



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS EQUIPOS
DE TRABAJO DE LA UNIDAD MÉDICA DE ATENCIÓN
ESPECIALIZADA (UMAE), HOSPITAL DE GINECO-OBSTETRICIA No.3
DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL "LA RAZA"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:
MARÍA DE LOS ANGELES ALANIS LÓPEZ**

**ASESORA:
LIC. ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ**



CIUDAD UNIVERSITARIA

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.

Agradecimientos:

A mi madre, porque siempre has estado cuando te he necesitado.

A mi padre, porque me has enseñado que el trabajo diario siempre cosecha buenos frutos.

A mis hermanos: Paty, Vero, Temo y Lalo, por su apoyo y cariño incondicional.

A mi asesora por sus enseñanzas y dedicación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
1.1 Desarrollo de la comunicación organizacional	5
1.2 Teorías de la organización	15
1.2.1 La administración científica de Taylor	17
1.2.2 Escuela clásica de la administración	19
1.2.3 Teoría de la burocracia	20
1.2.4 Escuela de las relaciones humanas	22
1.2.5 Teoría de sistemas	24
1.2.6 Teoría de las contingencias	26
1.3 Funciones de la comunicación organizacional	28
1.4 Clasificación de la comunicación organizacional	29
1.4.1 Comunicación interna	30
1.4.1.1 Herramientas de la comunicación interna	32
1.4.1.2 Funciones de la comunicación interna	34
1.4.1.3 Niveles de la comunicación interna	35
1.5 Tipos de comunicación en las organizaciones	36
1.5.1 Comunicación vertical	36
1.5.1.1 Comunicación vertical descendente	37
1.5.1.2 Comunicación vertical ascendente	37
1.5.2 Comunicación horizontal	38
1.5.3 Comunicación informal	40
1.5.4 Redes de comunicación en las organizaciones	40
1.5.5 Funciones de las redes informales	42

Capítulo 2

2. UNIDAD MÉDICA DE ATENCIÓN ESPECIALIZADA (UMAE), HOSPITAL DE GINECO-OBSTETRICIA N° 3 DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL "LA RAZA" Y EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	
2.1 Antecedentes	44
2.2 Filosofía	51
2.2.1 Misión	51

2.2.2	Visión	51
2.2.3	Valores.....	52
2.2.4	Objetivos	56
2.2.5	Políticas.....	58
2.2.6	Principios	59
2.3	Estructura organizacional de la UMAE.....	61
2.4	Comunicación interna de la UMAE.....	64
2.5	El diagnóstico organizacional	71
2.5.1	Necesidades de realizar un diagnóstico	75
2.5.2	Tipos de diagnóstico	78
2.5.3	Diagnóstico de la comunicación interna.....	83

Capítulo 3

3.	DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD MÉDICA DE ALTA ESPECIALIDAD (UMAЕ), HOSPITAL DE GINECO-OBSTETRICIA N° 3 DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL “LA RAZA”	
3.1	Encuesta de recopilación de datos.....	89
3.1.1	Selección de la muestra	90
3.1.2	Diseño del instrumento metodológico (cuestionario escrito)	91
3.1.3	Estructura del instrumento metodológico.....	91
3.1.4	Temas del instrumento metodológico	92
3.1.4.1	Clasificación de las preguntas del cuestionario por orden temático	93
3.1.4.2	Cuestionario precodificado	100
3.1.4.3	Presentación y graficación de resultados por pregunta	108
3.1.4.4	Presentación y graficación de resultados por bloque temático	149
3.2	Análisis FODA	164
3.3	Propuesta para mejorar la comunicación interna en la UMAE.....	169
3.3.1	Estrategias de comunicación interna para la UMAE	170
	CONCLUSIONES.....	181
	ANEXOS	196
	BIBLIOGRAFIA	202

INTRODUCCIÓN

La existencia de una institución o empresa en la actualidad, refiere a una organización funcionando, sin embargo, esto no siempre quiere decir que de manera efectiva, el hecho de asumir diversas actividades, puede sujetarse a una mera operacionalización sin análisis. Nuestra investigación es fundamentalmente lo que propone, realizar un estudio de la teoría de la organización y la necesidad de realizar un diagnóstico de la UMAE para acercarnos a la organización y comenzar el proceso de identificación de áreas con posibilidades de cambio.

Este trabajo persigue el objetivo general de detectar las áreas de oportunidad o con posibilidad de desarrollo de la UMAE, para crear una propuesta que mejore la comunicación interna, el trabajo en equipo y las relaciones grupales con base en un Diagnóstico de Comunicación Interna.

Particularmente se pretende identificar las disfunciones y necesidades prioritarias de la institución en materia de comunicación interna; conocer cómo se dan las relaciones interpersonales y grupales en la UMAE y diseñar estrategias para mejorar la comunicación interna de la UMAE.

En un marco general, en el capítulo 1, se abordará el desarrollo de la comunicación organizacional, definiciones, funciones, y clasificación; las teorías de la organización y particularmente la comunicación interna.

La comunicación interna es una necesidad para la organización, una vez cubierta, se logran beneficios en muchos sentidos, pues es un instrumento de primera mano de los directivos para integrar a sus colaboradores y llegar a sus objetivos.

La comunicación interna dentro de las organizaciones es un factor determinante para guiar sus actividades, obtener resultados satisfactorios, integrar a los colaboradores de la institución y mantener buenas relaciones. La comunicación debe ser efectiva, así llega más directamente a los trabajadores a quienes se dirige.

Posteriormente en el capítulo 2 se expondrá el objeto de estudio, en este caso, La Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital de Gineco-obstetricia N°3 del Centro Médico Nacional "La Raza" y la teoría del diagnóstico organizacional. Los dos primeros capítulos constituirán la base teórica para la realización el diagnóstico de la comunicación interna de la UMAE.

El diagnóstico es de gran importancia para los directivos de la institución, pues a través de éste conocen los síntomas organizacionales y áreas de oportunidad para mejorar su organización.

El diagnóstico es como un retrato, pues a través de éste se muestran todas las características de la organización, se detectan sus atributos y síntomas. Consiste en una serie de pasos para recolectar información sobre la historia y la situación actual de la organización.

Un diagnóstico es una explicación y descripción de la situación actual de la organización, permite conocer las necesidades y los aspectos a mejorar dentro del sistema social.

El capítulo 3 se conforma de la estructura y el desarrollo de el Diagnóstico de Comunicación Interna de la UMAE. El diagnóstico permite conocer cómo se da la comunicación en la UMAE, es decir, si se trata de una comunicación ascendente, descendente u horizontal, formal e informal y cómo se da la comunicación interpersonal e intragrupal, con la finalidad de conocer las fallas que están ocasionando la falta de interés y cooperación en el ámbito grupal.

Finalmente, a partir de la información obtenida en el diagnóstico, el análisis FODA y la observación participante se presentarán las propuestas para mejorar la comunicación interna de la UMAE.

1. Comunicación organizacional

En el presente capítulo se ofrece un apoyo para conocer el surgimiento de la comunicación organizacional, a manera de síntesis se proporcionará un cuadro general que facilite la comprensión del desarrollo de la comunicación organizacional.

Se trata de proporcionar un conjunto de conocimientos y conceptos permitiéndole orientarse en esta área de estudio. No pretendemos proveer de información exhaustiva de la comunicación organizacional. Se quiere, en cambio, dar a conocer los antecedentes, las teorías principales de la organización, las características y funciones de la comunicación organizacional con el objetivo de facilitarle la comprensión de fenómenos organizacionales.

La teoría propuesta en este capítulo se retomó desde el enfoque administrativo, pues como veremos más adelante, los estudiosos de esta área son quienes comenzaron a realizar las primeras disertaciones en las organizaciones. Este enfoque se recuperó, no por aferrarnos a dejar a un lado el pensamiento comunicativo, simplemente por razones académicas fue necesario resguardar los inicios de la comunicación organizacional surgidos en el pensamiento administrativo.

La comunicación organizacional desde el enfoque administrativo se encuentra dividida en comunicación interna y comunicación externa, ambas son estudiadas como un proceso respectivamente. Entonces la comunicación organizacional desde el pensamiento comunicativo retoma esta división y utiliza estos procesos para a partir de ellos generar interacciones, recursos simbólicos e integración entre los seres humanos.

1.1. Desarrollo de la Comunicación organizacional

Realizar el estudio de la comunicación organizacional significa realizar un recorrido en la Historia de la humanidad, pues la comunicación ha sido uno de los principales elementos que caracterizan a ésta, además, la sociedad ha mostrado la tendencia de relacionarse en grupo. Para fines prácticos de este capítulo, nos enfocaremos en revisar sus inicios y desarrollo.

Desde el enfoque Anglosajón, a la comunicación organizacional se le ha denominado de diversas formas: relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación corporativa y se le ha equiparado con el periodismo, propaganda y la actividad publicitaria. En la actualidad se afirma el surgimiento de esta actividad en Estados Unidos, sin embargo, diversas investigaciones también aseguran su origen en otros países, es decir, ha surgido de manera paralela en todo el mundo occidental, y las diferencias existentes entre naciones consisten en el desarrollo político y económico de cada uno de ellas.

Sotelo Enríquez en el libro *Gestión de la comunicación en las organizaciones* indica que el fenómeno de la comunicación organizacional "...sólo se ha producido en los países de régimen democrático liberal a partir de comienzos del siglo XX, aunque pueden hallarse precedentes durante el siglo XIX." ¹

¹ LOSADA DÍAZ, José Carlos (Coordinador), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel Comunicación, Barcelona, España, 2004, p. 35.

El mismo autor señala las condiciones que han influido en el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional ²:

- El reconocimiento del Derecho Universal a la Información.
- La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.
- La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.
- La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.
- La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

Las anteriores condiciones han sido la pauta para la consideración de la comunicación organizacional como un valor trascendental y necesario en la sociedad.

La comunicación organizacional presenta sus raíces en Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XIX con la llegada de los llamados agentes de prensa (periodistas prestadores de servicios a personas o empresas, quienes lograban que los medios de comunicación publicaran informaciones a favor de sus representados).

Los agentes de prensa lograban influir en periódicos y revistas gracias a sus relaciones profesionales, el conocimiento del cómo debían generar las noticias e interés en los públicos, sin destacar ocasionalmente los apoyos en el invento de sucesos que mejorasen las opiniones hacia sus representados y a veces lograban su objetivos otorgando sobornos a los periodistas.

² *Ibidem.*, págs. 36 y 37.

Posteriormente en el siglo XX surge la necesidad de otorgarle un significado de mayor dignidad a la profesión, entonces retoman los principios teóricos del periodismo: búsqueda de la verdad, servicio al interés general, propósito de llegar a la mayoría de la sociedad y espíritu vigilante de los poderes públicos.

Es importante destacar el surgimiento de dos factores activadores de la práctica de la comunicación: "los organismos de propaganda puestos en marcha por el Gobierno norteamericano con motivo de las dos Guerras Mundiales: el Comité de Información Pública (1916-1918) y la Oficina de Información de Guerra (1942-1945)." ³

Los comités se crearon con el propósito de lograr la participación y apoyo de la población en la guerra, exaltar la moral de las tropas y desinformar a los ejércitos contrarios, asistiendo así a la valoración de esta actividad y a la iniciación de nuevos campos profesionales.

Por otra parte, en Europa la comunicación organizacional se relaciona con la propaganda política y con los primeros servicios de información de las administraciones públicas, al igual que en Estados Unidos, implementaron la comunicación institucional bajo la forma de propaganda política y la guerra psicológica utilizada en la Primera Guerra Mundial.

³ *Ibid.*, p. 40.

En Europa (como en Estados Unidos) el entorno jugó un papel importante, diversas naciones sufrieron una gran tensión política e ideológica incluyendo cambio de régimen. Aquí los sistemas totalitarios, fascistas y comunistas aportaron: aparatos de propaganda orientados a lograr el cambio de régimen y ; el adoctrinamiento integral de los ciudadanos.

Por otra parte, introdujeron numerosas innovaciones organizativas y técnicas en la comunicación organizacional, las cuales fueron estudiadas por los comunicadores que apoyaban regímenes democráticos liberales.

“Después de 1945, la comunicación organizacional en EE.UU. se convierte en una actividad en vías de plena profesionalización:

- a) Aumenta de forma considerable el número de practicantes, porque se generaliza la función de comunicación en todo género de empresas, instituciones públicas y entidades sin ánimo de lucro. Asimismo crece el número de agencias que proporcionan servicios de comunicación.
- b) Se publica habitualmente literatura científica, tanto manuales como textos de investigación, y se imparten de manera regular cursos de relaciones públicas en las facultades de Periodismo de las universidades norteamericanas.
- c) Se consolidan las primeras asociaciones profesionales, entre las que destacan la *Public Relations Society of America* (PRSA) y la *International Association of Business Communicators* (IABC). Ambas continúan en la actualidad y son dos de los principales referentes a nivel mundial.

Estas asociaciones, junto a la *International Public Relations Association* (IPORA), de origen europeo, elaboran los primeros estatutos de la profesión y los códigos éticos”⁴.

⁴ *Ib.*, pág. 43.

Por otra parte, la comunicación organizacional, en América Latina, recurrió particularmente a las corrientes de investigación tradicionales de Estados Unidos. En México, se ha estudiado a la comunicación organizacional con base en patrones retomados de otros países, generalmente las necesidades e intereses de las empresas son los motivadores del desarrollo de la comunicación organizacional. Por tal motivo ha surgido y se ha desarrollado en la iniciativa privada, más que en la pública.

En la década de los 60 se iniciaron los estudios universitarios de comunicación, su principal objeto de estudio fueron los medios masivos de comunicación. En un principio comenzó la difusión de esta disciplina en la UNESCO, específicamente en el CIESPAL, particularmente se apoyaron en el periodismo y la comunicación para su desarrollo.

El primer modelo inicial fue elaborado por la Universidad Iberoamericana, este se estancaba a un concepto restringido de las relaciones públicas; también aparece la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (Periodismo) de la Universidad Nacional Autónoma de México⁵ y el 8 de agosto de 1978 surge en la Universidad Autónoma Metropolitana UAM, Xochimilco, la licenciatura en Ciencias de la comunicación, la cual para 1993 cambia su nombre a Comunicación Social.⁶

Durante este tiempo también se difunde la comunicación organizacional, marcada por la confusión entre comunicación y medios de comunicación debido al poco conocimiento de la comunicación en las instituciones y el énfasis centrado en los medios masivos de comunicación.

⁵ CORRAL CORRAL, Manuel, *La ciencia de la comunicación en México: origen, desarrollo y situación actual*, 4ª edición, Trillas, México 1997, p. 78

⁶ <http://dcsh.xoc.uam.mx/comunicación/index.html>
23-09-08, 6:22 p.m.

Lo anterior provocó que preponderara una tendencia por las áreas de publicidad , relaciones públicas y en la propaganda política, principalmente.

“[...] Algunos profesionales formados en la universidad incursionaron en el campo de las relaciones públicas y se iniciaron los primeros intentos de manejar sistemáticamente la comunicación no-masiva en las instituciones; sin embargo, en el primer acercamiento, y dado el énfasis prevaleciente en el campo de la administración de recursos humanos en las normas y el control, se inició un campo de trabajo de la comunicación al interior de las instituciones, pero enfocado hacia el exterior: publicidad y promoción, organización de eventos, atención a clientes y proveedores principales, difusión de comunicados, gacetillas en periódicos, etc. Esta fue la década del inicio de la comunicación organizacional, marcada por la confusión entre comunicación y medios de comunicación.”⁷

Posteriormente al final de la década se presentó una crisis en las ciencias sociales, fue urgente la necesidad de buscar nuevos caminos de explicación y salida a la crisis. En los 70 comenzaron a interesarse por diversos temas como: semiótica, análisis del discurso, imperialismo cultural, comunicación alternativa y políticas nacionales de comunicación.

