales son la especificación de los procedimientos a seguir en caso de presentarse un problema, solicitud de días y/o permisos y la distribución por servicio.

Especificación de los procedimientos: Se detallarán las acciones a realizar por parte de cada individuo; así como las normas de cada actividad, en tal punto se les mostrarán los documentos impresos, los cuales deben tener para esa fecha un formato idéntico.

Requisitos para solicitud de días: Se definirá los medios por los cuales pueden solicitar permisos y las personas con quien deben asistir.

Mostrar la ubicación de los manuales: Se especificará la ubicación de los reglamentos y manuales dentro de su área de trabajo.

Invitación para participar en el buzón y presentación de los medios de comunicación: Se les incitará a enviar sus quejas y propuestas a través del buzón de sugerencias. Así mismo, se les explicará cuales son los medios de comunicación del hospital y en que circunstancias los deben emplear.

Sección de preguntas: Se dedicarán 5 minutos para la recepción de cuestionamientos hacia al jefe.

Agradecimiento por su asistencia: Dará las gracias por su atención y su tiempo y les reiterará su apoyo y su ayuda en cualquier problema.

Notificación de la reunión

Una semana antes de efectuarse la reunión se informará al personal a través de un memorando, el cual se colocará en el corcho y cuaderno de avisos y un guardia antes su jefe inmediato les recordará dicho evento.

Solicitud de papelería básica, manuales y reglamentos

En caso de no encontrarse los manuales y reglamentos en el servicio, estos se solicitarán una guardia antes de la reunión con las secretarías del Subdirector administrativo y Subdirector médico según correspondan, quienes permitirán el

fotocopiado o impresión de los manuales, los cuales deberán cumplir con el siguiente formato: fuente: Arial, con un interlineado de 1.5.

La papelería básica será solicitada a los Jefes de cada área, dichos documentos deberán contener el logotipo del ISEM y escudo del Gobierno del Estado de México, así como el nombre del hospital, tales documentos deberán tener una fuente Arial, tal aspecto tiene la finalidad de unificar el formato de los documentos los cuales presentan diferentes tipografías.

Verificación de la implementación de las acciones

Los jefes de cada servicio verificarán la implementación de las actividades estipuladas en los manuales y las cuales no se llevan a cabo; así mismo se harán partícipes de las actividades del personal a su cargo y reconocerán el esfuerzo de manera verbal y proponiéndolos para los estímulos a los cuales ya tienen derecho.

Justificación

En el hospital se requiere legitimar y fortalecer la figura de los líderes asignados, los cuales deben ser asumidos por el personal evitando con ello el salto de autoridad; así como, la existencia de líderes informales, así mismo se requiere establecer la dinámica de trabajo de los empleados y hacer partícipe de las distintas actividades a los jefes. Por otra parte, tales acciones buscan la unificación de los formatos de los documentos.

Objetivo

Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital.

Estrategia N° 1

Integración de los empleados en la elaboración de planes

Tácticas

Reuniones de los encargados con su equipo de trabajo

°Análisis de las propuestas

Encargado: Cada jefe efectuará una reunión con el personal a su cargo.

Fecha: En el horario de trabajo del personal

Ubicación: Se realizará en sus áreas de trabajo.

Características del mensaje: Los aspectos a tratar serán:

Informe de actividades: Se notificará al personal sobre las actividades efectuadas por el hospital, para alcanzar sus objetivos en el año en curso y se les mostrará el análisis efectuado por el Comité sobre las áreas de oportunidad del hospital; así como la misión y visión de éste.

Solicitud de propuestas: Se pedirán propuestas del personal para efectuar los planes, éstas se discutirán en la reunión entre los colaboradores del área, para así comenzar con la conformación del Plan del Servicio. Una vez concluida ésta se elaborará el análisis y un documento con los puntos identificados, el cual en un periodo de tres días deberá ser proporcionado a los jefes de servicios.

Análisis de las propuestas

Una vez recibida las propuestas durante la reunión, el jefe de área analizará su viabilidad, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos para su aplicación y su relación con los objetivos del hospital y el área de adscripción; eligiendo así las opiniones más adecuadas o la unión de varias de ellas. Después de tal acción se especificará las razones por las cuales se aceptaron o no.

Las propuestas aceptadas serán utilizadas para la conformación del plan del área y del hospital, este último será integrado por el Comité, por lo cual se deberá entregar un informe al Jefe del área de adscripción.

Estrategia N° 2

Propagación e interiorización del Plan del Hospital General de Ecatepec “José María Rodríguez”

Tácticas

Para tal efecto se realizarán dos reuniones:

Reunión 1

Reunión anual del Comité con los encargados de los diferentes turnos para presentar el Plan del Hospital.

- Notificación de la reunión
- Hoja verificadora de la reunión
- Presentación

Encargado: El Comité Técnico Administrativo y Médico

Ubicación: Se efectuará en la Sala de Juntas de la dirección.

Fecha: La reunión se efectuará la primera semana de febrero el día lunes, en un horario de 10:00 a 11:00.

Características del mensaje: La estructura de la junta será la siguiente:

Se proporcionará el Plan: Se dará a cada uno de los asistentes una copia del Plan, antes de iniciar la reunión.

Bienvenida por parte del director: Proporcionará una palabras a los empleados, en las cuales agradezca su presencia, explique brevemente los puntos a tratar y se mencione la importancia de trabajar en equipo para alcanzar los objetivos del hospital. La intervención deberá de ser de 5 a 8 minutos.

Presentación de los logros del año anterior: Se presentarán gráficas y cuadros de los logros del hospital en diapositivas.

Áreas de oportunidad: Se expondrán las áreas a mejorar; así como la forma en cual se presentan las actividades en el hospital.

Descripción del Plan: Presentación de los objetivos para el año siguiente, la justificación y acciones.

Funciones de cada área para el cumplimiento de Plan: Descripción de las funciones a desempeñar por cada departamento para llevar a cabo los objetivos anuales.

Sección de Preguntas: Cuestionamientos por parte de los empleados.

Notificación de la reunión

Se informará al personal a través de una carta sobre la existencia de la reunión una semana antes de acuerdo a su turno, el personal del turno matutino y nocturno A se le informará el día lunes, el turno nocturno B el martes y los turnos especiales el penúltimo domingo de enero.

La carta se realizará en una hoja membretada, en la cual se especifique el lugar, motivo y fecha de la reunión.

Se recordará de la junta una guardia antes de la reunión.

Presentación

El expositor se apoyará de diapositivas para poder explicar: los logros de la organización, los aspectos del Plan y describir las funciones de cada área en el cumplimiento de éste.

Cada uno de los acetatos tendrá el título del tema en la parte superior con una alineación centrada, con letra Verdana tamaño 32 con estilo de fuente negrita, empleando mayúsculas para el carácter inicial o las palabras que así lo requieran y las siguientes letras en minúsculas.

El contenido de los acetatos se efectuará con Verdana Ref 28 con una alineación izquierda.



Acosta Ramos, Izumi. Yumiko Marzo 2007

Hoja verficadora

Durante la reunión el director se apoyará de una hoja verficadora, la cual contendrá los aspectos a tratar durante la reunión, al cubrir un punto se marcará con una cruz en la parte derecha.

El tipo de fuente de la hoja será Arial tamaño 12; así mismo, el cuadro de los aspectos a tratar constará de tres columnas, en la primera se colocará los temas ejes, en el siguiente los puntos específicos del tema y en el último se pondrán cuadros en el cual se marcará el avance.