Un fenómeno importante en este periodo fue el inicio de relaciones de la Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional (AMCO) con la *International Association of Business Communicators* que permitieron diferenciar con claridad a la publicidad de la comunicación organizacional.

⁷ CASARES, A. Pablo, *Universidad y comunicación organizacional en México*, Conferencia anual de la *International Communication Association*, (ICA) el 29 de junio de 1990, págs. 74 y 75.

En la década de los 80 y la tendencia para los 90 ante el desconcierto de las ciencias sociales, la crisis de los paradigmas, los cambios recientes en la URSS, en Europa del Este y en el Medio Oriente, se reflejó en una tensión debido a una crisis nacional e internacional.

Las empresas ante la necesidad de aumentar su productividad e incrementar su competencia dieron gran importancia al estudio de las relaciones humanas dentro de la organización. Esto se vio reforzado por la evolución de los recursos humanos, como una necesidad de comunicación que permita los flujos de información ascendente, descendente y horizontal.

Por otra parte, se dieron cuenta de la importancia de propiciar una buena imagen institucional adecuada y la correcta identificación de los productos y servicios para ofrecer a sus públicos.

Ésta fue una fuerte tendencia donde se buscó desarrollar una proyección de los identificadores de las organizaciones, desde todos los ángulos: comunicación con el personal, comunicación de la organización y del personal con sus públicos, es decir, una comunicación integral generadora de imágenes adecuadas de las organizaciones.

El desarrollo de la comunicación organizacional se relaciona con las corrientes administrativas de recursos humanos: productividad, manejo de personal, desarrollo organizacional y de las relaciones humanas debido a la necesidad de éstas por responder eficientemente a las necesidades de las grandes organizaciones, las cuales requieren de procesos para la toma de decisiones relativamente rápidos.

Es importante destacar a la comunicación organizacional como una disciplina emanada de la comunicación humana, pues a partir de las relaciones comunicativas entre los seres humanos surgen las interacciones y la creación de organizaciones.

“La comunicación organizacional es una disciplina que deriva de la comunicación humana. Esta se entiende como un conocimiento derivado y vinculado directamente a las ciencias humanas y sociales. Hay que reconocerla como un conocimiento de carácter intercientífico, es decir, un saber donde confluyen de manera simultánea, fenómenos de diversas índoles que conforman sus procesos y sus dimensiones”.⁸

“La comunicación organizacional es un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”⁹

Ahora bien, la comunicación organizacional, es el “proceso específico por medio del cual se mueve la información y es intercambiada entre las personas de toda la organización. Esta información fluye a través de las estructuras formales, así como de las informales, en direcciones ascendente, descendente y lateral.”¹⁰

⁸ MOLINA LÓPEZ, Fernando, *La teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de la cultura organizacional mexicana*, Universidad Nacional Autónoma de México, 2003, p. 12.

⁹ FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002, p. 12.

¹⁰ OLIVEIRA DA SILVA, Reynaldo, *Teorías de la administración*, Thomson, Brasil, 2001, p.39.

Ramos Padilla en su libro *Comunicación: un punto de vista organizacional* cita a Thayer, quien define a la comunicación organizacional como “el flujo de datos que sirve en la organización de los procesos comunicativos y de intercomunicación”.¹¹

Esto es, la comunicación organizacional es un instrumento dentro de la organización encargado de generar interacciones entre los seres humanos, y así poner en común los proyectos y expectativas organizacionales, con el objetivo de organizar y difundir los flujos de información, mediante los medios adecuados. Haciendo uso de ésta herramienta es posible el mejor funcionamiento de la organización, porque de pueden crear los medios y los mensajes adecuados necesarios para conseguir los objetivos.

La comunicación organizacional es un término muy complejo, no por su significado, si no más bien por su carácter multidisciplinario y por la cantidad de conceptos abarcados en su estudio; desde las relaciones públicas, la publicidad, propaganda, imagen pública, hasta el estudio de la organización de los mensajes y medios para difundir los flujos informativos, es un concepto pequeño y a la vez una gran área de estudio.

Por su parte, Andrade Rodríguez Horacio, con su participación en el libro *La comunicación en las organizaciones* de Fernández Collado, desarrolla el concepto de la comunicación organizacional en tres ámbitos:

Primero, define a la comunicación como “un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño [...] No es posible imaginar una organización sin comunicación [...]”.

¹¹ RAMOS PADILLA, Carlos G., *La comunicación: un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991, p. 16.

Segundo, [...] la comunicación organizacional como una disciplina donde el objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas y su medio. [...] y tercero 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 organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes o conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos [...].

Desde este punto de vista la comunicación organizacional se divide en:

- **Comunicación interna:** Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa:** Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios"¹².

La comunicación organizacional, desde este enfoque, contribuye al logro de los objetivos de la organización. Andrade realiza un estudio integral de la disciplina para explicar todos los aspectos que están relacionados con el acontecer y las necesidades de las organizaciones.

¹²FERNÁNDEZ, COLLADO Carlos, *La comunicación en las organizaciones...*, págs. 11 y 12.

Hasta aquí se ha explicado de manera general el desarrollo de la comunicación organizacional en el paso del tiempo. También, es importante estudiar la teoría de la organización para comprender los vínculos entre comunicación y organización y la importancia de la primera en la segunda.

La comunicación surge de las necesidades evolutivas de los seres humanos y ésta misma evolución ha dado como resultado el surgimiento a las organizaciones, creadas a partir de relaciones sociales y de la comunicación humana, por lo tanto, no concebimos a una sin la otra.

La comunicación organizacional encuentra sus fundamentos en las teorías de la organización revisadas a continuación.

1.2. Teorías de la Organización

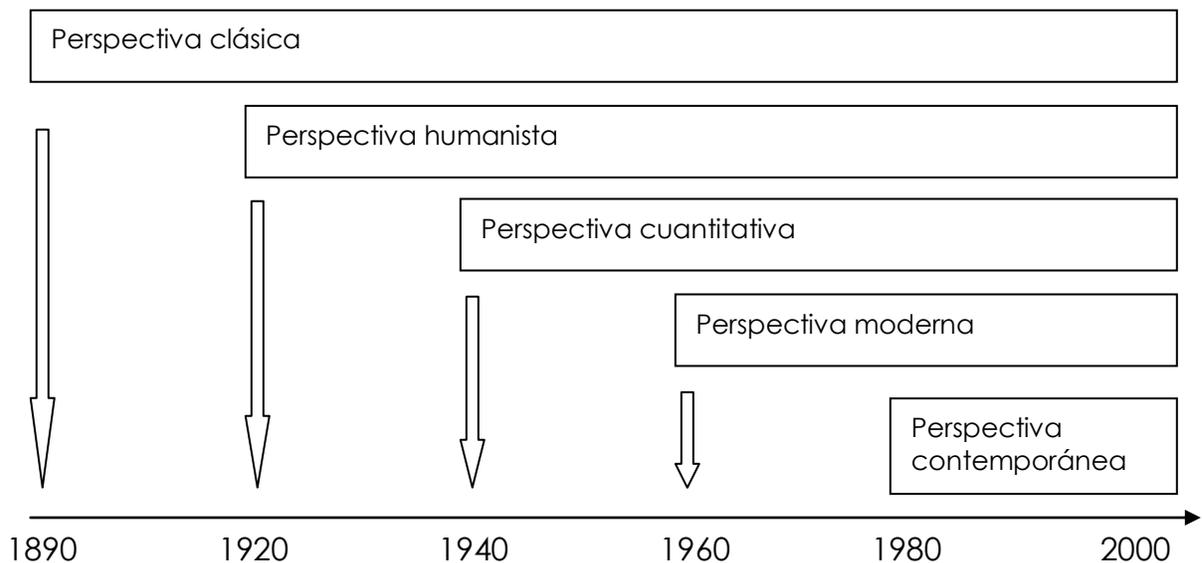
Las Teorías de la Organización encuentran sus raíces en las escuelas del pensamiento sociológico y administrativo, pues a partir de estos se crearon las primeras explicaciones de su desarrollo. "La teoría de la Organización será entendida como el conjunto amplio de conocimientos con enfoque multidisciplinario o intercientífico, que busca construir metodologías de análisis, investigación y desarrollo organizacional. Proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el funcionamiento eficiente de las organizaciones".¹³

¹³ MOLINA LÓPEZ, Fernando, *La teoría de la comunicación...*, p. 19.

Las organizaciones son el resultado de su tiempo histórico y social, es importante comprender cómo la comunicación surge de la necesidad evolutiva e histórica de las organizaciones. Las interacciones humanas y sociales son las que nos permitirán entender las relaciones entre comunicación y organización.

A lo largo de la historia se fueron gestionando diversas teorías con características propias de acuerdo a su tiempo histórico, en la presente investigación recabaremos algunas de ellas debido a su trascendencia: La administración científica de Taylor, Escuela clásica de la administración, Teoría de la Burocracia, Escuela de las relaciones humanas, Teoría de sistemas administrativos y Teoría de las contingencias.

Teorías de la organización¹⁴



¹⁴ OLIVEIRA DA SILVA, Reynaldo, *Teorías de la administración...*, p.44.

1.2.1. La administración científica de Taylor

Frederick Winslow Taylor desde 1907 hasta 1947 se propuso realizar estudios con el objetivo de analizar la interacción entre los seres humanos y los ambientes sociales y laborales creados en las organizaciones. Sin embargo, sus estudios se vieron reducidos, pues simplemente consideraron al ser humano como una máquina y al ambiente como un estímulo para que el trabajador fuera más productivo.

En un principio estudiaron la utilización de hombres como adjuntos a las máquinas en la realización de trabajos de rutina, la meta de esto era utilizar al organismo humano en un proceso productivo de acuerdo a un grupo de métodos creados por ellos para trabajar de la forma más eficiente.

Para ello se enfocaron en el estudio del comportamiento humano, algunos autores han denominado a ésta como la teoría de la organización fisiológica, ya que estaban pendientes en la capacidad, velocidad, resistencia y fatiga del ser humano.

Por lo tanto el trabajo de Taylor y sus discípulos toma el punto de vista del ingeniero, relegando a segundo plano el de científico natural y determina procedimientos para la organización eficiente y conducta del trabajo de rutina.

La administración científica de Taylor

Características:

- Planeación de medios.
- Escuela de ingeniería de la organización: racionalista, práctica y pragmática.
- Descripción de puestos.
- Da más importancia al aumento cuantitativo de la producción de bienes y servicios.
- Centralización de la toma de decisiones por parte de los gerentes científicos.
- La especialización.
- Comunicación descendente
- Recepción y cumplimiento de órdenes.
- Predomina el vínculo informativo.

Términos más utilizados:

- Asignación de tareas.
- *Management* científico.

Preocupación:

- Iniciativa del trabajador.
- La división del trabajo.
- Aumentar la productividad mediante la eficiencia operativa.
- Uniformidad de métodos para realizar diferentes tareas.

Principios:

- Entender que las organizaciones son como una máquina detallada en donde cada engranaje debe funcionar a la perfección, de tal manera que si falla uno, los demás también.
- Planificación detallada.
- Control.
- Ejecución.

Tareas:

- El trabajo y la responsabilidad se reparten entre el *management* y los obreros.
- Elaboración de una ciencia para la ejecución de operaciones de trabajo, la cual sustituye al viejo método empírico.
- Supervisión cotidiana de trabajadores.

Consecuencias¹⁵:

- Surgió la innovación de simplificar una labor de la forma mínima posible.
- Especial atención en incrementar la producción y la eficiencia.
- Especialización.
- Se dan recompensas e incentivos a los empleados por su mayor producción.
- Resistencia hacia los incentivos, lo que ocasionó una producción limitada o sabotaje al equipo.

¹⁵ SCANLAN, Burt K., *Principios de la dirección y conducta organizacional*, Limusa, México, p. 44.

- Los resultados alcanzados en eficiencia, racionalización y productividad no fueron suficientes para respaldar sus ideas, debido a que los empleados se mostraron hostiles a las técnicas de eficiencia, alto índice de rotación, ausentismo e impuntualidad.
- Fracaso de la teoría motivacional.

1.2.2. Escuela clásica de la administración

Esta escuela surgió en Francia con Henry Fayol, quien trató de demostrar que la productividad en una organización se lograría sólo con previsión científica y métodos adecuados de gerencia. La principal aportación de Fayol fue demostrar que el complejo proceso administrativo puede ser dividido en áreas de responsabilidad o de funciones interdependientes.

Escuela clásica de la administración
Características:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ División del trabajo ▪ Autoridad y responsabilidad. ▪ Unidad de mando. ▪ Unidad de dirección. ▪ Centralización. ▪ Jerarquías. ▪ Comunicación descendente.
Términos más utilizados:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización formal e informal. ▪ Funcionamiento en la estructura y en la forma.
Preocupación:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en la estructura de las organizaciones para lograr la eficiencia. ▪ Aumentar la eficiencia organizacional por medio de la definición de diversos niveles de responsabilidad.
Principio:
Hincapié en la estructura organizacional.

1.2.3. Teoría de la Burocracia

Este modelo fue creado por el sociólogo y economista alemán Max Weber, estudió a las organizaciones de acuerdo con modelos ideales de comportamiento, de alguna manera los estudios de Weber se relacionan con los de Taylor pues ambos manejan variables similares. El autor de esta teoría la concibe como un método para utilizar las habilidades especiales basándose en la racionalidad del comportamiento humano.

“El objetivo de Weber era mostrar hasta qué punto la organización burocrática es una solución racional a las complejidades de los problemas modernos. Más específicamente deseaba mostrar de qué manera la organización burocrática supera los límites decisivos o “computativos” de individuos o de formas alternativas de organización (por ejemplo, a través de la especialización, división del trabajo, etc.).”¹⁶

De acuerdo con algunos autores decimos que la burocracia es una teoría administrativa empleada para cumplir con los objetivos deseables de la organización. La burocracia es formal y ordenada y su importancia se encuentra en alcanzar la autoridad por medio de la competencia tecnológica.

Teoría de la Burocracia

¹⁶ MARCH, James G. y Herbert A. Simon, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, trad. Juan Maluquer Wahl, 4ª edición, 1980, p.39.

Características ¹⁷ :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ División del trabajo: especialización. ▪ Organización de la estructura jerárquica de autoridad. ▪ Aparece un sistema formal de estatutos y reglamentos. ▪ Los miembros de la organización adoptan una aptitud impersonal en sus contactos con clientes y con otros funcionarios. ▪ El progreso de los miembros de la organización se deriva tanto de sus aptitudes técnicas como de su antigüedad. ▪ La operación y la estructura son sumamente formales.
Términos más utilizados:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder ▪ Legitimación de la autoridad ▪ Superioridad técnica
Preocupación:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las características de la burocracia. ▪ Describir su crecimiento y las razones de este crecimiento. ▪ Aislar los cambios sociales concurrentes. ▪ Descubrir las consecuencias de la organización burocrática para alcanzar los objetivos burocráticos.
Ventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplifica las tareas complejas. ▪ "Superioridad técnica" de la burocracia. ▪ Ofrece estabilidad, orden, eficiencia, uniformidad y simetría, lo que habrá de producir un equilibrio en el programa.
Desventajas:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resulta difícil comunicar al individuo las exigencias de la organización y hacerle ver lo que se espera de él mediante la estructura jerárquica. ▪ Existe la dificultad de definir claramente las metas de la organización. ▪ Presentan dificultades al tomar decisiones eficaces. ▪ El especialista tiende a monopolizar la información. ▪ Se crea una dependencia negativa entre superior y subordinado debido al punto anterior. ▪ En el experto surge un sentimiento de superioridad. ▪ La meta del poder.
Principios:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jerarquía. ▪ Especialización. ▪ Reglas. ▪ Impersonalidad.
Consecuencias:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es indispensable delegar el poder en la toma de decisiones, sin embargo, se corren riesgos al efectuar esto, generalmente se pierde información esencial o pierde su valor distorsionándose. ▪ Muestra dificultades para mantener abiertos los medios de comunicación con la

¹⁷ SCANLAN, Burt K., *Principios de la dirección y conducta organizacional...*, págs. 301 y 302.

Por otra parte, el sociólogo norteamericano K.Merton estudió las disfunciones de la burocracia¹⁸ (son funciones no previstas y no deseadas deterioradoras de la posibilidad de control de las organizaciones de la burocracia) señalando las siguientes:

- 1) Despersonalización de las relaciones.
- 2) Reducción de relaciones personales.
- 3) Disminución en la búsqueda de alternativas.
- 4) Aumento de internalización de las reglas.
- 5) Rigidez del comportamiento de los miembros de la organización
- 6) Las normas pasan de medios a objetivos.
- 7) La toma de decisiones es prerrogativa del poseedor de un grado jerárquico.
- 8) Excesivo formalismo.
- 9) Apego a los reglamentos, generando el conformismo y la resistencia.

1.2.4. Escuela de las relaciones humanas

A finales de 1920 fueron realizadas investigaciones en los laboratorios de la Western Electric con el objetivo de establecer el nivel óptimo de iluminación requerido para conseguir altos niveles de productividad. Los resultados de estos estudios fueron inesperados: la productividad aumentaba tanto con niveles crecientes como decrecientes.

¹⁸ ALVAREZ, Héctor Felipe, *Teoría de las organizaciones*, Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina, 1997, p. 34.

Ante estos hechos el enfoque de Taylor entró en crisis por no poder responder a las exigencias de la nueva realidad: la conducta humana en las organizaciones se escapaba de los marcos anteriores.

Ante ello, la escuela de las relaciones humanas reconoció el deber de replantearse los principios, la naturaleza de los procesos organizacionales, pues la administración necesitaba nuevos rumbos para conseguir su objetivo: la productividad técnica con incrementos económicos.

Elton Mayo, psicólogo y Fritz Rothlesberger, sociólogo, fueron quienes comenzaron a estudiar el efecto que podrían producir las condiciones de trabajo en la productividad.

El resultado de este experimento se concentró en las alteraciones de ideología, pues encontraron que los cambios en la productividad no sólo se debían a los incentivos y las condiciones de trabajo, sino también al tipo de supervisión manejado; también, descubrieron la influencia del grupo en el individuo como un agente sumamente significativo, además, la interacción, solidaridad y la cohesión de grupo como factores fundamentales.

Teoría de las relaciones Humanas¹⁹

Postulados:

- La influencia del grupo sobre el comportamiento de los individuos puede hacer que los seres humanos pasen sobre sus propias disposiciones y que dejen de respetar las normas organizacionales.
- La cantidad de trabajo que puede llevar a cabo un trabajador estará determinada por su capacidad social.

¹⁹ RODRÍGUEZ MANSILLA, Dario, *Gestión organizacional*, UIA, México, 1996, págs.44, 45.

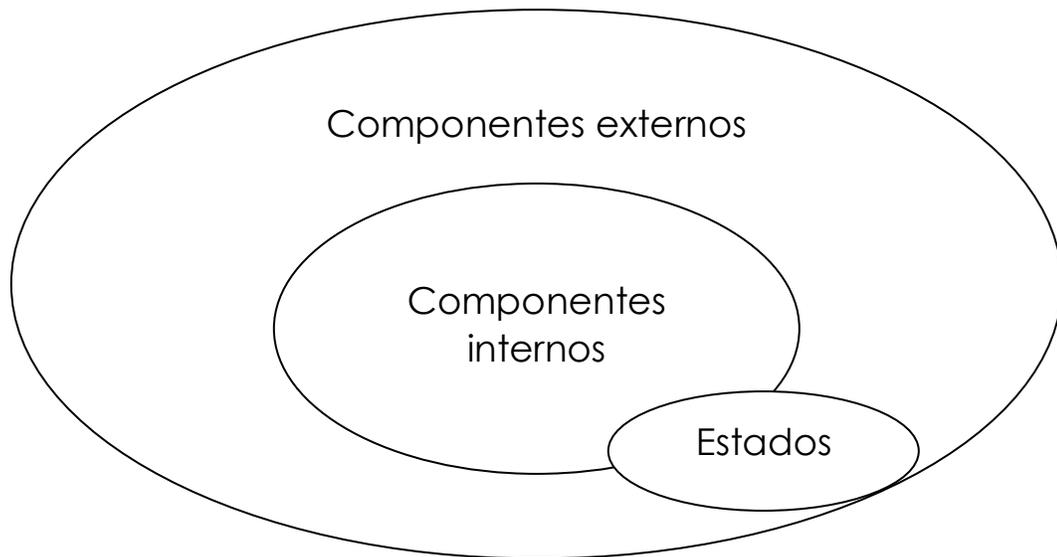
- Las recompensas no económicas son muy importantes en la motivación de los trabajadores.
- Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.
- El líder no es necesariamente la persona designada en un puesto de jefe. Puede resultar un líder informal.
- El supervisor más efectivo es el centrado en los empleados, es decir, el que se interesa por las personas que colaboran con él.
- La información y la participación en la toma de decisiones son algunas de las más importantes recompensas que pueden ofrecerse para obtener el compromiso y la adhesión de los trabajadores.

1.2.5. Teoría de sistemas

Esta teoría tiene sus orígenes en el campo de la biología, fue planteada por Luwing Von Bertalanffy en 1930, aquí el objetivo fue buscar un método común a todas las ciencias con un enfoque interdisciplinario. Desde este enfoque la organización tiene tres tipos de componentes: internos, externos y estados.

Componentes de la organización
<i>Componentes internos:</i>
Objetivos, estrategia, estructura, tareas, procesos, personas, cultura, conocimientos. Fuentes de originalidad y fuerzas destructoras, equilibradoras, evolutivas y reproductoras.
<i>Componentes externos:</i>
Entorno, sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, mercado, sindicatos y gobierno.
<i>Estados:</i>
Supervivencia, adaptación, crecimiento y desarrollo.

Componentes de la organización



“La teoría de sistemas significa el supuesto filosófico y práctico de interrelación e interdependencia de las partes hacia el todo. Lo sistémico consiste en la existencia de relaciones entre los componentes internos con los externos, en las influencias bilaterales de ambos recayendo de manera directa en su estructura y funcionamiento, a veces favorablemente y viceversa.”²⁰

Teoría de sistemas²¹
Características:
<ul style="list-style-type: none">▪ Se considera a la organización como un sistema.▪ Es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas y que pueden distinguirse del medio en que existen, mediante alguna frontera o límite identificable.▪ Procesos de cambios.▪ Orientación a logros de objetivos.▪ Complejidad.▪ Comportamiento probabilístico.▪ Sus resultados no son totalmente predecibles y existe un alto grado de incertidumbre.▪ El método importante es el enfoque teleológico: explica sus hechos no por sus causas, sino por sus fines.

²⁰ ALVAREZ, Héctor Felipe, *Teoría de las organizaciones...*, p. 41.

²¹ *Ibidem*, págs. 41,53, 54 y 55.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema funciona como un proceso de retroalimentación, debido a la relación de intercambio con su entorno, de él recibe las entradas y a él envía sus salidas. ▪ Las entradas son afectadas por la retroalimentación de los procesos o variables mediadoras y las salidas.
Términos más utilizados:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulación y equilibrio (Walter Cannon) ▪ Insumo-producto (Wassily Leontief). ▪ Sistema entrada-proceso-salida (R.M.Stogdill). ▪ Regulación, retroalimentación y caja negra (Ross Ashby y Nobert Wiener). ▪ Elementos de interacción: sistemas, subsistemas, holismo y entropía.
Principios:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La organización es un sistema sociotécnico inmerso en su entorno, que se comporta como una unidad organizada en sus subsistemas, técnico, administrativo y social. ▪ La organización, sus partes y el entorno son un complejo, donde el todo es superior a la suma de sus partes. ▪ Considera a la organización como un todo interrelacionado tomando en cuenta la importancia del medio en su comportamiento.
Consecuencia:
El sistema tiene por finalidad la transformación de recursos que provienen de su entorno y que debe devolverlos en forma de bienes, de servicios o de rendimiento.

1.2.6. Teoría de las contingencias

“Contingencia significa algo incierto, que es posible que suceda o no, esta escuela parte del siguiente supuesto: No se alcanza la eficacia siguiendo un único modelo organizacional. No se puede lograr porque todas las organizaciones son diferentes y responden a distintos tiempos, objetivos y maneras de cumplir con sus objetivos”.²²

²² MOLINA LÓPEZ, Fernando, *La teoría de la comunicación...*, p. 28.

Teoría de las contingencias
Características:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se da total importancia al ambiente laboral. ▪ Las formas de adaptación de las personas a los ambientes son determinantes para un buen funcionamiento organizacional. ▪ El énfasis de los estudios se enfoca en las personas y su adaptación a los diversos ambientes organizacionales. ▪ Reconoce una relación de causa y efecto en las relaciones laborales que son viables de ser reguladas.
Término más utilizado:
No existe nada absoluto en las organizaciones, todo es relativo.
Preocupación:
Se debe conseguir la forma de hacer funcionar las organizaciones desde la capacidad de cada gerente o cada trabajador, para resolver problemas y evitarlos.
Principios:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen variables en la organización que no se pueden contemplar ni controlar dentro de programas y planes de funcionamiento. ▪ La solución de problemas ante circunstancias no contempladas no puede esperar. ▪ La capacidad de decisión y regulación organizacional, debe estar en la inmediatez.

Las teorías de la organización han fungido un papel importante en el desarrollo de la comunicación organizacional, a partir de éstas el comunicólogo cuenta con elementos de análisis para comprender la evolución, el comportamiento, la cultura de las organizaciones y las relaciones comunicativas producidas dentro de éstas.

Anteriormente mencionamos que la comunicación organizacional es una herramienta indispensable de la organización para conseguir sus objetivos y metas y para ello se debe tomar en cuenta sus funciones expuestas enseguida.

1.3. Funciones de la comunicación organizacional

Lo más importante que debemos rescatar de las funciones de la comunicación organizacional es que nos permiten generar y mantener interacciones entre las personas.

1. Informar: Establece las bases para tomar decisiones y para ejecutar las órdenes y las instrucciones;
2. Motivar: Pretende influir y obtener cooperación (y comportamiento) para lograr los objetivos y las metas;
3. Emocionar: Sirve para que las personas expresen sentimientos y emociones;
4. Controlar: Permite implementar normas, así como establecer autoridad y responsabilidad.
5. Investigar: Conocer el objeto de estudio.
6. Evaluar: Dar un seguimiento.
7. Regular: Flexibilidad²³
8. Expresar: Ofrecer señales relevantes.

Hasta el momento hemos revisado las funciones de la comunicación organizacional. Ahora abordaremos de manera específica la clasificación de la comunicación organizacional para comprender cómo se pueden corresponder.

²³ Ver glosario, p. 196.

1.4. Clasificación de la comunicación organizacional

Así como es imposible pensar a la organización sin redes internas comunicando la misión, visión, objetivos, metas y valores de la organización a los diversos componentes estructurales para conseguir un trabajo en equipo, de la misma forma, es indispensable mantener redes similares con el ambiente de la organización, esto es con sus públicos externos que directamente o indirectamente juegan un papel importante en el logro de los fines.

Para un estudio específico de la comunicación organizacional sus actividades se dividen en internas y externas. La comunicación organizacional tiene fragmentados a sus públicos en dos grandes grupos: el interno está compuesto por quienes trabajan dentro de la organización, y el externo integrado por, clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras, entre otros.

La comunicación interna la integran todos los medios informativos empleados en la organización, por medio de ésta se puede planear, estructurar y difundir toda la información relacionada con las actividades, programas, proyectos, productos y servicios de la organización; crear y editar las publicaciones que reflejen las actividades y servicios de la institución.

Es indispensable procurar la comunicación interna y externa dentro de la organización porque ambas están estrechamente ligadas a la emisión de mensajes hacia el exterior y debe ser coherente con la información del interior, porque el personal es muy importante trasmisor de la imagen de la organización hacia otros públicos, a quienes lógicamente proyectará la misma imagen percibida.

Hemos revisado la división de la comunicación organizacional, ahora de manera específica abordaremos la comunicación interna, las herramientas con las que cuenta, sus funciones y niveles.

1.4.1. Comunicación interna

La comunicación interna es indispensable en cualquier organización, sea esta empresa, institución, organización no gubernamental, organismo representativo, organismo internacional, etc. Pues sin ella sería muy difícil alcanzar los objetivos e ideales de las organizaciones. "Los objetivos de la comunicación interna son reducir la conflictividad laboral e incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la organización."²⁴

Una organización trabaja eficientemente, mediante la comunicación interna, si se dan a conocer los objetivos y metas de ésta, se logra una mejor forma de socialización entre los empleados y se consigue un ambiente favorable, también, se oprime la incertidumbre entre los colaboradores y, por lo tanto, se reducen las problemáticas.

La relevancia de la comunicación interna radica en su función como elemento integrador dentro de una organización. A través de ella, la organización coordina las actividades de los miembros y permite el establecimiento de relaciones recíprocas entre quienes la constituyen para lograr un fin común.

²⁴ ELÍAS MONCLÚS, Joan y José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, p.54.

La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”²⁵

La comunicación interna es un medio para establecer una relación mutua entre los miembros de una organización, lograr su colaboración, su productividad y su apoyo en la consecución de los objetivos personales e institucionales. El desarrollo y enriquecimiento de la comunicación interna en el personal forma empleados más informados e interesados en contribuir en el logro de los planes de la institución.

De esta forma, la función de la comunicación interna es promover y facilitar la integración del personal, creando y manteniendo canales efectivos de comunicación, permitiendo un mayor conocimiento y compromiso con el ideal de la institución: misión, visión, valores, políticas y objetivos organizacionales.

Por otra parte, la comunicación interna es un medio para lograr un buen clima laboral, pues a través de sus herramientas es posible crear la integración del personal y un común entendimiento de los objetivos, estrategias y acciones de la organización. La misión, visión, valores, objetivos y políticas de la institución son elementos imprescindibles, deben ser considerados siempre en las estrategias de comunicación interna para ser proyectados de manera gráfica o textual en los mensajes emitidos por la organización. Con el objetivo de generar una efectiva comunicación interna en las organizaciones, es necesario emplear diversas herramientas.

²⁵ FERNÁNDEZ, COLLADO, *op. cit.*, p. 32.

1.4.1.1. Herramientas de la comunicación interna

Si la organización hace un uso adecuado y constante de sus medios internos de comunicación, por lo tanto, tendrá mejores resultados en el logro de sus metas, pues sus empleados sabrán cuáles son las prioridades a cumplir, así como la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

Por otra parte, si al empleado se le permite expresar sus opiniones a través del buzón de sugerencias y su participación en las reuniones laborales, seguramente los directivos tendrán el conocimiento de las condiciones favorables o necesidades de su organización y por lo tanto podrá gestionar estrategias de mejoramiento. La comunicación interna cuenta con una amplia gama de posibilidades para difundir información, a continuación se puntualizarán algunas:

Herramientas de la comunicación interna
Carta al personal: Las cartas deben ser breves y legibles, se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, entre otros. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada e impacto que provoca al remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común, sino personalizarlas.
Cartelera: Este ancestral pero efectivo medio de información se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal, puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido esté ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario para evitar malentendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha.
Manual de bienvenida: Cualquier persona que ingresa a una organización nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente pueden incluir: una síntesis de la historia de la organización, las normas internas y su organigrama.
Memorándum: Es un tipo de carta-resumen para uso de los niveles internos de una organización. Su objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes.
Manuales de estilo: Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales, evitando contradicciones.