La hoja se integrará de cuatro partes:

- El logotipo del Gobierno del Estado de México del lado superior izquierdo, en la parte central se escribirá el nombre del instituto y nombre del hospital; así mismo del lado superior derecho se colocará el logo del ISEM.
- Cuadro de los datos de la reunión: fecha y horario
- Aspectos a tratar en la reunión
- Observaciones: dicho rubro ayudará en el control de la táctica, lo cual contribuirá al momento de realizar las modificaciones del plan para su óptimo desarrollo.

Hoja verificadora

DATOS DE LA REUNIÓN

Fecha de la reunión: _____

Horario: _____

REUNIÓN DE DIFUSIÓN DEL PLAN

- | | |
|-------------------------|---|
| BIENVENIDA DEL DIRECTOR | <ul style="list-style-type: none">• Mensaje de bienvenida• Explicación de los aspectos de la junta• Importancia del trabajo en equipo |
| LOGROS | <ul style="list-style-type: none">• Presentación de los logros el año anterior |
| ÁREAS DE MEJORA | <ul style="list-style-type: none">• Áreas de oportunidad |
| PRESENTACIÓN DEL PLAN | <ul style="list-style-type: none">• Explicación del plan• Objetivos• Estrategias• Descripción de labores de cada área |
| PREGUNTAS | <ul style="list-style-type: none">• Sección de preguntas |

OBSERVACION

Reunión 2

Reuniones de los encargados con su equipo de trabajo

Encargado: Cada jefe efectuará una reunión con el personal a su cargo.

Fecha: En el horario de trabajo del personal, después de la junta con el Comité

Ubicación: Se realizará en sus áreas de trabajo.

Características del mensaje:

La orden del día será la siguiente:

Los aspectos de la reunión: Los encargados darán a conocer los puntos tratados en la junta con el Comité y se permitirán la consulta de la minuta de la reunión.

Especificación de su función dentro del Plan: Se retomarán los aspectos en los cuales tienen participación personal del área.

Exposición del Plan del Servicio: Se presentará el plan del servicio, es decir, los objetivos, la justificación, las acciones y la evaluación, tal documento se efectuará a partir de las acciones propuestas por el personal durante la primera reunión y el plan general del hospital.

Función: Se reafirmarán las actividades a realizar para lograr los objetivos planteados.

Preguntas: Emisión de cuestionamientos por parte del personal al encargado.

Tanto el Plan del Hospital como el del Servicio se colocarán en las jefaturas de los médicos y conmutadores de enfermería para permitir su consulta por parte de los empleados en el momento en cual los requieran.

Estrategia Nº 3

Creación de espacios para la participación

Táctica

Buzón de sugerencias

- Elaboración de un informe mensual

Ubicación: El buzón se situará en el checador.

Encargado: Secretario de la administración, el cual será el responsable de elaborar un informe mensual.

Formato: El buzón será de estructura metálica con un candado, en la cara superior de éste se colocarán papeletas y un bolígrafo el cual estará unido con un cable en espiral, las medidas aproximadas serán: 40 de largo X 30 de ancho y 20 de altura.

Sobre el buzón se colocará un letrero con la leyenda buzón de sugerencias.

Características del mensaje:

Hojas del buzón

Las hojas del buzón serán de papel bond blanco con una medida de 10.7 X 13.97 cm, tendrán impreso con fuente Verdana en la parte superior el nombre del hospital y a los lados el logo del Gobierno del Estado y del ISEM respectivamente, debajo de esta la leyenda sugerencias y quejas, seguido de cinco líneas y en la parte inferior las palabras: gracias por su tiempo, en mayúsculas y con signos de admiración.

El diagrama muestra una hoja rectangular con un borde negro. En la parte superior izquierda hay un logo del Gobierno del Estado de México. Al centro superior se lee "Hospital General de Ecatepec 'Dr. José María González'". A la derecha superior hay un logo de ISEM. En el centro se encuentra el título "Sugerencias y quejas" en negrita. Debajo del título hay cinco líneas horizontales para escribir. En la parte inferior central se lee "¡GRACIAS POR SU TIEMPO!". A la derecha del rectángulo hay una línea vertical con la medida "12.25 cm". Debajo del rectángulo hay una línea horizontal con la medida "19.05 cm".

Acosta Ramos, Izumi. Yumiko Marzo 2007

Informe

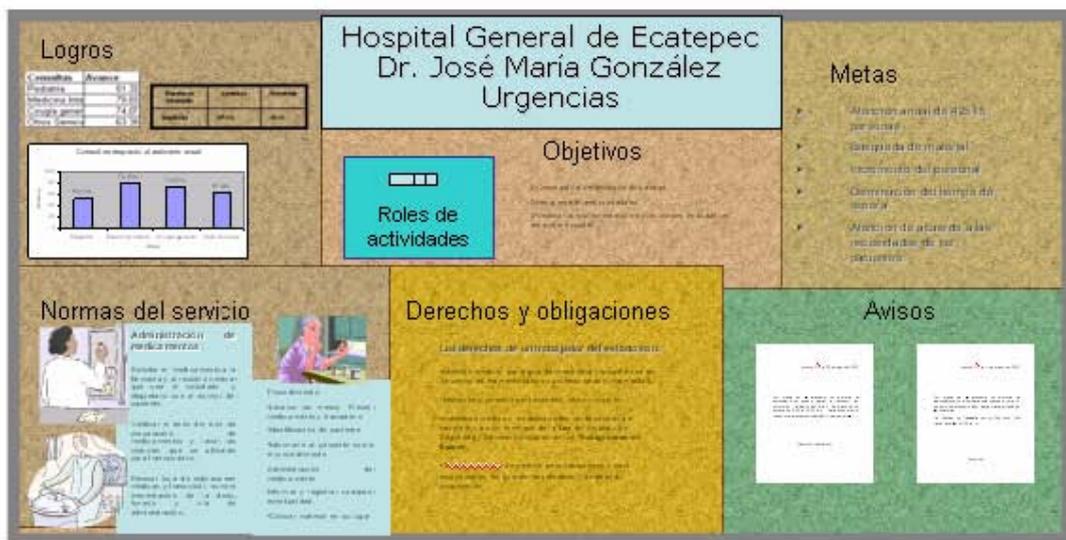
El Secretario de la Administración recogerá las quejas y/o sugerencias cada quince días y separará las propuestas para el área médica y administrativa.

Se elaborará un informe mensual para el Director del área médica y el de la administrativa, éste se integrará de una introducción de máximo una cuartilla, la cual dará cuenta de los aspectos expuestos por el personal en forma breve y concisa; así mismo, tal documento tendrá un escrito de 4 a 6 hojas, en las cuales a través de cuadros, gráficas y una descripción se presentarán las propuestas y quejas más comunes de los empleados durante dicho período de tiempo.

Las normas internas del área: Dicha área serán remplazadas cada dos meses y se obtendrán de las normas establecidas por el ISEM; así como, por los lineamientos internos del Hospital General de Ecatepec.

Avisos de los jefes y del ISEM: En dicho apartado se colocarán las fechas de las juntas y cursos, los cambios de algunas normas, las nuevas disposiciones del ISEM; así como los acuerdos efectuados entre los directivos y sindicato.

Derechos y obligaciones: en tal rubro se colocarán las responsabilidades; así como los derechos de los trabajadores y la forma de obtenerlos, estos se cambiarán cada dos meses.



Acosta Ramos, Izumi. Yumiko Marzo 2007

Formato: Se emplearán los corchos con los cuales cuenta el hospital en sus diferentes áreas. El corcho se dividirá en 6 partes, en la parte superior izquierda se colocarán los logros, seguido de el rol de actividades y las metas de la organización; así como las específicas del servicio; en la parte inferior derecha se colocarán las normas internas del área, seguida de los derechos y obligaciones y en la parte inferior izquierda la sección de avisos.

Estrategia N° 2

Solicitud de insumos y mantenimiento calendarizado

Táctica

Informe de solicitud de insumos

Encargado: Subdirector Administrativo

Solicitará el aumento de medicamentos, ropa y material en su informe mensual entregado al ISEM, realizando hincapié en el desabasto de medicamentos, dicho documento se realizará en colaboración con el personal de Farmacia, el cual es el encargado del abasto de medicamentos en el hospital, el mismo procedimiento se efectuará con los trabajadores de Ingeniería y Mantenimiento.

Para realizar dicho documento los jefes inmediatos solicitarán los medicamentos necesarios con los encargados de farmacia, los cuales a su vez efectuarán una relación de los productos faltantes con la finalidad de llevar un registro, puntual de los medicamentos. Tal aspecto se repetirá con los encargados del personal de mantenimiento.

Justificación

Se presentan diferentes formas de percibir la realidad de acuerdo con el turno, en el cual se labora, por esto se propone la difusión de las metas y objetivos con el fin de dar a conocer los programas del hospital; así como su derechos y obligaciones; dicho aspecto se plantea se realice a través de un corcho, pues a pesar de existir diversos medios de comunicación, éstos carecen de un formato establecido y la información es limitada.

Por otra parte, la falta de medicamentos e instalaciones adecuadas produce tensión entre los empleados, razón por la cual se requiere la distribución de medicamentos y material para realizar sus actividades.

4.4 Recursos

Los recursos necesarios para la implementación del Plan se presentan a continuación:

4.4.1 Recursos financieros⁸³

Descripción	Cantidad	Precio por unidad (\$)	Precio total(\$)
Producción			
Buzón	1	1,500.00	1,500.00
Caja de diskettes de 3/2	3	50.00	150.00
Caja de pijas	2	45.00	90.00
Cartucho de tinta	2	150.00	300.00
Cartulinas	100	1.50	150.00
Cinta Adhesiva	14	15.00	210.00
Copias de manual y engargolado	14	65.00	910.00
Copias de papelería básica	7	250.00	1750.00
Copias de planes	31	5.00	155.00
Fólderres con broche	28	7.50	210.00
Marcadores	14	6.50	91.00
Papel América	42	9.90	415.80
Paquete de Grapas	1	28.50	28.50
Paquetes de bolígrafos	3	19.50	58.50
Paquetes de hojas de 500	15	102.00	1,530.00
		Subtotal	7,548.80
Equipo			
Depreciación de equipos	1	500.00	500.00
Mantenimiento de computadora	2	200.00	400.00
Mantenimiento de máquina de escribir	7	100.00	700.00
		Subtotal	1,700.00
		Total	9,248.80

⁸³ El costo de los recursos presentados representan el gasto de un año de la aplicación del plan.

4.4.2 Materiales y abastecimiento

Las organizaciones de las cuales adquiere sus insumos el hospital son empresas, ya determinadas por el ISEM, por lo cual los productos serán comprados en dichas instancias.

Los productos requeridos para efectuar las acciones del Plan y con los cuales no cuenta la organización son los siguientes: acetatos, buzón, caja de pijas, cartulinas, cinta adhesiva, copias, costos de impresión, diskettes, marcadores, papel América, paquete de bolígrafos y de hojas.

Así mismo, el hospital tiene ya en sus instalaciones los corchos en cada departamento, las hojas membretadas, proyectores y pantallas, computadoras, maquina de escribir e impresoras.

4.4.3 Recursos humanos

Medio	Personal a cargo	Función
Especificación de funciones	Jefes inmediatos	Especificar sus funciones ante los empleados: <ul style="list-style-type: none">• Convocar la reunión.• Solicitar los manuales y documentos unificados.• Definir los procedimientos.• Describir sus funciones.• Vigilar el cumplimiento de funciones del personal a su cargo.
Reunión de solicitud de propuestas	Jefes de Servicio y encargados de los diferentes turnos	Coordinar la recepción de propuestas para el plan: <ul style="list-style-type: none">• Convocar la reunión de solicitud de propuestas.• Recopilar y discutir las propuestas con su equipo de trabajo.• Analizar de las propuestas.• Conformar el informe.
Reunión de Comités	Comités con encargados de los diferentes turnos	Coordinación de las reuniones: <ul style="list-style-type: none">• Elaborar el Plan.• Integrar las propuestas del personal en el Plan.• Verificar la elaboración de la convocatoria.• Elaborar el material para la reunión.• Exponer en la reunión.• Coordinar el avance del Plan y su evaluación.

Reunión jefes con personal	Jefes de Servicio y encargados de los diferentes turnos	<p>Informar sobre las disposiciones y acciones del Plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocar la reunión. • Informar sobre los Plan del Hospital. • Elaborar el Plan del servicio. • Mantener los Planes dentro del área de trabajo. • Vigilar su cumplimiento. • Evaluar el avance.
Buzón de sugerencias	Unidad de Calidad	<p>Coordinar la existencia del buzón de sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre la existencia del buzón. • Elaborar y colocar las hojas para su llenado. • Compilar las sugerencias. • Elaborar el informe.
Corcho informativo	Jefes de Servicio	<p>Coordinar la elaboración del corcho con practicantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar la información para su actualización. • Efectuar el rol de actividades. • Seleccionar las normas derechos y obligaciones a colocar en el corcho. • Proveer el material para su elaboración. • Verificar su actualización constante. • Colocar los comunicados.
Solicitud de insumos y mantenimiento de las instalaciones	Subdirector administrativo y médico	<p>Solicitar medicamentos y material al ISEM y laboratorios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar se lleve a cabo el registro de medicamentos e insumos; así como el mantenimiento de las instalaciones de manera oportuna. • Coordinar al personal de farmacia (mantenimiento) en la elaboración del informe. • Elaborar el informe de solicitud.

4.5 Implementación

Calendario de actividades

Fecha Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reunión de especificación de funciones	Reunión con equipo de trabajo	Evaluación									
Reunión jefes con personal	Reunión de Solicitud de propuestas										
Reuniones de difusión		Elaboración del Planes Reunión 1: Comité con los encargados de los diferentes turnos Reunión 2 Presentación de los planes	Evaluación del primer mes de plan								Evaluación anual de los planes
Buzón de sugerencias	Invitación a participar Colocación del buzón Recolección de propuestas	Evaluación de participación			Elaboración del informe	Entrega del informe					Elaboración del informe
Corcho informativo	Realización de Corchos										
Solicitud de insumos y mantenimiento de instalaciones	Solicitud de los empleados y Subdirectores										

■ Implementación

■ Evaluación

Objetivo de comunicación	Medio	Mensaje	Destinatarios	Encargado	Recursos financieros ⁸⁴	Recursos materiales	Fecha de implementación
Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, para que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaboraran en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.	Reunión de especificación de funciones	Unidos por la calidad médica	Público interno en general	Director y Jefes		Hojas	Segunda semana de enero
Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital	Reuniones de solicitud de propuestas		Público interno por departamento	Encargados de los diferentes turnos		Copia de Planes de Manuales	Segunda semana de enero
	Reuniones de difusión		Encargados de departamentos	Comité		Copias de los Planes Grapas Hojas blancas Hojas membretes Proyector	Primer semana de febrero
	Buzón		Público interno en general	Secretaría administrativa		Buzón Copias del formato Hojas Pluma	Segunda semana de enero
	Difundir los manuales y objetivos del Hospital General de Ecatepec "Dr. José María Rodríguez" entre el personal para que los conozcan, interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos		Corcho informativo	Público interno en general	Jefes de Servicio		Cartulina Cinta Adhesiva Corchos Hojas Máq. de escribir y/o computadoras Fólderes con broche Marcadores Papel América Pijas
Informe de Solicitud de insumos y mantenimiento			ISEM y laboratorios	Subdirector Administrativo		Hojas Impresora y Cartucho	Segunda semana de enero

⁸⁴ Dicho rubro será definido por la organización.