Folleto: Sobre temas particulares como las coberturas de los sucesos importantes de la organización, o qué hacer frente a un accidente laboral, se pueden producir sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización.

Publicidad institucional: Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por un lado, la valoración como perdona y, por otro, un sentimiento de pertenencia.

Reuniones: Las reuniones son un espacio para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc., lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación.

Línea abierta o línea directa: Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la organización y es obligatorio que junto al mensaje dejen su nombre y sector.

Buzón de comunicaciones: Permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización sus opiniones.

Medios de comunicación electrónicos (internet):

- *E-mail.* Sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario.
- *Intranet.* Es una red interna, presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo, sólo se necesita colocar las computadoras en red.
- *Listas de distribución y foros de discusión por internet.* Puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.
- *Blogs.* Es una página web que consta de entradas en orden cronológico inverso, compuesto por texto e imágenes y permite al visitante dejar comentarios.

Las anteriores herramientas de la comunicación interna, son sólo algunos ejemplos de una gran diversidad existente, todas estas herramientas cuentan con una función específica. A continuación se exponen la gama de funciones de la comunicación interna.

1.4.1.2. Funciones de la comunicación interna

La funcionalidad de la comunicación en las organizaciones va mucho más allá de asegurarse que todos sepan qué se planeó, cómo y cuándo se hará, se trata de captar la atención y confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro (o fracaso) individual, de equipo, de grupo, también lo es de la organización en su conjunto, y para ello se vale de los canales y medios comunicativos que tenga a su alcance, dependiendo del tipo de organización que se trate, de su cultura corporativa y de los recursos de que disponga (humanos, materiales y económicos).

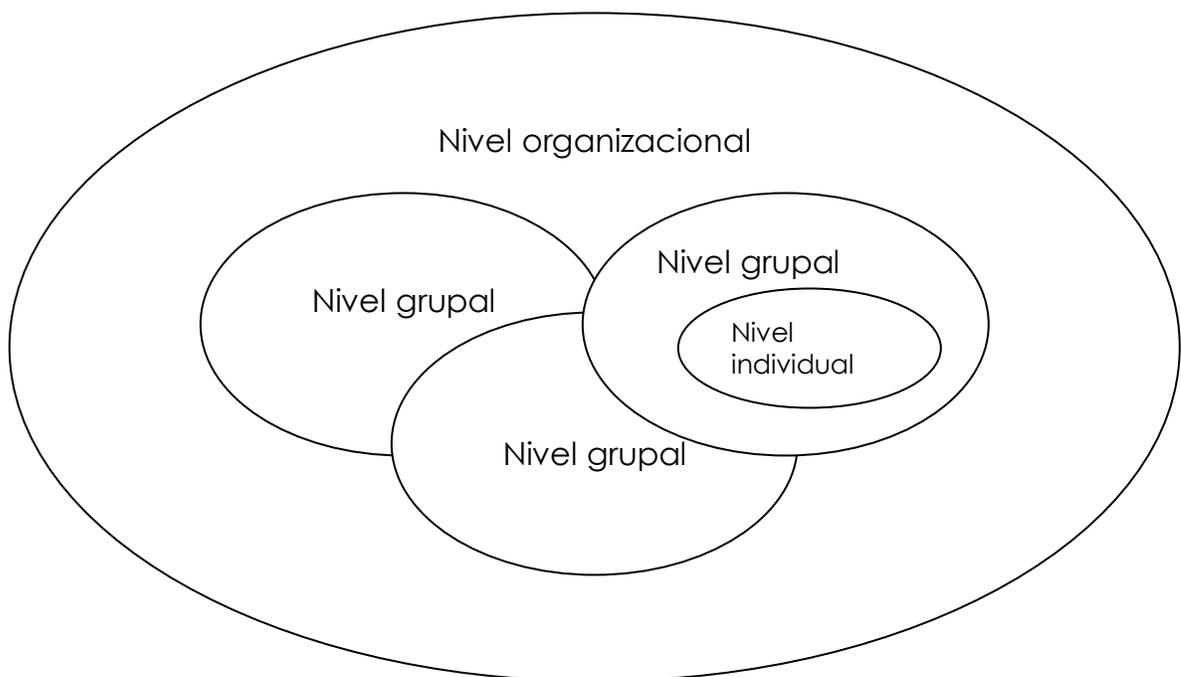
Funciones de la comunicación interna
<ul style="list-style-type: none">• Involucrar al personal en dichos planes y acciones de la organización.• Unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado.• Establecer o reforzar las bases sobre las que sustentan las formas de hacer en la organización.• Encauzar los esfuerzos del personal hacia un mismo fin.• Resaltar la importancia que tiene para el alcance de objetivos, la labor cotidiana de cada empleado.• Impactar en los resultados finales, la contribución que cada empleado realiza con su trabajo diario.• Facilitar la aceptación de lo que se tiene que hacer y la forma en que se hará.• Vencer la resistencia al cambio.• Crear conciencia de la responsabilidad compartida que implica la labor por realizar.• Hacer partícipes a los empleados de los resultados obtenidos.

Entendiendo a la comunicación interna como un elemento latente dentro de la organización debe ser activada tomando en cuenta su presencia en tres niveles, estos son el individual, el grupal y el organizacional, pues dependiendo de estos vamos a utilizar las herramientas convenientes para gestionarla.

1.4.1.3. Niveles de comunicación interna

La comunicación organizacional identifica tres niveles para desarrollar las tareas internas de la organización:

1. Nivel individual: Se refiere al trabajo de cada persona. La comunicación interpersonal está ante todo marcada por la historia del individuo que la emite (historia que corresponde a otros especialistas estudiar, pero que afectan a la organización).
2. Nivel grupal: Orientado a la integración de esos individuos en función del grupo al que pertenecen. Por medio de la comunicación deben integrarse las misiones personales a la obtención de los logros grupales por el bien de la organización.
3. Nivel organizacional: Se refiere al trabajo de personas en grupos alineados a la estructura organizacional. Éste es el nivel macro de estudio de la comunicación organizacional.



Los niveles de comunicación interna representan las interacciones dentro de la organización y ejemplifican como cada ser humano dentro de la organización en algún momento llega a ser parte de los tres niveles, en su forma simple de individuo razona y se comunica de forma interpersonal, mediante interacciones con el otro u otros genera comunicación interpersonal e intragrupal y cada grupo formado interactúa con otros grupos y es cuando surge la comunicación organizacional. Ahora bien, existe una tipología de comunicación interna para que se puedan dar éstas relaciones, la cual se explica en el siguiente apartado.

1.5. Tipos de comunicación en las organizaciones

La comunicación organizacional fluye formalmente en dirección vertical y en dirección horizontal, así como de manera informal.

1.5.1. Comunicación vertical

“Es el flujo de información, tanto de la cima hacia abajo, como desde la base hacia la cúspide, en la cadena de mando de la organización. También se le llama comunicación formal debido a que es reconocida como la establecida oficialmente por la dirección”.²⁶

²⁶ OLIVEIRA DA SILVA. Reynaldo, *op.cit.*, p.34.

1.5.1.1. Comunicación vertical descendente

Es una comunicación de la cima hacia abajo, su objetivo es transmitir información sobre las políticas, procedimientos y documentos organizacionales a los empleados de la organización. Es la comunicación fluyente de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es la utilizada por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas y proporcionar instrucciones.

“Los directivos de las organizaciones contemporáneas no pueden dirigir a sus empleados como si fueran sargentos, limitándose a dar órdenes y esperar a que éstas se cumplan, por el contrario deben explicar a los empleados porque es necesario que realice sus labores y cómo lo beneficiará particularmente y de forma general a la organización[...] La autoridad por si sola ya no puede hacer el trabajo”.²⁷

El funcionamiento de la comunicación descendente evita las instrucciones percibidas como órdenes impuestas y asegura el entendimiento de los objetivos organizacionales por parte de los empleados.

1.5.1.2. Comunicación vertical ascendente

Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la dirección. Se lleva a cabo cuando los empleados envían mensajes a los superiores y de ésta manera dan a conocer sus necesidades y opiniones. De la misma forma ayuda a los líderes formales a conocer y analizar la situación de la organización para implementar mejoras o correcciones dentro de la organización.

²⁷ D´APRIX, Roger, *La comunicación. Clave de la productividad*, Limusa, México, 1984, p. 30.

Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

1.5.2. Comunicación horizontal

“Es el flujo de información entre colegas; es horizontal, pero no sigue la cadena de mando. Esta comunicación es necesaria para coordinar los departamentos y a éstos entre sí [...]”²⁸. Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están en el mismo nivel intercambian información. Por ejemplo, comunicaciones entre jefes o coordinadores de varias áreas o departamentos.

²⁸ OLIVEIRA DA SILVA. Reynaldo, op.cit., p.35.

Tipos de comunicación formal en las organizaciones²⁹

	Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
Tipos	Instrucciones del trabajo Procedimientos y prácticas organizacionales Retroalimentación a subordinados Adoctrinamiento de la cultura de la organización	Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros	Coordinar tareas Resolver problemas Compartir información Manejar conflictos Crear afinidad
Posibles beneficios	Prevenir y corregir errores de los empleados Mayor satisfacción con el trabajo Mejor estado de ánimo	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones Mayor entendimiento de la misión de la organización
Posibles problemas	Mensajes insuficientes o poco claros Exceso de mensajes Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios	Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas La especialización dificulta la comprensión El exceso de información desalienta los contactos Las barreras físicas desalientan el contacto Falta de motivación

²⁹ Cuadro retomado de: B.ADLER y Jeanne Marquard Elmhurst, *Comunicación organizacional*, trad. Pilar Mascaró Sacristán, Mc Graw Hill, México, 2003, 8ª edición, p.15.

1.5.3. Comunicación informal

Se realiza en cualquier dirección dentro de la organización. Se le denomina informal porque no es oficial, incluye rumores, noticias anónimas y chismes originados por cualquier persona, intencionalmente o no.

Las estrategias para mejorar la comunicación formal también se aplican a la informal. Cuanta más información formal sea difundida, será menor la posibilidad de propagación de rumores.

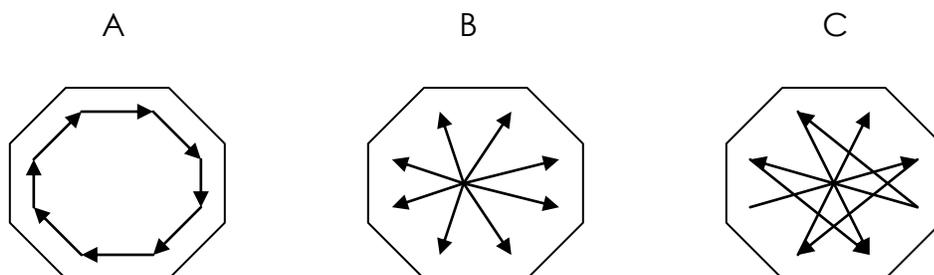
La comunicación organizacional funciona gracias a las relaciones presentes en los diversos niveles de comunicación y de acuerdo a los diferentes tipos de comunicación formal e informal a través dispositivos llamados redes de comunicación. En el siguiente apartado se hablará acerca de éstas.

1.5.4. Redes de comunicación en las organizaciones

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información, estos pueden ser formales e informales y cada uno de ellos tiene un uso respectivo dentro de la organización. Las redes formales son generalmente verticales, siguen la cadena de autoridad y las comunicaciones están limitadas por las áreas laborales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Las redes formales de comunicación son “sistemas diseñados por la gerencia que dictan quien debe hablar con quién para realizar una tarea”³⁰, la forma más común de describir las redes formales es el organigrama. Una red formal se puede representar de tres formas: la cadena, la rueda, y todo el canal.

- A. Cadena: Sigue rápidamente la cadena formal de mando, se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.
- B. Rueda: Se apoya en un líder para actuar como una guía central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y tiene alta precisión.
- C. Todo el canal: Permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.



Redes de comunicación en la organización

³⁰ *Ibidem.*, p.14.

Las redes formales como las informales funcionan de acuerdo a ciertas características, en el siguiente apartado revisaremos las funciones de las redes informales.

1.5.5. Funciones de las redes informales

Las redes de comunicación juegan un papel muy importante en la organización debido a que son más veloces y, con frecuencia, más confiables que los canales formales. También ofrecen un atajo hacia los canales formales (que son más lentos).

“[...] La comunicación informal cumple con varias funciones útiles.

- *Confirmar.* Algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes formales. Usted probablemente habrá escuchado ese tipo de confirmación: “Esta vez el jefe va en serio cuando dice que reducirá el tiempo de llamadas de larga distancia. Escuché que lo gritaba cuando pasé por su oficina”.
- *Expandir.* La comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos. Usted podría preguntarle a un compañero de trabajo que tiene mucha experiencia: “La invitación a la fiesta de la oficina dice “ropa informal”, ¿quiere decir vaqueros y camiseta, o saco deportivo y corbata?”.
- *Acelerar.* Con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales. Por ejemplo, las personas hábiles para buscar trabajo muchas veces recurren a sus conocidos para saber si una empresa tendrá vacantes antes de que publique su oferta de empleos.
- *Contradecir.* Las redes informales a veces contradicen a los mensajes oficiales. Un amigo de contabilidad podría comentarle que la fecha límite para las compras del año corriente no es tan estricta como parecía en el memorando reciente que el contralor envió.

- *Complementar.* A veces hasta la dirección sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal. Aún cuando parezca paradójico, muchas empresas elevan la comunicación informal a la categoría de política oficial, y fomentan los contactos francos entre personas de distintas partes de la organización."³¹

Una vez realizado un recorrido en los fundamentos de la comunicación organizacional, a manera de epílogo, expondremos que la comunicación organizacional es un instrumento surgido en un momento histórico, como un elemento necesario para auxiliar a las organizaciones interesadas en alcanzar el mejoramiento.

La comunicación organizacional desde un punto administrativo, es un instrumento para conseguir el éxito económico de las organizaciones. Sin embargo, es una necesidad, aunque frecuentemente es relegada a segundo plano, porque a simple vista no deja ver las utilidades, como lo hacen las áreas financieras. Quienes se apoyen de la comunicación organizacional y más aún de la comunicación interna les será más viable lograr sus expectativas y objetivos que se han planteado en la organización.

En nuestro caso de estudio: La Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital de Gineco-Obstetricia N° 3 del Centro Médico "La Raza" retomaremos la teoría de la comunicación organizacional como un fundamento en el apoyo del estudio de dicha institución, como un elemento indispensable para realizar un diagnóstico de la comunicación interna de esta organización. Para conseguir este objetivo estudiaremos los fundamentos de la UMAE y la teoría necesaria para realizar un diagnóstico organizacional.

³¹ *Ibid.*, p. 21.

2. Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital de Gineco-Obstetricia N° 3 del Centro Médico “La Raza” y el Diagnóstico organizacional.

A continuación revisaremos los antecedentes de la Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital de Gineco-Obstetricia N°3 del Centro Médico “La Raza”, así como sus fundamentos organizacionales, las políticas, su estructura y la comunicación interna de la organización, con el propósito de contar con los elementos necesarios para realizar el diagnóstico de comunicación interna y las propuestas necesarias.

2.1. Antecedentes

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es un organismo público, descentralizado, el más grande de América Latina. Los primeros hospitales del Instituto Mexicano del Seguro Social se inauguraron en 1944, los cuales durante 10 años operaron subrogados.³² El 12 de julio del mismo año fue aprobada la construcción del hospital de Zona N° 1 con ubicación en Calzada Vallejo y Río Consulado y no fue inaugurado hasta el 10 de febrero de 1954.

Hospital Zona N°1

Año de inauguración	Función	Infraestructura
1954	<ul style="list-style-type: none">• El servicio de Ginecología estaba inserto dentro del hospital General.• 1, 314 ingresos por año.	<ul style="list-style-type: none">• 6 médicos de base y 4 médicos residentes.• Contaba con 36 camas.