Conclusión

El realizar una propuesta de un Plan de comunicación interna para el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” generó acciones, las cuales buscaban contribuir en la consecución de los objetivos de la organización en un futuro.

Un plan de comunicación es una acción efectuada por el comunicólogo organizacional: para realizar dicha actividad requiere conocer los elementos del proceso de comunicación, es decir, el emisor, el receptor, el medio, el mensaje, el canal, el receptor, la retroalimentación, así como el lugar, la fecha y la intencionalidad; aspectos a analizar en las organizaciones, las cuales son sistemas sociales con una finalidad establecida y conocida por sus miembros.

La comunicación organizacional es una actividad, la cual busca agilizar el flujo de mensajes, la creación y mantenimiento de la imagen tanto con sus públicos internos como externos; así como la optimización de un clima favorable. Para el desarrollo de tales aspectos se recurre a la planeación, dicho esfuerzo se ve concretado en un documento denominado Plan de Comunicación, este se compone por objetivos, medios, mensajes y destinatarios, implementación y los elementos de retroalimentación.

Para la elaboración del plan se requiere conocer los factores que intervienen en la organización tanto al interior como al exterior, razón por la cual se hace necesario el empleo de una auditoría en comunicación, esta para su elaboración retoma un modelo de comunicación; así como un enfoque de la planeación como lo es el enfoque por objetivos sistémico, este ve a la organización como un sistema en constante interacción con el entorno.

Así mismo, los planes de comunicación se pueden enfocar en diferentes áreas temáticas de la comunicación organizacional, una de dichas aristas es la comunicación interna, la cual a través de los diferentes elementos de la comunicación busca integrar y motivar; así como difundir las nuevas políticas y/o objetivos de la organización a los públicos internos.

Por otra parte, como se mencionó el objeto de estudio fue el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”, organismo descentralizado de la Secretaría de Salud y el cual pertenece a Instituto de Salud del Estado de México ISEM. La organización tiene como objetivo conseguir la certificación de salud, la

implementación del aval ciudadano, ser una institución preventiva y consolidarse como un hospital-escuela.

El hospital para cumplir con dichos objetivos debe tener todos los requisitos para la certificación de salud, para tal aspecto el sistema requiere contar con personal con capacitación, una especificación de roles por escrito; así como material e instalaciones con mantenimiento constante, esto con la finalidad de mantener en óptimas condiciones los insumos de la institución. Tales elementos le darán las herramientas para la implementación del aval ciudadano, donde personas de la sociedad civil verificarán el funcionamiento de la organización.

En cuanto a consolidarse como un hospital-escuela, la organización a través de su departamento de Enseñanza debe continuar con la apertura de nuevos cursos y la creación de vínculos para la recepción de estudiantes. En lo referente a ser una institución preventiva se requiere se continúen aplicando en tiempo y forma todos los programas preventivos establecidos por la Secretaría de Salud analizando su funcionamiento y el impacto en el público.

Por otra parte, en el Hospital General de Ecatepec se presenta un comunicación descendente, ascendente y horizontal, aunque la comunicación horizontal es predominante, al ser empleada al momento de atender a los pacientes; en cuanto a la comunicación descendente ésta es utilizada para dar las indicaciones del rumbo a seguir por la organización y por último las actividades a desarrollar y la comunicación ascendente se presenta cuando los empleados acuden con sus jefes inmediatos para informales de los problemas en los diferentes servicios o para solicitar alguna propuesta, no obstante, el hospital debe de buscar la participación de cada uno de los empleados para integrarlos a las actividades del sistema.

La toma de decisiones se encuentra a cargo de los Comités Técnicos, estos se encuentran integrados por los encargados de cada área del hospital; aunque en algunas ocasiones se permite la participación de los mandos medios, por lo cual el estilo de liderazgo prevaleciente es el autocrático benevolente. En la organización, el Plan del Hospital y de algunos servicios, el proceso de inducción; así como los reglamentos y manuales de organización y procedimientos, los cuales en algunos casos son utilizados por todos los nosocomios del Estado de México se encuentran formalizados; sin embargo, no todos los empleados saben de su existencia.

La organización al ser un sistema debe tomar en cuenta los factores del entorno, lo cual en primera instancia implica trabajar en conjunto con el Instituto de Salud del Estado de México, esto con la finalidad de adaptarse a las necesidades de la población del municipio de Ecatepec. Así mismo, el hospital requiere la modernización de sus equipos, mantenimiento de instalaciones y medicamentos suficientes; aspecto examinado para obtener la certificación.

Aunado a esto se requiere capacitación del personal de cómo emplear dichos insumos, porque de nada sirve su implantación si no se tiene conocimiento de su uso. Sin embargo, para tal hecho se debe considerar la insistencia del personal a los cursos por ser en un horario distinto al cual laboran o por falta de personal al momento de su realización.

Así mismo, debe mantener y fomentar su interacción con organizaciones de salud para traslados, organización de eventos, instituciones educativas con las cuales se efectúan convenios con la finalidad recibir estudiantes para la realización de su internado, servicio o residencia; y organizaciones civiles, ya que ningún sistema puede subsistir si se encuentra aislada de las demás.

La Secretaría de Salud es otra institución con la cual el hospital tiene interdependencia a través de los programas generados por esta y los cuales tienen un impacto directo en las actividades efectuadas en la institución; así mismo, tal organización a través del ISEM recibe recursos de dicho órgano para el cumplimiento de sus funciones. Otro, elemento a ser tomado en cuenta es el tipo de población a su cargo, la cual en su mayoría son personas sin un seguro médico y con padecimientos como diabetes mellitus, afecciones en período perinatal, enfermedades cardiovasculares y enfermedades del hígado.

Por otra parte, al observar los elementos requeridos para la certificación respecto a la situación interna actual de la organización se identificaron cuatro áreas de oportunidad, las cuales son: clima organizacional, identidad e imagen, liderazgo y medios de comunicación.

En cuanto al clima organizacional se detectaron diferentes climas de acuerdo a los turnos y por lo tanto cada uno tiene una forma diferente de repartirse el trabajo, de solucionar conflictos, de ponerse de acuerdo para efectuar sus labores y de dirigirse con sus jefes inmediatos, lo cual es resultado de la falta de conocimiento de las funciones de cada trabajador y los procedimientos.

No obstante, la relación del personal es considerada como buena por los trabajadores, los cuales consideran como fuente de motivación el amor a su profesión y el reconocimiento de los pacientes; así mismo, no se presenta un clima participativo, tal aspecto es resultado de la omisión hecha a las propuestas presentadas por los trabajadores. Sin embargo, los directivos buscan su participación en la presentación de acciones encaminadas a cumplir con los objetivos del hospital. Para tal rubro se propone la unificación de las formas de trabajo en los diferentes turnos esto con la finalidad generar un sólo clima en toda la organización.

En el caso del área de oportunidad de identidad e imagen se encontró la falta de identificación de los manuales de la organización por parte de los trabajadores y por consiguiente no los ha interiorizado, lo cual genera el desconocimiento de los objetivos del hospital y las funciones de cada empleado.

Dicho aspecto se repite en el caso de los planes tanto del hospital como el de cada uno de los servicios, así mismo, tales documentos no se encuentran al alcance de los empleados como se tiene especificado, porque a decir de los encargados se encuentran en elaboración, lo cual provoca que las acciones establecidas al no ser conocidas no se lleven a cabo y por lo tanto no se cumplan con los objetivos planteados por estos.

Para dicho hecho, se propone difundir los manuales y planes de la organización, especificando el papel de cada empleado para cumplir los objetivos expuestos; además de pedirles su participación para su elaboración. Aunado a esto la asistencia a los eventos organizados por el hospital (cursos y secciones) es reducida, tal hecho se presenta porque no se sabe de su existencia o bien porque no se les permite la aplicación de lo aprendido. Por otra parte, el personal considera a las instalaciones como malas para el desarrollo de sus actividades, razón por lo cual se plantea el mantenimiento constante.

En lo referente al área de oportunidad de liderazgo se encontraron los siguientes elementos: la toma de decisiones es centralizadas, el personal identifica a la persona con la cual se deben dirigir y califican el trabajo de sus superiores como bueno en la mayoría de los casos; sin embargo, es significativo el número de quienes no han asumido a su jefe inmediato como un líder.

Así mismo, para los empleados el mayor reconocimiento a recibir por parte de sus líderes asignados son becas para efectuar cursos; a partir de dichos elementos se propone la descripción de funciones de cada empleado y especificación de sus jefes inmediatos, los cuales a su vez deben tener claro las actividades realizadas en el hospital para transmitírselas a las personas a su cargo.

Por último, los empleados evalúan la información brindada por sus jefes para realizar sus actividades de manera negativa; esto se presenta porque las reuniones se llevan a cabo en el turno matutino y los empleados de otros turnos pocas veces se enteran de las disposiciones; así mismo los medios establecidos para informar de lo pactado no se emplean o no son consultados en caso de ser utilizados, dicho aspecto contribuye a la generación de rumores entre los empleados, por lo cual se propone la utilización de los medios para la difusión de las actividades y planes efectuados por el hospital.

En términos generales el servicio brindado por el hospital es considerado como bueno; sin embargo, a decir del personal para mejorar la forma en la cual los trabajadores desarrollan sus actividades se debe aumentar el número de recursos humanos, medicamentos y materiales de la organización, esto permitirá la optimización de la atención brindada a los pacientes.

Como resultado de dichas áreas de oportunidad y los elementos a alcanzar en un futuro por el hospital se identificaron: un objetivo general y tres particulares, los cuales son:

- Involucrar al personal en las actividades del hospital, con la finalidad de generar un clima de pertenencia a través de la participación y colaboración de sus integrantes, en la certificación de calidad e integración de la sociedad civil.
 - Fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, con el fin de que éstos sean asumidos como líderes con quienes colaborarán en equipo para alcanzar los objetivos del hospital.
 - Promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes con el fin de incentivar su colaboración e integración a las acciones efectuadas por el hospital.
 - Difundir los manuales y objetivos del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez” entre el personal para que los conozcan, los interioricen y los integren a sus labores; así como permitir la optimización de los insumos

Para el primer objetivo particular: fomentar la participación, identificación e integración de los jefes a sus grupos de trabajo, las acciones son la especificación de funciones de estos a través de una reunión con su equipo de trabajo, para especificar los procedimientos de cada actividad e integrar a los encargados a las actividades efectuadas en su grupos, lo cual tiene el fin de evitar el salto de jerarquías y permitir la identificación de los líderes asignados con sus grupos de trabajo.

Para promover la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes se proponen tres acciones, la dos primeras corresponden a reuniones; en la primera se solicitan propuestas a los empleados para diseñar los planes de la institución y en la segunda se difunden tales documentos, es decir, la especificación de cada una de las actividades, la función de cada empleado y el tiempo en el cual se llevarán acabo.

La última acción es el empleo de un buzón de sugerencias, para conocer las propuestas de los empleados a lo largo del año. Tales aspectos buscan incluir a los empleados en la elaboración de documentos de la institución.

En cuanto al objetivo de difundir los manuales y objetivos del Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”, se propone el empleo de un corcho cuya finalidad es difundir las disposiciones tomadas por la organización y las actividades a efectuar por cada persona, en éste se establece el rol de actividades, las cuales deben tenerse de manera escrita; las normas, los derechos y obligaciones de los trabajadores, para concluir con los avisos, área reservada para informar de las fechas de juntas, las secciones y las disposiciones del hospital y del ISEM.

Otra de las acciones es la solicitud de insumos calendarizada y mantenimiento de las instalaciones, esto para mejorar el abasto de medicamentos, para permitir el desarrollo de las actividades del hospital, tal hecho dará elementos para prever y solucionar los desperfectos antes de suscitarse y la solicitud de insumos con anticipación. Dicho aspecto tiene un impacto en los trabajadores, ya que se elimina un componente generador de tensión.

Conjunto con estas acciones existen otros elementos a tomar en cuenta por el Hospital General de Ecatepec para alcanzar sus objetivos como lo son: analizar su situación actual y los aspectos a futuro con un impacto sobre él. Al examinar tales componentes se observa que la organización tiene experiencia de 20 años en su

ámbito de actividad, la salud de segundo nivel (brinda atención de urgencias, hospitalización y consulta externa). Tal hecho debe ser empleado por el sistema como un referente al momento de buscar alianzas estratégicas, las cuales les permitan obtener material, realizar convenios para efectuar cursos o secciones, permitir la profesionalización de los integrantes de la institución y la recepción de estudiantes quienes pueden dar nuevas ideas al sistema, aprender de la dinámica y adquirir conocimientos sobre la atención de los pacientes. Así mismo, el hospital es identificado por la población a su cargo, lo cual puede ser aprovecharlo para acercar a dichos individuos a los programas de prevención para la salud.

La organización tiene el respaldo institucional del ISEM, lo cual debe de ser aprovechado para solicitar insumos; así como para establecer vínculos con el fin de efectuar trabajos conjuntos con instituciones de salud del municipio y del Distrito Federal. Otros elementos a ser considerados por el hospital es analizar junto con el ISEM, la cantidad de vacunas a recibir aspecto distintivo de la institución en cuanto a la prevención, ya que se tiene que tomar en cuenta el crecimiento de la población del municipio.

Al aplicarse dentro de la organización los programas nacionales y estatales, los cuales tienen entre sus ejes el buscar financiamientos, se debe estar pendiente de su aplicación en tiempo, forma y dar la información necesaria sobre los padecimientos cubiertos y los que no lo son; así como el costo de cada uno de ellos, esto con el fin de evitar problemas por falta de conocimiento de los usuarios al momento de requerir algún servicio.

El personal requiere de profesionalización, esto con el fin de conocer las nuevas enfermedades y tratamientos brindando para así proporcionar una mejor atención a los pacientes. Las acciones expuestas deben ser supervisadas y controladas con la finalidad de realizar las modificaciones pertinentes en caso de requerirse. Dichas actividades tienen la finalidad de contribuir en la consecución de los objetivos del hospital, los cuales están enfocados a la calidad del servicio.

Anexos

Guía de temas de entrevista

En el siguiente apartado se presentan los temas tratados en las entrevistas con los encargados de áreas; tales entrevistas se llevaron en las instalaciones del Hospital General de Ecatepec "Dr. José María Rodríguez". Tal técnica cualitativa permitió la obtención de la información de la forma en la cual se desarrollan las actividades en la organización, la identificación de los objetivos perseguidos por la organización; así como la identificación de las áreas de mejora, las cuales se comprobaron con el cuestionario aplicado a los trabajadores.