³² Ver glosario, p. 196.

Una década después, debido a que los servicios ofrecidos por el Hospital General de Zona N°1 no eran suficientes y ante la necesidad de mayor cobertura de los pacientes, se creó el Hospital de Ginecología y Obstetricia No. 3, el cual fue inaugurado el 19 de junio de 1964.

Progreso del Hospital de Ginecología y Obstetricia No. 3

Año de inauguración	Función	Infraestructura
1964	<ul style="list-style-type: none"> • Conformado por dos pisos para atender al puerperio fisiológico.³³ • Un piso para complicaciones obstétricas. • Un piso para atender a pacientes de Ginecología y sangrados de la primera mitad del embarazo. • Área de recuperación para el cuidado de pacientes graves. 	<ul style="list-style-type: none"> • 215 camas de obstetricia. • 40 camas de Ginecología. • 8 cubículos de exploración. • 22 camas de labor. • 8 salas de expulsión. • 6 quirófanos. • 216 cunas de recién nacidos. • 60 incubadoras. • Dos camas para el área de recuperación.
Finales de la década de los 70	<ul style="list-style-type: none"> • Se amplía la unidad toco quirúrgica³⁴ y el laboratorio. • Se integra el servicio de Medicina Interna y con ello la Terapia Intermédia e intensiva. 	

³³ Ver glosario, p. 196.

³⁴ Ver glosario, p. 196.

1982	<ul style="list-style-type: none"> • Terapia intensiva de adultos. • Terapia intensiva neonatal. • Área de consulta externa. • Servicio de anatomía patológica. • Servicios de biología de la reproducción. • Endocrinología Ginecológica. • Oncología. • Se modifica el servicio de Ginecología y obstetricia. 	<ul style="list-style-type: none"> • 164 camas censables³⁵ y 36 no censables³⁶. • 7 quirófanos. • 4 salas de expulsión. • 144 cunas. • 21 consultorios. • Laboratorio clínico
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Se crearon las Clínicas de Displacia.³⁷ • Inició la Cirugía Laparoscópica-Ginecológica.³⁸ • Se amplió el servicio de oncología quirúrgica³⁹ a dos turnos. 	

La seguridad social es un tema coyuntural y prioritario en la actualidad debido a la problemática presentado en cuanto se refiere a las nuevas reformas acerca de las pensiones y jubilaciones como un fin para hacer frente al nuevo entorno socio-demográfico.

³⁵ Ver glosario p. 196.

³⁶ Ver glosario p. 196.

³⁷ Ver glosario p. 196.

³⁸ Ver glosario p.196.

³⁹ Ver glosario p. 196.

En 1964 la población derechohabiente del IMSS era de 6 millones, para 1987 el régimen ordinario cubría a casi 33 millones y en el mes de septiembre de 2008 la población derechohabiente asciende a 48 millones⁴⁰. Este crecimiento se ha realizado dentro de una crisis económica afectando seriamente la situación financiera y por consiguiente operativa de la institución.

Por tales motivos en 1995 se realizó un auto examen para detectar sus deficiencias y lo que había dejado de ser funcional. Finalmente se realizó la reforma a la Ley del Seguro Social, aprobada por el Congreso de la Unión y publicada por el Diario Oficial de la Federación en diciembre de 1996. La nueva ley modifica, entre otras cosas, el sistema de pensiones, asegurando así su viabilidad financiera con una mayor equidad en el medio y largo plazo.

De acuerdo a los cambios políticos nacionales y mundiales, el IMSS se moderniza en su estructura surgiendo así la necesidad de establecer una cultura de calidad y un nuevo modelo administrativo congruentes con la misión institucional.

El proyecto de modernización administrativa de los servicios de salud, mediada a través de la desconcentración de funciones, ha permitido lograr el acuerdo de crear unidades médicas autónomas a favor de mejorar la calidad de la atención médica.

⁴⁰<http://elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=141754&docTipo=1&orderby=docid&sortby=ASC> 23-09-08, 8:24 p.m.

Lo anterior ha llevado a una revisión y modificación de la normatividad institucional, por lo tanto el Reglamento de Organización Interna (ROI) del IMSS, se reforma por el Congreso de la Unión y se publica en el Diario Oficial de la Federación el 19 de junio de 2003, en donde se regulan las facultades y atribuciones de las Unidades Médicas de Atención Especializada (UMAE), de sus Juntas de Gobierno y de sus Directores.

El ROI confiere a la UMAE la naturaleza de órgano de Operación Administrativa Desconcentrada, Jerárquicamente subordinada al Director General, con autonomía de gestión, en los aspectos técnicos, administrativos y presupuestarios y sujetos en el ejercicio de sus facultades y funciones a las disposiciones jurídicas y a la normatividad institucional aplicable. Adicionalmente, el H. Consejo Técnico autorizó la creación de la Coordinación de Unidades Médicas de Atención Especializada, como un órgano normativo dependiente de la Dirección de Prestaciones Médicas.

Actualmente, el Hospital de Ginecología y Obstetricia está autorizado por el H. Consejo Técnico como una Unidad Médica de Atención Especializada. Debido a este hecho fue necesaria la revisión y actualización de la normativa aplicable a dichas unidades y su estructura organizacional para el cumplimiento de las nuevas funciones, con el objetivo de desarrollar la eficiencia en el otorgamiento de servicios, la evaluación de los resultados de la operación, la eficacia de sus procesos generales, la ejecución de sus sistemas de información y medición y fortalecer su capacidad de gestión.⁴¹

⁴¹ Manual de organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad, Instituto Mexicano del Seguro Social, aprobado por el Dr. Santiago Levy Algazi (Director General), 16-agosto-2005, pág. 4-7.

Bajo este esquema de organización se permite la autosuficiencia y autonomía de gestión, así como la integración y coordinación más efectiva con otras unidades de tercer nivel y con el resto de los niveles, de tal forma que garantice la continuidad y oportunidad en la atención, respondiendo a las necesidades de servicios hospitalarios de alta especialidad y lograr el equilibrio de la atención médica en un ámbito geográfico definido.

En sus inicios el Hospital estaba proyectado para dar atención a una población de 1, 762, 342 usuarios, incrementándose la población usuaria a las necesidades reales, hoy (Diciembre de 2007) atiende a 6,559,705⁴² derechohabientes usuarios, incluye edad reproductiva y susceptibles de padecimientos Gineco-Oncológicos, con una zona de influencia que abarca la propia delegación ,Estado de México poniente, en la delegación 4 al HGZ No. 32, delegación 15, (HGR 72, HGZ 57, HGZ 98) Delegación Querétaro UMF 8, Delegaciones de Hidalgo, Guerrero, Morelos y como segunda opción las delegaciones de Puebla, Veracruz y Jalisco.

⁴² Plan Estratégico, Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE), Hospital de Ginecología y Obstetricia número 3, División de Calidad, 2007, p.15.

Unidad Médica de Atención Especializada de Ginecología y Obstetricia No. 3

Año de inauguración	Función	Infraestructura
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Médica de concentración. • 4 Direcciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Médica. ○ Enfermería. ○ Administrativa. ○ Educación Médica e Investigación. • 8 Divisiones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pediatría. ○ Ginecología. ○ Obstetricia. ○ Auxiliares de diagnóstico. ○ Epidemiología. ○ Jurídica. ○ Biomédica. ○ Calidad. • 20 jefes de departamento • 16 jefaturas medico-administrativas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Centro de Mezclas. ○ Inhalo terapia. ○ Fomento a la salud. ○ Trabajo Médico Social. ○ Asistentes Médicas. ○ Nutrición y Dietética. ○ Proceso Administrativo. ○ Conservación. ○ Servicios Generales. • Servicios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cirugía. ○ Administración continua. ○ Consulta Externa de Especialidad y Hospitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificada en una superficie de 6, 410 m2. • Cuenta con una construcción de 15, 809 m2. • Arquitectónicamente es un conjunto mixto integrado por cuatro bloques principales: <ul style="list-style-type: none"> □ Torre de hospitalización de 6 pisos. □ Área de urgencias. □ Consulta externa con 27 consultorios. □ Casa de máquinas. • 308 camas censables. • 104 camas no censables. • 1732 plazas: <ul style="list-style-type: none"> □ 209 médicos. □ 765 enfermería. □ 240 servicios básicos. □ 20 ropería. □ 70 asistentes médicas. □ 16 trabajo social. □ 97 dietología. □ 26 conservación. □ 52 laboratorio. □ 13 R.X. □ 98 personal administrativo. □ 126 otras categorías.

2.2. Filosofía

La filosofía Institucional fue creada a partir de la independencia de la Unidad como una UMAE en el año 2003. Entonces se requería contar con una filosofía propia para dirigir sus objetivos, por ello, de manera consensuada, en reuniones entre los empleados de cada área, principalmente los jefes, se generó la filosofía institucional. El jefe de la División de Calidad, se encargó de recabar las aportaciones de cada División de la UMAE de acuerdo a las funciones y la cultura institucional.

2.2.1. Misión

Otorgar atención médica de alta especialidad, oportuna, con calidad, sentido humano, autonomía de gestión y desarrollo sustentable, en las áreas de ginecología y obstetricia; acorde con los avances tecnológicos y éticos, formando personal de salud y generando conocimientos científicos que contribuyan a mejorar el nivel de salud y la calidad de vida de los usuarios logrando su satisfacción y la de los prestadores de servicio de la Unidad.

2.2.2. Visión

Ser la mejor opción de las organizaciones de salud en la atención médica de alta especialidad, en áreas de ginecología y obstetricia, autosuficiente, centrada en el usuario, con reconocimiento, prestigio y trascendencia nacional e internacional, a través de la gestión de calidad.

2.2.3. Valores

1. Lealtad

El prestador de servicio de esta UMAE es leal al Instituto Mexicano del Seguro Social y al Estado Mexicano. Ser fiel a los principios éticos del servidor público del IMSS buscando el cumplimiento de sus fines con plena conciencia de servicio.

(Principios éticos del servidor público del IMSS: La ética de los servidores públicos, tiene como propósito fundamental, el bien común. Para su consecución ceñirá su conducta, sus decisiones y acciones a los valores que constituyen los principios rectores del servidor público. La lealtad, legalidad, dignidad, probidad, integridad, eficiencia, responsabilidad, veracidad de información, confidencialidad, imparcialidad, respetabilidad, armonía laboral, iniciativa y el espíritu de superación son valores fundamentales, propios del ejercicio de las funciones de los servidores públicos. El servidor público, mantiene una conducta intachable, debiendo para ello cumplir la ley y someterse a los principios de ética. El ejercicio del servicio público está fundamentado en la legalidad, así como en la confianza y credibilidad. En ese sentido, los principios éticos tienen como función primordial el desarrollar hábitos y actitudes positivas en los mismos, que permitan el cumplimiento de los fines del IMSS para beneficio de la comunidad.)

2. Responsabilidad

El servidor público es responsable de las acciones u omisiones relativas al ejercicio de su función, actuando con un claro concepto del deber, para el cumplimiento del fin recomendado. El servidor público responde sobre la forma en que cumple sus obligaciones, incluida la información suficiente sobre la administración de los bienes. Proporcionar oportuna y verazmente la información solicitada por quien le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos.

3. Honestidad

La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que junto a la justicia, exige en dar a cada quien lo que le es debido.

Honestidad significa que no hay contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser honesto con el verdadero ser y con el propósito de una tarea, gana la confianza de los demás e inspira fe en ellos. Honestidad significa nunca hacer mal uso de lo que se nos confió.

4. Respeto

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros esté equivocado. Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás es la verdadera manera de ganar respeto. Respeto es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y la sociedad.

En este principio se toma en consideración, por lo menos, dos vertientes ético morales fundamentales:

- a) El respeto por la autonomía del individuo, que se sustenta, esencialmente, en el respeto de la capacidad que tienen las personas para su autodeterminación en relación con las determinadas opciones individuales de que disponen.
- b) Protección de los individuos con deficiencias o disminución de su autonomía en el que se plantea y exige que todas aquellas personas que sean vulnerables o dependientes resulten debidamente protegidas contra cualquier intención de daño o abuso por otras partes.

5. Igualdad

Ausencia de total discriminación entre los seres humanos, en lo que respecta a sus derechos. Al oír la palabra igualdad nos vienen a la mente siempre las mismas cosas. Igualdad entre razas, igualdad de sexos, que no son las únicas, pero que tal vez son las que más preocupan a la gente porque están más presentes en su vida cotidiana.

6. Compromiso

Obligación contraída, palabra dada. Es una obligación firme, expresada en un acuerdo o contrato con la finalidad de proporcionar un monto específico de asistencia, en virtud de términos y condiciones convenidos para fines concretos, en beneficio de las partes. Es el término legal que describe el alcance de la obligación específica que contrae un país, una institución o una persona.

7. Equidad

La equidad (del latín *aequitas*, de *aequus*, igual), constituye uno de los postulados básicos de los Principios Generales del Derecho.

“El valor justo”

Asegura la imparcialidad y la falta de discriminación en el acceso a la salud. Que aquellos que más necesitan el servicio lo reciban. Principio según el cual las personas que se encuentran en circunstancias similares deben recibir un mismo tipo de prestaciones.

Es la habilidad del sistema para distribuir la productividad (beneficios o costos) de una manera justa. La equidad es un concepto que se relaciona con la igualdad, podemos distinguir tres grandes grupos, de tal forma que una sociedad idealmente equitativa puede ser:

1. Aquella que exige de cada quien según sus posibilidades y da a cada uno según sus necesidades.
2. Una en la que todos los individuos tienen exactamente los mismos derechos y obligaciones ante la ley.
3. Una sociedad cuyo sistema jurídico y económico garantiza a todos los individuos igualdad en el acceso a oportunidades políticas, sociales y económicas, así como la libertad de emplear estas oportunidades en su propio beneficio.

La igualdad de oportunidades es la única que nos asegura que el recurso más valioso, el recurso humano, sea incorporado al proceso productivo. El igual acceso a oportunidades implica, como mínimo, que todos los individuos satisfagan aquellas necesidades que les permitan alcanzar el pleno desarrollo de sus capacidades físicas e intelectuales.

2.2.4. Objetivos⁴³

General:

Otorgar atención médica de alta especialidad a los usuarios, con oportunidad, conforme a los conocimientos médicos y principios éticos vigentes, que permita satisfacer las necesidades de salud y las expectativas de los usuarios y de los prestadores de servicios, así como fomentar la educación y la investigación en salud, a través de una administración eficiente y transparente de los recursos institucionales.

Particulares:

-Dirigir las acciones para el cumplimiento de objetivos y metas comprometidas.

-Difundir entre las unidades de atención médica de su ámbito de influencia, los principios de la rectoría técnico-médica de las diferentes especialidades médico-quirúrgicas que se otorgan en su estructura.

-Proporcionar atención médica integral con calidad y con sentido humano, a los derechohabientes derivados a la unidad y para aquellos que la soliciten directamente en el servicio de urgencias y admisión continua.

-Desarrollar educación médica de alto nivel a través de la formación de personal docente de carrera, mediante la realización de maestrías y doctorados en educación para la salud e investigación educativa.

⁴³ Manual de organización de las Unidades Médicas de Alta Especialidad..., pág. 5 y 6.

-Desarrollar investigación en salud a nivel de excelencia a través de la formación de investigadores profesionales, mediante la realización de maestrías y doctorados, publicación de trabajos en revistas indizadas de alto impacto, su registro como investigadores institucionales y en el Sistema Nacional de Investigadores e integración de unidades de investigación en Unidades Médicas de Alta Especialidad.

- Promover eventos de educación e investigación médicas, con base en el diagnóstico situacional, para analizar las acciones procedentes que fomenten la prevención y abatimiento de riesgos para la salud.

-Formar profesionales de la salud de alto nivel en las diferentes especialidades que se otorgan en la unidad y promover el desarrollo y crecimiento de recursos humanos para la atención de la salud.