- Los objetivos de la organización
- La filosofía del Hospital (misión, visión, valores, objetivos)
- Personas encargadas de elaborar la filosofía
- Los logros más importantes del hospital
- Los logros más importantes de cada área
- Tipo de manuales empleados en la institución
- Personas encargadas de efectuar los formatos de la papelería básica
- La participación de los empleados en las actividades del hospital
- Los incentivos para los empleados
- Procesos de selección de los empleados
- Proceso de socialización de la organización
- Las demandas más comunes de los pacientes
- Programas de salud a nivel nacional seguidos por el hospital
- Los turnos del hospital
- La planeación de las actividades en el hospital
- Grado de rotación de los empleados
- Reglamentos internos en la organización
- Reglamentos externos
- Los medios de comunicación empleados al interior y exterior
- Tipo de mensaje de cada medio
- Relación entre los empleados
- La generación de rumores
- Las condiciones de las instalaciones
- Posicionamiento del hospital
- Los líderes informales
- El papel del sindicato
- Relación con otras instituciones
- La existencia de quejas de los empleados
- La labor de los comités
- Proceso de recepción de estudiantes
- Frecuencia de secciones
- El tipo de cursos efectuados por el área de enseñanza

CUESTIONARIO

Buenos días/tardes. Estoy efectuando un diagnóstico del Hospital en el cual usted labora, quiero conocer su punto de vista sobre el trabajo que desempeña, para dicho efecto le pido responda de acuerdo a su opinión las preguntas. No le quitare más de 5 minutos, el presente cuestionario **es anónimo y confidencial**.

I. Marque la opción que considere adecuada para cada pregunta.

I Datos sociales

1. Género: a) Femenino b) Masculino

2. Edad:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| a) De 18 a 28 años | d) De 49 a 58 años |
| b) De 29 a 38 años | e) De 59 a 68 años |
| c) De 39 a 48 años | |

3. Grado de escolaridad:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------|
| a) Primaria | d) Licenciatura |
| b) Secundaria | e) Especialidad |
| c) Carrera técnica o bachillerato | f) Postgrado |

4. Especifique el servicio en el cuál labora: _____

5. Tiempo de laborar en esta institución

- | | |
|----------------------|--------------------|
| a) De 1 año a 4 años | d) De 13 a 16 años |
| b) De 5 a 8 años | e) De 17 a 20 años |
| c) De 9 a 12 años | |

6. Turno en el cuál labora:

- | | |
|-----------------|----------------------|
| a) Matutino | d) Nocturno "B" |
| b) Vespertino | e) Especial Diurno |
| c) Nocturno "A" | f) Especial Nocturno |

II. Liderazgo

7. ¿Cuál es el mayor reconocimiento que podría recibir de sus jefes, por su trabajo?

- Becas para realizar curso
- Diplomas
- Días de descanso por mi desempeño
- Unas palabras de mi jefe
- No necesito reconocimiento
- Otro ¿Cuál? _____

8. Cuando hay algún problema con un paciente, ¿con quién se dirige?

- Con un compañero de mi área
- Con un compañero de otra área
- Con mi jefe inmediato
- Con jefe de área
- Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Cómo sabe que su jefe inmediato se interesa por su trabajo?

- Apoyándome cuando tengo carga de trabajo
- Preguntándome como me siento
- Estando pendiente de las actividades que realizo
- No se muestra interesado en mi trabajo
- Otra ¿Cuál? _____

10. ¿Cómo evaluaría el trabajo de su jefe inmediato?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

11. ¿Quién es la persona que admira en el Hospital por la forma en la cual realiza sus labores?
 - a) A un compañero con el mismo puesto
 - b) A un compañero de otra área
 - c) A mi jefe inmediato
 - d) Directivos
 - e) A Nadie
 - f) Otro ¿Cuál? _____
12. ¿Cómo evaluaría la información que recibe de las autoridades, para la realización de sus actividades?
 - a) Muy Buena
 - b) Buena
 - c) Mala
 - d) Muy mala

III Identidad e imagen

13. ¿Cuántas veces ha consultado en el último año el Manual de Organización con el que cuenta el Hospital?
 - a) 1 vez
 - b) 2 veces
 - c) 3 veces o más
 - d) No lo he consultado
 - e) No sabía de su existencia
14. ¿Conoce el Plan de Trabajo anual de su servicio?
 - a) Sí, me dieron una copia para que lo conociera
 - b) Si, participe en su elaboración
 - c) Sí, lo he consultado
 - d) No, nadie me lo ha proporcionado
 - e) No, ya que no sabía de su existencia
15. ¿Podría mencionar tres aspectos que contenga el Plan de su área de trabajo?
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) No sabe
16. ¿Cuántas veces ha consultado en el último año el Plan de Organización con el que cuenta el Hospital?
 - a) 1 vez
 - b) 2 veces
 - c) 3 veces o más
 - d) No lo he consultado
 - e) No sabía de su existencia
17. Seleccione ¿cuáles son los objetivos de la organización para los próximos años?
 - a) Conseguir la certificación de calidad, implementación del aval ciudadano y ser una institución preventiva
 - b) Brindar un servicio de calidad a los pacientes e incrementar el número de personas atendidas
 - c) Mejorar la atención y los servicios e incrementar el número de cursos realizados.
 - d) Dar solución a los problemas de salud de la población y brindar un trato amable a los pacientes.
 - e) Otro ¿Cuál? _____
18. ¿Cómo evaluaría su conocimiento sobre los reglamentos de la organización?
 - a) Muy Bueno
 - b) Bueno
 - c) Malo
 - d) Muy malo
19. En caso de que haya tomado cursos, ¿ha podido aplicar lo aprendido en su trabajo?
 - a) Sí, en su totalidad
 - b) Sí, pero no en su totalidad
 - c) No, ya que no se me ha permitido
 - d) No, ya que la institución no cuenta con los recursos adecuados
 - e) No he tomado cursos

20. ¿De qué manera ha participado en los cursos o sesiones que se realizan en el Hospital, en el último año?
- a) Asistiendo
 - b) Participando en el comité organizador
 - c) Proponiendo temas
 - d) Consiguiendo vínculos con expositores
 - e) Todas las anteriores
 - f) No he participado
 - g) Otro ¿Cuál? _____

21. ¿Cómo evaluaría las instalaciones del Hospital para el desempeño de sus actividades?
- a) Muy bien
 - b) Bien
 - c) Malas
 - d) Muy malas

IV. Medios

22. ¿Por qué medio le llega la información de sus supervisores?
- a) Personalmente
 - b) Memorando
 - c) Carta
 - d) Bitácora o cuaderno de mensajes
 - e) Ninguno
 - f) Otro ¿Cuál? _____

23. ¿Cuál es el medio por el cual expresa sus quejas?
- a) Personalmente con el encargado de área
 - b) Memorando
 - c) Carta
 - d) Bitácora
 - e) Buzón de sugerencias
 - f) Otro ¿Cuál? _____

24. En el Hospital se efectúa reuniones para tratar temas referentes a sus áreas de trabajo con sus jefes de servicio, ¿a cuántas reuniones ha asistido en los últimos seis meses?
- a) 1 a 2 veces
 - b) 3 a 4 veces
 - c) 5 a 6 veces
 - d) No he asistido a ninguna reunión

25. ¿Por qué medio se comunica con el personal de un área diferente a la que usted labora?
- a) Personalmente
 - b) Teléfono
 - c) Memorando
 - d) Carta
 - e) Bitácora
 - f) Otro ¿Cuál? _____

26. ¿Cómo calificaría los medios de comunicación empleados en el Hospital?
- a) Muy buenos
 - b) Buenos
 - c) Malos
 - d) Muy malos

V Clima

27. ¿Cómo evaluaría su relación con el personal del Hospital?
- a) Muy Buena
 - b) Buena
 - c) Mala
 - d) Muy Mala

28. ¿Cuál es la principal fuente de motivación en su trabajo?
- Reconocimiento del jefe
 - Reconocimiento de compañeros
 - Reconocimiento de los pacientes
 - Amor a la profesión
 - Por ocuparme
 - Sueldo
 - Nada le motiva en su trabajo
 - Otra ¿Cuál? _____
29. ¿Ha presentado alguna propuesta para el mejoramiento del Hospital, en el último año?
- Si y mis propuestas son tomada en cuenta
 - Sí, pero mis propuestas no son tomadas en cuenta
 - No, porque mis propuestas no son tomas en cuenta
 - No, porque no se me ha ocurrido nada.
 - No porque no me ha interesado presentar alguna propuesta
30. ¿En qué situación se le ha pedido su opinión para resolver un problema o diseñar nuevos programas?
- Cuando no pueden resolver un problema
 - Siempre piden la opinión para realizar actividades en la organización
 - No piden mi opinión
 - Otro ¿Cuál? _____
31. ¿Qué tan frecuente es que los conflictos dificulten la realización de su trabajo?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
32. A su parecer, mientras el desempeño de su trabajo es bueno se lo reconocen:
- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
33. ¿Qué hace, cuando se presenta un problema con un paciente?
- Acudo con mi jefe inmediato para que me ayude a solucionarlo
 - Pido ayuda a un compañero
 - Lo resuelvo yo mismo
 - Lo ignoro y sigo trabajando
 - Otra ¿Cuál? _____

IV Evaluación

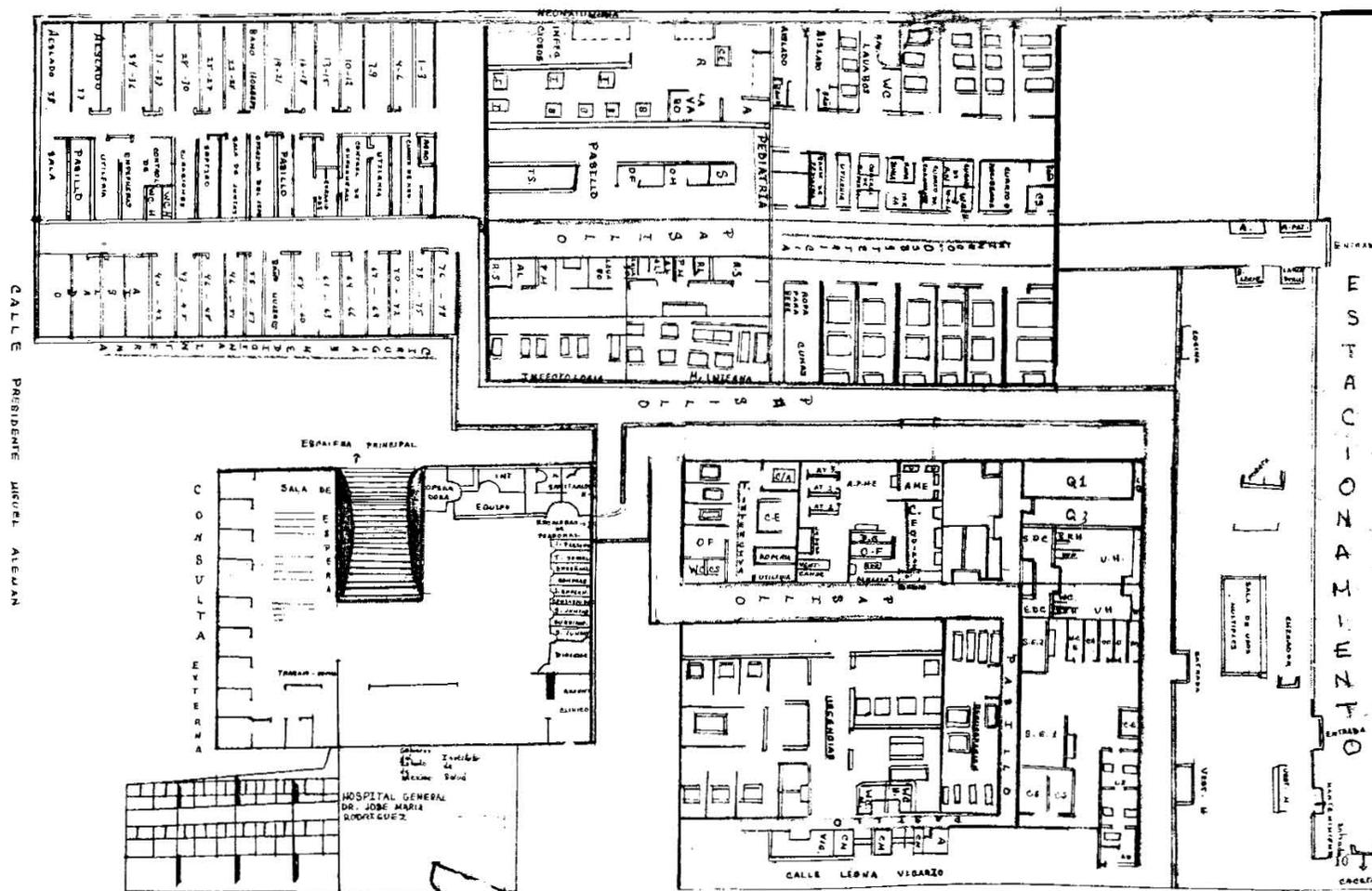
34. ¿Cómo evaluaría usted la calidad del servicio que brinda el Hospital al público?
- Muy Buena
 - Buena
 - Mala
 - Muy Mala
35. ¿Qué propondría para mejorar la calidad del servicio que brinda el Hospital?
- _____
- _____

36. En términos generales, ¿cuál es la evaluación que le daría a Hospital General de Ecatepec? (En una escala de 5 a 10, en donde 5 es muy bajo y 10 muy alto, tache el recuadro de su preferencia)

5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	----

Muchas gracias por su tiempo

Plano de Hospital General de Ecatepec "José María Rodríguez"



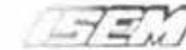
Fuente: Vargas Cruz, Lidia Gabriela. *Estudio institucional realizado al Hospital General de Ecatepec*. México, UNAM, 1989.

Hoja de registro clínico

En tal documento se anota el estado del paciente, sirve para efectuar reportes; en el se especifican, los medicamentos administrados, los signos del paciente por turno; así como los ingresos y egresos.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



Registro Clínico de Enfermería

UNIDAD MÉDICA		SERVICIO	CAMA	NÚMERO DE EPIDEMIOLOGÍA	FECHA																						
NOMBRE DEL PACIENTE		HABITUS EXTERIOR	EDAD	GÉNERO <input type="checkbox"/> MASCULINO <input type="checkbox"/> FEMENINO	PESO	TALLA																					
HORA	SIGNOS										INGRESOS			EGRESOS				REACTIVOS									
	TEMPERATURA	FRECUENCIA CARDÍACA	FRECUENCIA RESPIRATORIA	PULSO ARTERIAL	LLORAGO DIGITAL	PROFUNDIDAD DE LA RESPIRACIÓN	RESISTENCIA PROFUNDA	RESISTENCIA PROFUNDA	ESTERILIDAD	ACTIVIDAD	ELABORACIÓN	REACTIVIDAD	APETITO	PROFUNDIDAD DE LA RESPIRACIÓN	VIA ORAL	VIA PARENTERAL	OTRO	ESCALA DOLOR	VÓMITO	DIARREA	WELLY DE ANAR	ALERTIDAD O CONCIENCIA	COMPLEJIONES	NÚMERO DEL REACTIVO	RECOR	INFORMA	ANOTAR
8																											
9																											
10																											
11																											
12																											
13																											
14																											
BALANCE PARCIAL TURNO MATUTINO																											
15																											
16																											
17																											
18																											
19																											
20																											
BALANCE PARCIAL TURNO VESPERTINO																											
21																											
22																											
23																											
24																											
1																											
2																											
3																											
4																											
5																											
6																											
7																											
BALANCE PARCIAL TURNO NOCTURNO																											
BALANCE TOTAL POR DÍA												INGRESOS			EGRESOS				BALANCE								

COLOR: I - ICTÉRICO; P - PÁLIDO; RB - RUBICUNDO; R - ROSADO; M - MARMÓREO; C - CIANÓTICO; T - TERROSO.
ACTIVIDAD: ++ ACTIVO SIN ESTÍMULO; + ACTIVO AL ESTÍMULO; - FLÁCIDO; T TEMBLORES FINOS; I IRRITABLE; E ESPÁSTICO; R RÍGIDO

217B21302-013-04

Solicitud autorización y control de asistencia

Tal documento es empleado para la solicitud días de descanso como lo son vacaciones y días económicos; así como la justificación o petición de retardos o pases de salida.