-Fomentar el desarrollo, la investigación y la aplicación de tecnología moderna de alto nivel a través de los diferentes esquemas de equipamiento, que permita una mayor oportunidad, precisión, control de calidad y eficiencia en el desarrollo de los procesos de atención a la salud.

-Brindar apoyo técnico y de recursos, necesarios para la operación hacia la autonomía de gestión.

-Propiciar el intercambio y aprovechamiento de recursos materiales y de infraestructura entre los servicios intra y extra hospitalarios.

2.2.5. Políticas⁴⁴

- Dirigirá al derechohabiente las acciones coordinadas de esfuerzos de las UMAE, como actor principal del proceso de atención médica.
- Implantará las acciones que permitan fortalecer los niveles de operación y hacer más flexible el sistema de referencia y contrarreferencia de pacientes.
- Otorgará atención preferencial a los aspectos de promoción, fomento, prevención del riesgo, protección y recuperación en términos generales y reforzará las medidas preventivas para abatir los riesgos dentro del proceso de atención médica.
- Promoverá el desarrollo de estudios demográficos, económicos, sociales y de salud, que permitan el desarrollo científico y técnico de la atención médica y la detección oportuna de factores de riesgo de salud pública.
- Propiciará la participación de equipos multidisciplinarios, para la identificación y solución de problemas de salud pública en su ámbito de influencia.
- Fortalecerá la difusión de acciones y procedimientos para reducir los factores de riesgo a la salud, a través de un proceso continuo de educación para la salud.

⁴⁴ *Ibidem.*, pág. 11 y 12.

- Propiciará la difusión de los trabajos de investigación realizados en la unidad, con instancias públicas, privadas y sociales, así como el intercambio de información médico científica.
- Fortalecerá la formación, capacitación y el desarrollo técnico y profesional del personal para la salud; asimismo, los programas determinados deberán ser dirigidos a equipos multidisciplinarios para la atención integral y tendrán que ser congruentes con las necesidades y demandas de la población derechohabiente, reflejadas en los resultados del diagnóstico situacional.
- Deberá efectuar oportunamente los procesos de supervisión y evaluación, así como las acciones de asesoría y apoyo a las áreas operativas de la unidad, para evitar el desfase en los procesos para el otorgamiento de servicios.

2.2.6. Principios

Bien común: Todas las decisiones y acciones del servidor público deben estar dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la sociedad, por encima de intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad. El servidor público no debe permitir que influyan en sus juicios y conducta, intereses que puedan perjudicar o beneficiar a personas o grupos en detrimento del bienestar de la sociedad.

Rendición de cuentas: Para el servidor público rendir cuentas significa asumir plenamente ante la sociedad, la responsabilidad de desempeñar sus funciones en forma adecuada y sujetarse a la evaluación de la propia sociedad.

Lo anterior obliga a realizar sus funciones con honradez, eficacia y calidad, así como a contar permanentemente con la disposición para desarrollar procesos de mejora continua, de modernización y de optimización de recursos públicos.

Entorno cultural y económico: Al realizar sus actividades, el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente de nuestro país, que se refleje en sus decisiones y actos. Nuestra cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para las generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.

Generosidad: El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo hacia la sociedad y los servidores públicos con quienes interactúa. Esta conducta debe ofrecerse con especial atención hacia las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de nuestras étnias y quienes menos tienen.

Liderazgo: El servidor público debe convertirse en un decidido promotor de valores y principios en la sociedad, partiendo de su ejemplo personal al aplicar cabalmente en el desempeño de su cargo público este Código de Ética y el Código de Conducta de la institución pública a la que esté adscrito.

El liderazgo también debe asumirlo dentro de la institución pública en que se desempeñe, fomentando aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el servicio público. El servidor público tiene una responsabilidad especial, ya que a través de su actitud, actuación y desempeño se construye la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

2.3. Estructura organizacional de la UMAE

La estructura se refiere, generalmente, ya sea a la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo) o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas.⁴⁵

Dentro de las organizaciones, cualquiera que sea su tipo de actividad se encuentra formada por una estructura en la que se esquematizan las posiciones de cada empleado y las relaciones existentes entre estos, la forma más práctica para representar esto es el organigrama.

La UMAE cuenta con un liderazgo formal institucional y liderazgo participativo y transformador operativamente: por una parte mantiene un liderazgo formal, representado por una autoridad máxima que recae en la figura del titular de la UMAE y Directores: Médico, de Enfermería, Administrativo y de Educación e Investigación en salud, apoyado por las Jefaturas de División. Posteriormente se desprenden las jefaturas de departamento clínico, descendiendo en orden jerárquico hasta el personal operativo.

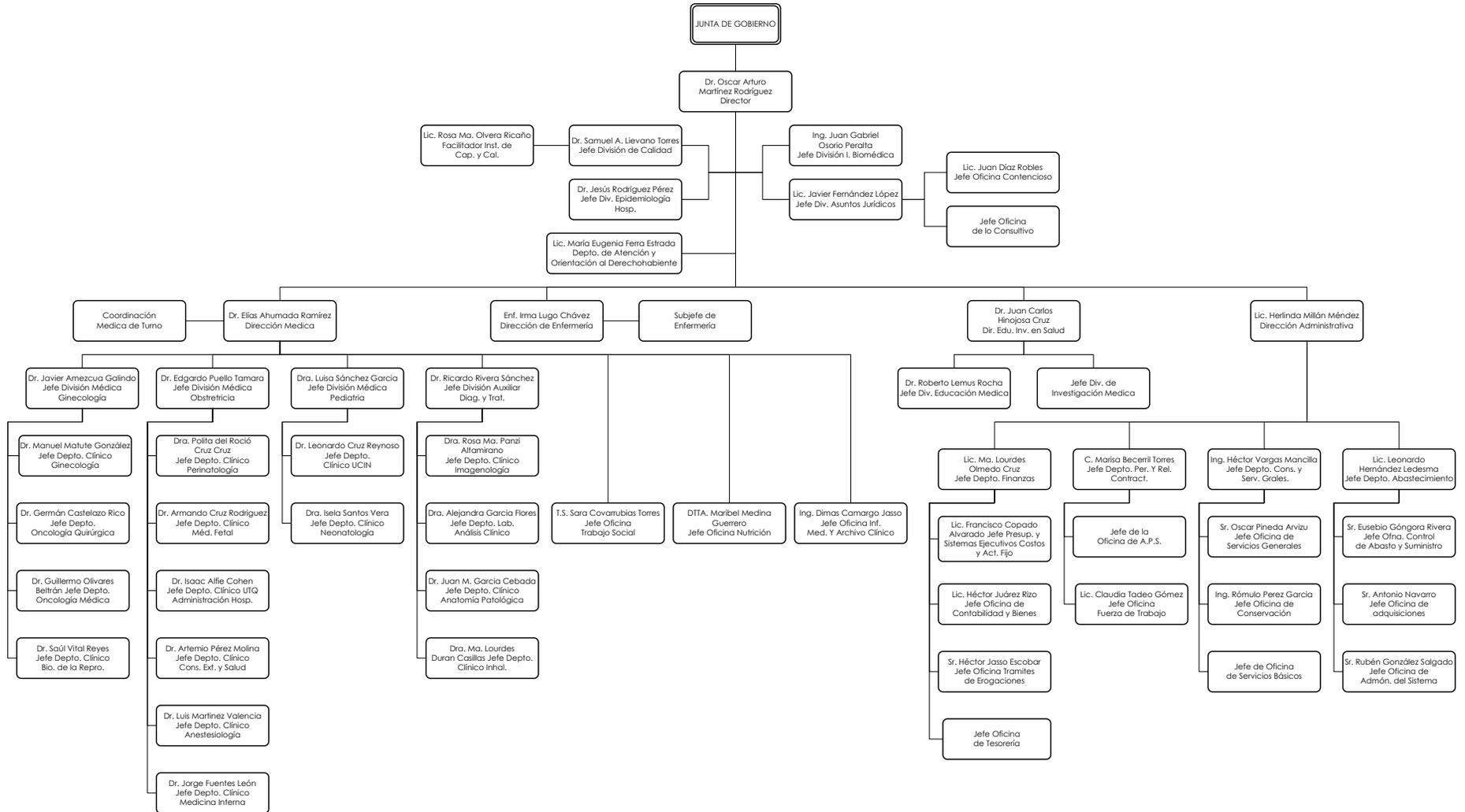
⁴⁵ BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Trillas, México, 1987, p.55.

La toma de decisiones tiende hacia la participación del personal directivo en forma multidisciplinaria, haciendo copartícipes al personal operativo y delegados sindicales, por lo cual se ha creado un comité (Calidad de Atención Médica) y 18 comités médico-administrativos.

A continuación se muestra el modelo de la estructura organizacional de la UMAE.

Estructura organizacional de la UMAE.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL UNIDAD MÉDICA DE ALTA ESPECIALIDAD HOSPITAL DE GINECO OBSTETRICIA N° 3 DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL "LA RAZA"



2.4. Comunicación Interna de la UMAE

La UMAE cuenta con diferentes herramientas de comunicación interna. A continuación se mencionan los medios internos de la institución.

- **Reuniones, juntas o sesiones:**

La frecuencia de las sesiones de los comités es mensual con levantamiento de minuta de trabajo y entrega de acuerdos y recomendaciones a la dirección de la Unidad para su conocimiento, favoreciendo con esto la toma de decisiones.

El cuerpo de gobierno se reúne cada semana, en la sala de juntas de la dirección, ahí, de manera muy específica se plantea la problemática de cada uno de los servicios o áreas, en la misma reunión se dan soluciones, pero también se pueden presentar planes de mejora continua, se ponen a consideración y en su caso se aprueban o se da seguimiento a los problemas o planes presentados.

- **Minutas**

Los temas y conclusiones finales tratadas en las reuniones quedan registrados en una minuta. Es un documento escrito de naturaleza informal que hace las veces de acta, sólo que con una redacción muy breve y escueta que servirá de base para elaborar, cuando sea indispensable, el acta formal. Consigna el desarrollo de la reunión, el nombre de los participantes, la hora y el lugar de la celebración y el objetivo de la reunión.

- **Comités**

Son reuniones semanales entre jefes de División con el objetivo de tratar asuntos laborales, generalmente dificultades contingentes de cada área.

- **Memorándum**

Es un tipo de carta-resumen para uso entre los niveles internos de la organización, lo emplean con el objetivo de recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar información. Generalmente lo archivan permanentemente. Es una forma de comunicación formal vertical ascendente, descendente y horizontal.

- **Informe**

Generalmente es realizado por los encargados de cada área con el objetivo de informar a su jefe aspectos importantes de su área laboral, funciona como una forma de comunicación vertical ascendente.

- **Hoja de control de documentos**

Con ésta se controla la entrega, recepción, destino y tráfico de los documentos que se manejan en la institución.

- **Agenda**

En ella se registran las actividades desarrolladas por el personal. Contiene los datos básicos en torno al desarrollo de actividades derivadas del trabajo, con fechas, horarios, nombre de personas que intervendrán y sitio donde se llevarán a efecto.

- **Invitaciones protocolarias**

Se emplean para solicitar cortésmente la presencia física de una persona o un grupo para un acto determinado o una ceremonia especial.

- **Cursos de inducción**

Quincenalmente es ingresado personal nuevo a las diversas áreas, por lo que la División de capacitación se encarga de impartir el curso, con la participación de los jefes de algunas otras áreas.

- **Cursos de capacitación**

Son cursos programados de acuerdo a las necesidades inmediatas de la organización: manejo y control del estrés, imagen secretarial, mapas mentales, planeación estratégica, redacción técnico administrativa, actualización de instructores, técnicas para hablar en público, atención y trato digno al derechohabiente, autoestima para el éxito, inteligencia emocional, cursos de informática, desarrollo humano.

- **Correo electrónico**

Es utilizado para solicitar o mandar información a compañeros de otras áreas o unidades. Como pueden ser informes mensuales de las avances de cada área, comisiones para asistir a cursos e invitaciones a reuniones formales dentro y fuera de la institución, así como a reuniones informales: desayunos, comidas, cumpleaños, fiestas de jubilación.

- **Cartas**

Se emplean generalmente en la comunicación ascendente, en donde los empleados solicitan o informan a sus jefes, como por ejemplo: permisos para asistir a cursos de capacitación y comisiones para salir a congresos (especialmente el área médica).

- **Manual de bienvenida**

Como su nombre lo indica se utiliza para ofrecer a los nuevos integrantes la bienvenida a la institución.

- **Folleto**

Son utilizados para informar brevemente a los empleados asuntos relevantes, como por ejemplo el Código de conducta, ética y salud de la UMAE.

- **Tablero de anuncios**

Cada área cuenta con un tablero de anuncios para dar a conocer información rápida.

- **Carteles**

Son utilizados para informar la filosofía de la organización: misión, visión, valores. Así como los derechos y obligaciones de los servidores públicos, y del derechohabiente. También son utilizados para informar cuando la UMAE logra la certificación del ISO 9000.

- **Revista**

Es una publicación mensual en la cual se informan las fortalezas de la UMAE, los desarrollos en investigación, vida e historia de los trabajadores, entre otros temas.

- **Gafetes**

Se utilizan para identificación personal y en la parte posterior de cada gafete se encuentra la misión y visión de la institución con el objetivo de mantener informados a los empleados.

- **Teléfono**

Es utilizado frecuentemente para solicitar información, concertar reuniones, confirmar juntas y practicar la comunicación informal.

- **Reuniones informales**

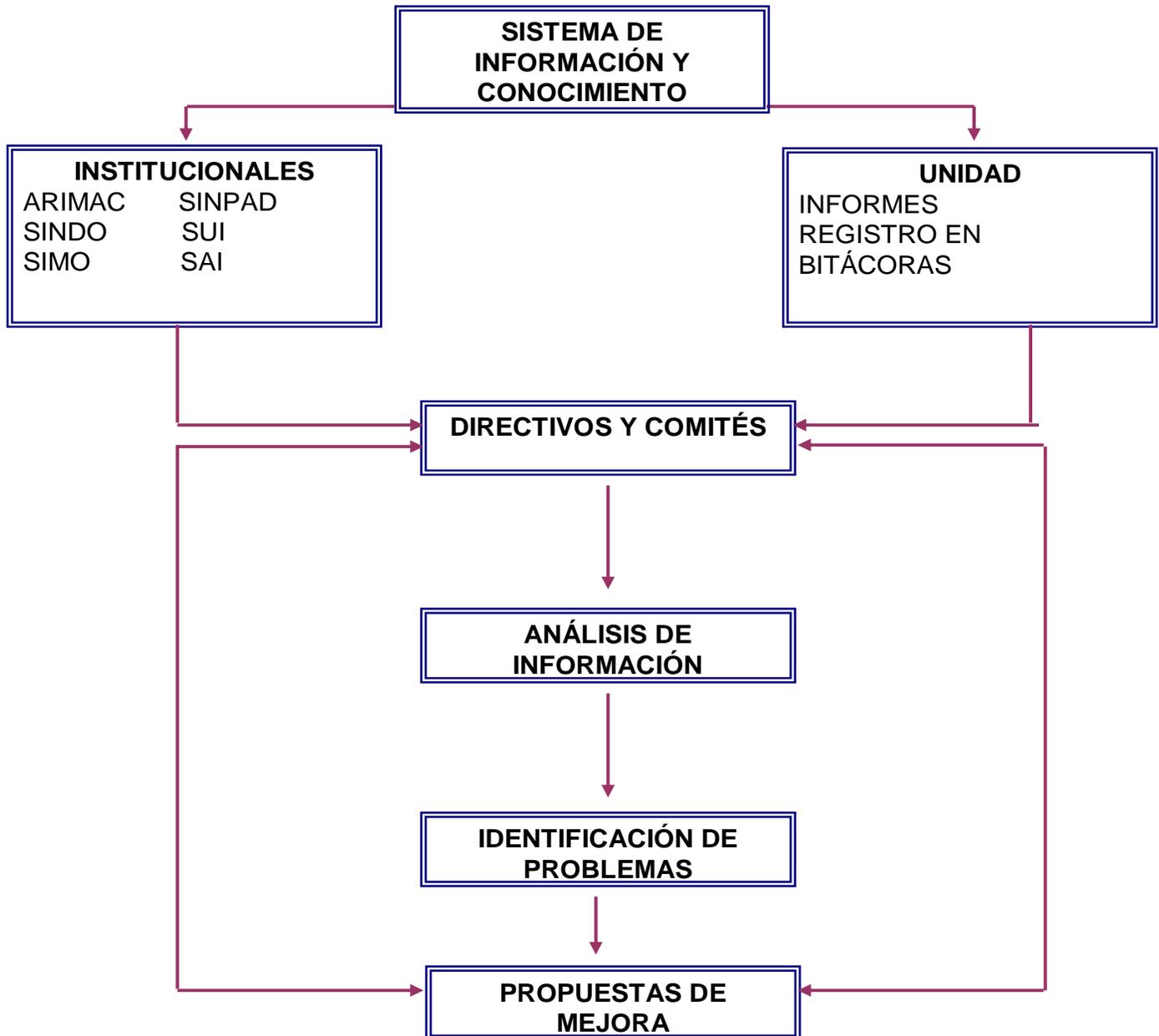
Debido a que la UMAE es una organización en donde la antigüedad de los empleados es ya avanzada, las relaciones interpersonales son de varios años atrás, por lo tanto, la socialización entre ellos traspasa la línea laboral, se reúnen para tomar café, comer, conversan de asuntos personales y festejan el cumpleaños de algunos compañeros simbólicamente comiendo pastel.