INSTITUTO DE SALUD DEL ESTADO DE MEXICO
HOSPITAL GENERAL DE ECATEPEC
DR. JOSE MARIA RODRIGUEZ

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

SOLICITUD, AUTORIZACION Y CONTROL DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____ No. TARJETA _____

DEPARTAMENTO O SERVICIO _____ FECHA DE SOLICITUD _____

SOLICITO:

*DIA ECONOMICO

*RETARDO MAYOR

*PASE DE SALIDA

*VACACIONES

OBSERVACION: _____

C. _____

NOMBRE Y FIRMA

JEFE INMEDIATO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Fuentes consultadas

- 📖 Ackoff, Russell. *Un concepto de planeación en la empresa*. México, Limusa, 2003.
- 📖 Bartoli, Annie. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. México, Paidós, 1992.
- 📖 Bonilla Gutiérrez, Carlos. *La comunicación. función básica de las relaciones públicas*. México, Trillas, 2001.
- 📖 Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw-Hill, 1994.
- 📖 Daft, Richard. *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson, 2000.
- 📖 Elías, Joan. José Mascaray. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Diez estrategias*. Barcelona, Gestión, 2000, 1998.
- 📖 Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México Trillas 2002.
- 📖 Fernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México, McGraw-Hill, 1994.
- 📖 Ferrell O. C. *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México, McGraw-Hill Interamericana, 2004.
- 📖 Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*, México, UNAM, 1990.
- 📖 García Jiménez, Jesús. *Comunicación interna*. Madrid, Díaz de Santos, 1998.
- 📖 Gibson, James. John Ivancevich. *Las organizaciones*. México, McGraw-Hill, 2001.
- 📖 Goldhaber. *Comunicación organizacional*. México, Diana, 1989.
- 📖 Golfeder, Guitela. *Planificación y administración. Un enfoque integrador*. México, Trillas, 1997.
- 📖 Gutiérrez, Raquel. *Esquema Fundamental del Derecho Mexicano*. Porrúa, México, 1976.
- 📖 Homs Quiroga, Ricardo. *La Comunicación en las Empresas*. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1998.

- 📖 Jaume Almerana, Aloy. *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, UOC, 2005.
- 📖 Libaert, Thierry. *Plan de Comunicación Organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México, Limusa-Noriega, 2005.
- 📖 Losada Díaz, José Carlos. *Gestión de comunicación en las organizaciones*. España, Ariel, 2001.
- 📖 Luhmann, Niklas. *Sociedad y Sistema: La Ambición de la Teoría*. España, Paidós, 1997.
- 📖 Magariños, Juan Ángel. *Management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial*. Buenos Aires, Edicial, 1998.
- 📖 Martín Martín, Fernando. *Comunicación en la empresa e Instituciones. De la consultaría a la Dirección de Comunicación*. Barcelona, Ediciones Universidad de Salamanca, 1995.
- 📖 Miklos, Tomás. María Elena Tello. *Planeación prospectiva Una estrategia para el diseño del futuro*. México, Limusa, 2000.
- 📖 Ogliastrì, Enrique. *Manual de Planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*. Colombia, Tercer Mundo Editores-Ediciones Uniandes, 1993.
- 📖 Pariente Fragoso, José Luis. *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*. México, Porrúa, 2001.
- 📖 Peiro, María. *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. México, 1990.
- 📖 Rebeil Corrella, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, Plaza y Valdes, 1998.
- 📖 Robins, Stephens. *Comportamiento organizacional*. México, Pearson Educación, 2004.
- 📖 Ruiz Olabuenaga, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. Bilbao, Deusto, 1995.
- 📖 Steiner, George. *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México, Cecsá, 1993.
- 📖 Thérenet, Maurice. *Auditaría de la Cultura Empresarial*. Madrid, Díaz Santos, 1992.

- 📖 Valdez Hernández. Luis Alfredo. *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México, Facultad de Contaduría y Administración UNAM, 2005.
- 📖 Vargas Cruz, Lidia Gabriela. *Estudio institucional realizado al Hospital General de Ecatepec*. México, UNAM, 1989.
- En Marzo se inaugura el Hospital General de Ecatepec. *Éxito del Estado de México*. México, Estado de México. 26 de enero al 2 de febrero de 1987.
- 📁 Informe de Actividades del Hospital General de Ecatepec Dr. José María Rodríguez. Causas de Egresos Hospitalarios por servicios. Septiembre de 2006.
- 📁 Informe integral de productividad del Hospital General de Ecatepec Dr. José María Rodríguez. Octubre 2006.
- 📁 Entrevista con Hugo Alberto Ruiz Morales. Director del Hospital General de Ecatepec. "Dr. José María Rodríguez". 12 de septiembre de 2006.
- 📁 Entrevista con Teresa Veloz. Sub-jefa de Enfermeras del Hospital General de Ecatepec. "Dr. José María Rodríguez. 11 de agosto de 2006.
- 📁 Entrevista con Lidia Cureño. Jefe de Enfermeras del Hospital General de Ecatepec. "Dr. José María Rodríguez". 18 de agosto de 2006.
- @ Consejo Nacional Población (CONAPO)
<http://www.conapo.gob.mx/00cifras/proyecta50/11.xls> 9 de noviembre de 2006
 8:38 p.m.
- @ Enciclopedia de los municipios del Estado de México. <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/mexico/mpios/15033a.htm> 5 de noviembre de 2006 5:30 p.m.
- @ Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI) del Estado de México
<http://transparencia.edomex.gob.mx/copladem/informacion/sectoriales/M%20III%20-%20R%20V%20Ecatepec.pdf> 8 de noviembre de 2006, 11:20 p.m.
- @ Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI) del Estado de México.
 Egresos e ingresos.
<http://www.edomex.gob.mx/transparencia/htm/ingresosegresos.htm> 4 de noviembre de 2006, 6:43 p.m.

- @ Manual General de Organización del Instituto de Salud del Estado de México.
<http://salud.edomexico.gob.mx/html/uma/manual/MANUALGENERALISEM.pdf>4
de octubre de 2006 5:28 p.m.
- @ Plan Nacional de Salud 2001-2006. <http://www.salud.gob.mx/docprog/Pns-2001-2006/PNS-completo.pdf> 9 de noviembre. 8:36 p.m.
- @ Secretaria de Salud (SS) www.salud.gob.mx 4 de noviembre de 2006 4:12 p.m.
- @ Gobierno del Estado de México.
<http://www.edomexico.gob.mx/plandesarrollo/pilar1.pdf> .10 de noviembre de
2006. 12:37 a.m.
- @ Boletín de la Secretaría de Salud del Estado de México.
www.salud.edomex.gob.mx/html/article.php?sid=580. 28 de octubre de 2006,
3:24 p.m.