La UMAE también cuenta con un conjunto de sistemas para conocer las necesidades y responder expectativas de clientes y usuarios:

- **G.R.D.:** Grupos relacionados de diagnóstico, es una herramienta que nos permite evaluar el proceso de atención hospitalaria, el propósito general de este programa es contar con información fidedigna y útil para la toma de decisiones en el ámbito directivo y con fines de presupuestación.

- **SIAP:** Sistema Integral de Administración de Personal (inició a partir de noviembre de 1999). En este sistema se realiza el registro sistematizado de Asistencia, Puntualidad y Sustituciones (APS) de los usuarios internos, éste se trasfiere a través de la Red a la delegación de Toluca.
- **SINDO:** Sistema Integral de Derechos y Obligaciones, empleado para verificar vigencia de cualquier trabajador del país, éste sistema permite garantizar la atención de los usuarios externos, en los servicios de urgencias y archivo clínico.
- **S.U.I.:** Sistema Único de Información, contempla los siguientes subsistemas: 10, 15, 27 (Población, Servicios Médicos otorgados y Productividad Hospitalaria), 29 (Medicina Preventiva), 43, 46, 47, 49 (Educación e Investigación en salud).
- **SIMO:** Sistema de Información Medico Operativa, es un programa sistematizado que se lleva a cabo mediante un dispositivo magnético integrado por los subsistemas del SUI. La información de productividad obtenida por módulos es generada por cada jefe de departamento clínico, lo que permite obtener Información de forma inmediata y dar respuesta a requerimientos de usuarios.
- **ECO:** Sistema de Evaluación de la Calidad de la operación, es realizado por la Dirección, se refiere a los Indicadores Básicos del Área Médica e Indicadores de desempeño (impacto, eficacia, eficiencia, productividad), se concentra un informe mensual, el cual se envía a la delegación, se difunde en juntas delegacionales de las Unidades correspondientes a la delegación, así como en juntas del cuerpo de gobierno del hospital.

- **NIC:** Nivel Integral de Conservación, evalúa las diferentes áreas que componen la jefatura de Conservación, basándose en Indicadores de desempeño: eficiencia, continuidad, confiabilidad, seguridad y mantenimiento de operación de equipos. Cada mes se realiza un informe correspondiente a cada área.



La UMAE es una Institución ocupada en conseguir un lugar importante a nivel nacional como internacional; desde sus inicios, se ha mantenido vigente debido a la evolución que ha presentado, logrando adaptarse a los nuevos cambios.

El 2003 fue un año importante para la UMAE debido al cambio sufrido, tanto en su estructura como en su organización interna, se adoptó una nueva cultura, tomando en cuenta ahora los fundamentos organizacionales por parte de su personal.

El entorno también fungió una parte importante en este cambio, pues debido a las nuevas políticas laborales y a la reciente Ley del Seguro Social se tuvieron que realizar cambios institucionales.

Una vez revisados los elementos conformadores de nuestro objeto de estudio pasaremos a la revisión de los fundamentos teóricos del Diagnóstico organizacional.

2.5. El Diagnóstico organizacional

En el presente apartado se pretende ofrecer una visión global de las definiciones acerca del diagnóstico organizacional. Explicaremos ¿Qué es un diagnóstico organizacional?, ¿Cuáles son los tipos de diagnóstico? y por último se expondrá sobre el diagnóstico de comunicación interna, con el objetivo de revisar la teoría y fundamentar el diagnóstico de comunicación interna en los equipos de trabajo de la Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE).

A lo largo de los años los hombres se han interesado por evolucionar y conseguir los procesos en las organizaciones con mayor dinamismo. En la actualidad, podemos decir, los temas como la productividad, la eficiencia y la calidad ocupan un lugar central en la preocupación de los dirigentes de las organizaciones, por tal motivo, ha sido necesario implementar nuevos instrumentos de investigación para lograr sus objetivos.

Uno de estos instrumentos es el diagnóstico organizacional, mediante el cual se puede conocer o evaluar las potencialidades de la organización o en su caso las áreas de oportunidad en las que se requiere cambios, innovación y mejoras.

Posiblemente, en la vida cotidiana, el referente de diagnóstico más próximo a nosotros es el de tipo médico; cuando visitamos al doctor, él nos entrevista para obtener información acerca de nuestro historial clínico, malestares y síntomas. Posteriormente, dependiendo de la problemática detectada, realiza una serie de análisis de laboratorio y con base en esta información y en la entrevista se nos evalúa.

Una vez realizado todo este procedimiento decimos que el médico ha realizado un diagnóstico, por lo tanto, podrá informarnos cuál es la enfermedad, las causas de ésta y el tratamiento a seguir para lograr el cambio necesario y la recuperación de nuestra salud.

De la anterior referencia podemos extraer las siguientes ideas:

- “El diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional, en el cual un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado.

- Se espera un especialista capaz de referir las informaciones entregadas al cliente al cúmulo de conocimientos de él para reconocer la información relevante y desechar la no pertinente.
- El diagnóstico es considerado parte de un proceso en el cual se adoptarán medidas a partir de esta primera fase diagnóstica.
- El diagnóstico, por lo tanto, encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.
- El problema, en general, es experimentado por el paciente, el cual acude al especialista en pos de alguna solución.
- El especialista, conociendo el funcionamiento del cuerpo humano, será capaz de interpretar las molestias del paciente como indicadores, como guías.
- En todo el proceso, el médico actúa como un receptor activo, como un observador que activamente busca evidencias para afinar su diagnóstico, pero no influye en lo observado." ⁴⁶

Gran parte de las características anteriormente expuestas son transportadas al diagnóstico organizacional. La diferencia esencial radica en el consultante, este ya no es una persona, sino una organización.

La tarea de diagnosticar necesariamente se relaciona con la de conocer, porque a través del conocimiento obtenido de la organización vamos a realizar un diagnóstico certero. Un diagnóstico se obtiene a partir de la información disponible o mediante la búsqueda de elementos o antecedentes, una vez conformada la organización necesaria se procede al análisis.

En la elaboración del diagnóstico organizacional es de gran importancia hacer uso del método, gracias a este podremos diferenciar las diversas formas de conocer. En nuestro caso nos sirve para evitar la interferencia de prejuicios y preferencias del observador con aquello que se observa.

⁴⁶ RODRÍGUEZ MANSILLA, Dario, *Diagnóstico organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega, México, 1999, 3ª edición, p.24.

Rodríguez Mansilla en su libro *Diagnóstico organizacional* ofrece una serie de definiciones:

- “El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada [...]”⁴⁷
- “[...] Forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.”⁴⁸
- “[...] El análisis que se hace para evaluar la situación de la organización, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.”⁴⁹

“Un diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.”⁵⁰

El diagnóstico es un estudio realizado a la organización para conocer cómo se dan sus procesos, modos de relación, funcionamiento y su eficiencia, en donde el investigador debe ser testigo del funcionamiento organizacional descrito formalmente y a partir de la experiencia de éste, podrán deducirse otros fenómenos útiles para el diagnóstico y de esta forma inferir en el proceso de cambio organizacional, a partir de la información obtenida.

⁴⁷ *Ibidem.* p.32.

⁴⁸ *Ibid.* p. 37.

⁴⁹ *Ib.* p.38.

⁵⁰ <http://www.miespacio.org/invest/diagno.htm>, 11/10/06.

En la vida organizacional ocurren fenómenos causantes de cambios dentro del sistema social, por tal motivo se presenta la interrogante de averiguar el motivo de estas modificaciones, es así como surge la necesidad de diagnosticar, como una búsqueda de mejora dentro de la organización. Dichas necesidades se explicarán en el siguiente apartado.

2.5.1. Necesidades de realizar un diagnóstico

Los objetivos de realizar un diagnóstico están estrechamente ligados al tema del Desarrollo Organizacional, entendido este como un “proceso de cambio planificado de la organización, para el cual es necesario –en primer lugar- conocer la situación real de la empresa y –luego- evaluar el resultado de los cambios propuestos e implementados.”⁵¹

La necesidad de realizar una evaluación, un análisis o un diagnóstico con el objetivo de iniciar un proceso de Desarrollo organizacional presenta diversos orígenes, de los cuales destacan:⁵²

- **El proceso natural de crecimiento de la organización.** Un ejemplo de esto es cuando la organización se encuentra en expansión, aumenta su personal, lo que dificulta mantener la misma relación interna y con el entorno, porque ahora tienen nuevas exigencias, mercado, competencia, estructura y responsabilidades. Su organización ha presenciado cambios importantes a los cuales debe adaptarse para sobrevivir.

⁵¹ RODRÍGUEZ MANSILLA, Dario, *op. cit.* p.18.

⁵² *Ibidem*, p. 38-40.

- **El proceso natural de deterioro de la organización.** La organización llegó a una etapa donde su personal, sus equipos y edificios presentan envejecimiento, sus procesos y personal no han sido actualizados, en consecuencia aparecen rezagos, impidiéndole mantenerse en la competencia con las organizaciones de su ramo y corre el riesgo de desaparecer.

- **La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.** Se puede dar una situación donde los productos o servicios ofrecidos por la organización sean inalcanzables debido a su costo o, la competencia ha llevado sus precios a rangos inferiores imposibles de mantener. El diagnóstico aquí funge como un instrumento para descubrir eventuales potencialidades de desarrollo e incidir en ellas para mejorar la productividad.

- **El aumento de complejidad del entorno de la organización (político, económico, social).** La organización cambia permanentemente, en congruencia con los cambios del entorno.

Por ejemplo, si el entorno político se encuentra en desequilibrio a causa de las tensiones por el cambio de un gobierno a otro, esto incidirá en la organización interna de la dependencia gubernamental porque existirá la incertidumbre sobre quiénes conservaran sus puestos de trabajo.

- **La organización requiere conocer su propia cultura.** La meta será implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad y, al mismo tiempo, conseguir la identidad vigente de la organización.

- **La organización desea mejorar su ambiente.** Ha decidido aumentar la motivación de sus miembros, conseguir un ambiente de trabajo más agradable para los empleados. Para esto es necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los empleados tienen con el objetivo de buscar nuevas formas de superar dificultades.

- **La organización ha sido absorbida por otra que desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la ya culturalmente adoptada.** Es necesario analizar la disponibilidad de recursos contables para realizar cambios, así como la viabilidad de esos cambios.

En todos los ejemplos mencionados anteriormente es importante: examinar la situación, descubrir las verdaderas causas de la problemática, evaluar la importancia de cada una y seleccionar las soluciones adecuadas.

Son diversas las razones por las cuales se implementa un diagnóstico, ninguna problemática –aunque lo parezca- es similar a otra, ni comparable. Por lo tanto cada dificultad necesita de un tratamiento especializado para generar cambios y mejoras a la organización. Para ello se emplea un tipo de diagnóstico enfocado a un tema en particular, de esta manera surge la especialización de los diagnósticos a continuación expuestos.

2.5.2. Tipos de diagnóstico

Partiendo de la misma naturaleza de un sistema social u organización, sabemos de la dificultad de abarcar su estudio en un sólo diagnóstico. Su amplitud y complejidad nos permite aislar investigaciones evocadas en un sólo enfoque, de aquí partimos, a estudiar diversos factores los cuales indirectamente o directamente modifican el funcionamiento de la organización como lo son: clima laboral, cultura organizacional, identidad, motivación, relaciones intragrupal, cómo se comunica la organización interna y externamente, entre otros.

El investigador social al enfrentarse a la problemática de no poder abarcar el todo, necesariamente logra delimitar su área de estudio, por lo tanto se realiza una división temática de diagnósticos con el objetivo de simplificar, conocer y explicar los fenómenos vinculados en la organización.

Tipos de diagnóstico⁵³

Ambiente organizacional:

Para que una organización pueda ser entendida se debe considerar su entorno, es decir las variables ambientales influyentes en la constitución del sistema organizacional.

Historia de la organización:

- Creación.
- Momentos críticos.
- Cambios y transformaciones de importancia.

Relaciones entre la organización y la sociedad:

- Inserción de la organización en la comunidad.
- Importancia para la comunidad del producto o servicio y otros aportes ofrecidos por la organización.
- Reputación de la organización en el contexto social.
- Presencia de la organización en la comunidad.

⁵³ *Ibid.* p. 61-68.

- Obras sociales de la organización.
- **Inserción ecológica de la organización:**
 - Efectos ecológicos de sus procesos.
 - Posibles daños y contaminación.
 - Preocupación ecológica de la organización.
 - Respuesta a las demandas ecológicas del gobierno y de otros grupos.
 - Imagen de la empresa en términos de la ecología.
- **Inserción de los miembros de la organización a la sociedad:**
 - Contactos de los trabajadores en la comunidad.
 - Status de los miembros de la organización en la comunidad.

Cultura organizacional:

Una organización nunca es igual a otra, así sea ésta del mismo ramo, por lo tanto no podemos generalizar su comportamiento, procesos, quehaceres, trabajo. Cada una cuenta con una identidad propia y de acuerdo a esta mostrará modos concretos de relación.

- **Mitos acerca del trabajo:**
 - Definición de trabajo.
 - Definición de un buen o un mal trabajo.
- **Creencias acerca de las relaciones laborales:**

¿Cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en la organización?

- **Héroes y villanos:**
 - Personas ingerentes en la marcación de un estilo en la organización.
- **Héroes anónimos:**
 - Cuál es el hombre-símbolo, el esforzado, el valiente, en la organización?
- **Valores compartidos:**
 - Sistema normativo.
 - Grado de consenso respecto a las normas, características de la organización ideal.
- **Estilo de vida inducido por la organización:**

Contradicciones con el estilo de vida deseado y con el estilo de vida propio de la sociedad.

Estructura Organizacional:

Las variables estudiadas aquí permiten visualizar el perfil de la organización.

- ❑ **Descripción de los miembros de la organización:**
 - Edad.
 - Sexo.
 - Educación.
 - Antecedentes laborales.
 - Nivel y calidad de capacitación.
 - Lugar de residencia.

- ❑ **Descripción de la estructura organizacional:**
 - Organigrama.
 - Diagrama de planta (flujo de trabajo).
 - Organización del trabajo.
 - Adecuación entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo.

- ❑ **Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo.**

- ❑ **Descripción de subunidades:**
 - Tipo de organización: funcional, divisional, matricial, híbrida.

Comunicaciones:

El sistema social se conforma por medio de las comunicaciones, por tal motivo es importante diagnosticar las formas de comunicación de la organización porque a partir de ello podremos conocer las principales características de ésta.

Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones de la organización.

- ❑ **Comunicaciones descendentes:**
 - Órdenes.
 - Contactos entre superiores y subordinados.
 - Uso de reuniones globales.
 - Uso de reuniones por departamentos.
 - Uso de un sistema de comunicación común para todas las personas, en todos los niveles.
 - Diferencias entre informaciones recibidas por distintos departamentos.
 - Manejo de información como poder.

- ❑ **Comunicaciones ascendentes:**
 - Procedimientos de conducto regular.
 - Procedimientos de quejas.
 - Procedimientos de sugerencias.
 - Filtraje de la información.

- Bloqueos deliberados a la información.
- Aislamiento informativo del jefe.
- ❑ **Comunicaciones horizontales:**
 - Entre mismo nivel jerárquico: flujo de trabajo, períodos de descanso, surgimiento del rumor.
- ❑ **Comunicación formal versus informal.**
 - El rumor: funciones y disfunciones.

Poder, autoridad y liderazgo:

El poder formal e informal son característicos en cualquier organización, ambos son complementarios pero a su vez pueden generar conflictos dentro de la organización si no existe

Integración en ambos, es importante lograr en el líder una combinación de ellos en beneficio del sistema social con el objetivo de conseguir su aceptación.

- ❑ **Definición de la línea de mando formal:**
 - Número de subordinados.
 - Equilibrio del organigrama en términos de autoridad.
 - Capacidades y dificultades de delegación.
- ❑ **Estilos de mando:**
 - Estilo de autoridad típico de la organización.
 - Estilos de mando personales de ejecutivos concretos.
- ❑ **Criterios de surgimiento del liderazgo:**
 - Antigüedad.
 - Experiencia.
 - Carisma.
- ❑ **Organización informal:**
 - ¿Quién habla con quién?
 - ¿Existe una sola organización informal globalizante o varios subgrupos aislados entre sí?

Motivación:

Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de los fines organizacionales. Interesa, por consiguiente, indagar acerca de la motivación de los trabajadores y también sobre los mecanismos motivacionales.

- ❑ **Política práctica de las relaciones humanas.**

- ❑ **Preocupación por lo que se ha hecho anteriormente en relación a la motivación del personal.**
- ❑ **Motivación laboral existente:**
 - ¿Cómo los miembros visualizan los fines de la organización?
 - ¿En qué grado se sienten motivados por estos fines?
- ❑ **Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.**
- ❑ **Agrado o desagrado con las condiciones sociales y psicosociales del trabajo.**
- ❑ **Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.**
- ❑ **Satisfacción-insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.**
- ❑ **Motivaciones básicamente individualistas.**
- ❑ **Motivación por el trabajo en sí o por los factores relacionados con él, pero anexos al trabajo.**

Clima laboral:

Este estudio se encuentra en estrecha relación con la motivación, sin embargo, también abarca la atmósfera laboral creada entre los mismos trabajadores.

- ❑ **Ambiente de trabajo:**
 - Sensación de un ambiente de trabajo grato o relacionado con tensiones e incomodidades para los integrantes.
- ❑ **Relaciones informales de camarería o conflictivas.**
- ❑ **Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento o indiferencia.**
- ❑ **Clima laboral predominantemente conformista y de aceptación apática hacia las normas, toma de posiciones activas y positivamente orientadas o una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.**
- ❑ **Rumores y comentarios negativos acerca de grupos o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o impresión de falta de apoyo de parte de los demás miembros.**

La acción organizacional, día a día, es afectada por factores interrumpiendo o modificando el quehacer organizacional, por tal motivo es necesario enfocar un tipo de diagnóstico en una problemática específica. De lo contrario resultaría complicado explicar los fenómenos ocurridos, al no tener delimitado el objeto de estudio.

En el siguiente apartado estudiaremos los fundamentos del diagnóstico de comunicación interna, objetivo de nuestra investigación.

2.5.3. Diagnóstico de comunicación interna

Un diagnóstico de comunicación interna se efectúa con el objetivo de examinar y mejorar los procesos y prácticas comunicativas de la organización en todos sus niveles, así como en todas las producciones comunicacionales. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables requeridas, de los recursos disponibles y de los grupos entre los cuales se va a aplicar.

García Jiménez Jesús señala en su libro *La comunicación interna* al diagnóstico de comunicación interna como un “examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas [...] el cual permite:

- Obtener evidencias en orden a formular diagnóstico;
- Formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas;

- Convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial.”⁵⁴

Como ya mencionamos el diagnóstico se realiza con base en una metodología, con una guía para alcanzar las metas de la investigación. Dicha metodología abarca técnicas cualitativas y cuantitativas para recabar la información necesaria.

De acuerdo a algunos autores las técnicas cuantitativas describen el fenómeno de la comunicación, además aportan precisión y fiabilidad a los resultados emanados a través de éstas.

Técnicas cuantitativas: ⁵⁵

- Observaciones cuantificables para trato estadístico.
- Buscan tendencias generalizables a grupos amplios.
- Buscan que sus investigaciones sean válidas y replicables.
- Se concentran en observar conductas o actitudes manifiestas.

Ejemplos:

- Experimento
- Encuesta
- Análisis de contenido

Por otra parte, las técnicas cualitativas, logran definir las características de la organización y son utilizadas principalmente en el análisis del comportamiento, se apoya en la observación y en el método experimental.

⁵⁴ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, *La comunicación interna*, Díaz de Santos, España, 1998, págs. 131,132.

⁵⁵ GALLARDO CANO, Alejandro. *Curso de teorías de la comunicación*, Cromocolor, México, 1998, p.28.

Técnicas cualitativas :⁵⁶

- Rechazan la cuantificación y la generalización.
- Profundizan en niveles connotativos o latentes de pocos casos.
- Usan el lenguaje natural para describir resultados.
- No tratan de predecir la conducta, sino de entenderla.

Ejemplos:

- Entrevista en profundidad.
- Observación participante
- Análisis semióticos y estructuralistas
- Historia oral

Una vez revisadas las técnicas de investigación pasaremos a presentar el plan operativo en el que se basa el diagnóstico.

Plan operativo:⁵⁷

Fase inicial:

- Acopio de documentación institucional.
- Lectura selectiva para la determinación del campo de análisis.
- Elaboración del plan operativo.

Fase operativa:

- Análisis de contenido de las fuentes y documentos institucionales elegidos.
- Análisis de adecuación de las comunicaciones internas con los sistemas particulares de la comunicación corporativa.
- Realización de encuestas a los públicos internos, disgregados en grupos específicos y diferenciados.

⁵⁶ *Ibidem.* p. 28

⁵⁷ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, *La comunicación interna...*, p.136 y 137

- Reuniones de grupo con una muestra de los públicos internos.

Fase de procesamiento y evaluación:

- Procesamiento informático de los datos.
- Tratamiento estadístico de la información.
- Evaluación de los resultados de la encuesta y análisis comparado con los de la aplicación de las técnicas restantes.

Fase final:

- Entrevistas con el personal directivo afectado.
- Conclusiones definitivas y redacción del informe final.

Fase de seguimiento:

- Comprobación periódica de la validez de los resultados para una retroalimentación correcta.

Es significativo mencionar que al realizar un diagnóstico de comunicación interna no necesariamente deben incluirse todos los elementos anteriormente mencionados, existe la posibilidad de adaptar el diagnóstico de acuerdo a las necesidades de la organización (como sucedió en nuestro caso de estudio), además existe la posibilidad de añadir nuevas variables útiles en el alcance de nuestras metas . Lo verdaderamente importante es considerar una metodología para sustentar nuestra investigación.

Un atributo del diagnóstico es permitir conocer y analizar a la organización a partir un análisis situacional, además, es un instrumento útil para estudiar fenómenos perturbadores del sistema social. La revisión y el estudio de todos estos elementos contribuirán a nuestra investigación como una fuente de primera mano para realizar el Diagnóstico de comunicación interna de la UMAE que propondremos en el siguiente capítulo.

3. Diagnóstico de la comunicación interna en los equipos de trabajo de la Unidad Médica de Atención Especializada (UMAE). Hospital de Gineco-obstetricia N°3 del Centro Médico Nacional “La Raza”

En el capítulo anterior han sido identificados y descritos los elementos conceptuales del diagnóstico. Dichos componentes establecen un marco de referencia para efectuar un análisis de los flujos y procesos de comunicación interna de la UMAE.

Los elementos metodológicos contemplados en el diagnóstico fueron entrevistas, investigación documental, una encuesta (realizada en Febrero de 2008) aplicada al 30% de la población total y la observación directa y participante gracias a la prestación del servicio social dentro de la institución.

Con la información expuesta en los capítulos anteriores fue posible construir el instrumento para realizar la encuesta sobre comunicación interna con los siguientes temas: datos socioeconómicos, liderazgo, cultura organizacional, identidad institucional, trabajo en equipo y clima organizacional.

Una vez planteado el cuestionario, se agruparon por bloque temático las preguntas y se analizaron individualmente las respuestas incluidas en el. Posteriormente se realizó un análisis por temas, incluyendo la ponderación más alta de cada pregunta para contar con un enfoque general de cómo se encuentra la institución referente a cada tema.

Cabe aclarar, el diagnóstico planeado para la UMAE no se basó sólo en un tipo, de los expuestos anteriormente,⁵⁸ sino más bien se retomaron elementos y temas de los diferentes tipos de diagnóstico y así se elaboró un diseño particular para la institución.

A partir del cotejo de los resultados de la encuesta, de un estudio FODA y de la observación participante y directa se construirá el diagnóstico y el análisis situacional de la organización.

“ El análisis FODA, es un estudio profundo de una organización a través de la observación, entrevistas, cuestionarios, entre otras herramientas de investigación. El fin de éste, es identificar las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A), que presenta la organización”.⁵⁹

La importancia de la detección de las Fortalezas y Oportunidades radica en el uso exitoso que se pueda hacer de éstas, y en el caso de las debilidades y amenazas es importante descubrirlas pues afectan la vida de la organización negativamente. En resumen el análisis FODA es un instrumento del diagnóstico que sirve para conocer y sintetizar la sintomatología general de una organización.

⁵⁸ Ver página 78.

⁵⁹ QUEZADA GONZÁLEZ, Karla Ausencia, *Análisis de clima organizacional en Televisa Deportes a partir de los procesos de comunicación interna*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2005, p. 137.

3.1. Encuesta de recopilación de datos

Una encuesta es un instrumento metodológico útil para recabar información conveniente para el investigador. Particularmente en el campo de la comunicación interna es una herramienta pertinente para tomar en cuenta las percepciones de los empleados y analizar las redes de comunicación y retroalimentación.

La encuesta de comunicación interna elaborada en este trabajo tiene como objetivos: detectar las áreas de oportunidad o con posibilidad de desarrollo de la UMAE; identificar las disfunciones y necesidades prioritarias de la institución en materia de comunicación interna; conocer cómo se dan las relaciones interpersonales y grupales en la UMAE y diseñar estrategias para mejorar la comunicación interna de la UMAE.

La encuesta de comunicación interna permite confrontar el ideal de la institución (el perfil formalizado), con la realidad de la institución, es decir, con la conducta del personal y la manera en que se realizan las actividades dentro de la organización.

Para realizar una encuesta de comunicación interna es necesario elaborar una muestra de trabajo, en el siguiente apartado se expondrá la formulada para la UMAE.

3.1.1. Selección de la muestra

La Unidad Médica de Atención Especializada es una institución conformada por 12 áreas bien definidas: Médicos, Enfermeras, Servicios básicos, Ropería, Asistentes Médicas, Trabajo social, Dietología, Conservación, Laboratorio, Radiodiagnóstico, Personal administrativo y otras categorías, sumando así un total de 1,731 trabajadores.

En consideración a la gran extensión del número de trabajadores con que cuenta la UMAE, resultó conveniente tomar una muestra representativa del 30 % de los trabajadores de cada área (y a su vez el 30% de la población total). Con el propósito de explicar detalladamente los datos obtenidos en la encuesta, se explicarán de acuerdo al siguiente orden:

Cuestionarios aplicados a la población de la UMAE

Personal	Número de trabajadores	Encuesta aplicada al 30%
Médicos	209	63
Enfermeras	765	229
Servicios básicos	240	72
Ropería	20	6
Asistentes médicas	70	21
Trabajo social	16	4
Dietología	97	29
Conservación	26	8
Laboratorio	52	16
Radiodiagnóstico	13	4
Personal administrativo	97	29
Total	1, 731	519

3.1.2. Diseño del instrumento metodológico (cuestionario escrito)

Una vez formulada la muestra para la encuesta de comunicación interna, se prosigue a la explicación del cuestionario escrito empleado como instrumento metodológico en la aplicación de dicha encuesta.

De acuerdo a la diversidad, en cuanto se refiere a grado de preparación escolar del personal de la UMAE, se acordó redactar el cuestionario con un lenguaje sencillo a manera de que cualquier persona entendiera fácilmente las preguntas.

El cuestionario fue redactado en un orden de 8 temas, con cinco reactivos cada uno, sumando así un total de 40 preguntas. Las anteriores se redactaron de acuerdo a las necesidades de cada tema, como se expondrá en el siguiente apartado.

3.1.3. Estructura del instrumento metodológico

La estructura del cuestionario empleado en la encuesta de comunicación interna de la UMAE es el siguiente:

1. Párrafo de presentación
2. Apartado de instrucciones
3. Datos generales (socioeconómicos)
4. Bloque de preguntas de los temas a estudiar
5. Párrafo de agradecimiento

3.1.4. Temas del instrumento metodológico

El cuestionario puede ser estructurado de acuerdo a una variedad de temas y de las necesidades de cada problemática. En nuestro caso, al tratarse de un diagnóstico de comunicación interna se incluyeron: datos generales (socioeconómicos), comunicación interna, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, identidad institucional, clima laboral y cultura organizacional. Partiendo de la idea que todo es comunicación, estos elementos son una clave para determinar y conocer ¿cómo se da la comunicación dentro de la organización?

Temas incluidos en la encuesta

1. **Datos generales** (Socioeconómicos). Conocer las percepciones del personal de la UMAE en términos de edad, sexo, antigüedad, puesto y grado de educación.
2. **Comunicación interna.** En este apartado se pretende conocer qué tipo de comunicación utilizan al relacionarse internamente (descendente, ascendente, horizontal e informal).
3. **Liderazgo.** Definir las líneas de mando formal, así como identificar qué tipo de liderazgo se presenta en la institución.
4. **Motivación.** Saber si el empleado está emocionalmente estimulado por la organización y conocer el grado en que los miembros reconocen los objetivos de la organización y si se sienten motivados por estos objetivos.
5. **Trabajo en equipo.** Saber si existe apoyo y compromiso entre los integrantes de la UMAE para lograr los objetivos organizacionales.
6. **Identidad institucional.** Identificar si los integrantes de la institución conocen la misión, visión, valores, objetivos e historia de la UMAE; además, si se identifican y trabajan de acuerdo a ésta.

7. **Clima laboral.** Identificar el ambiente de la organización, en qué términos se dan las relaciones formales e informales y cómo son tomadas las disposiciones de la organización, por parte de los empleados.
8. **Cultura organizacional.** Conocer las formas de expresión, las particularidades, los modos acostumbrados de realizar su trabajo y las actividades formales e informales que realizan frecuentemente.

Cada tema constó de 5 preguntas redactadas de acuerdo a la necesidad específica de cada uno. Se espera que la totalidad de las preguntas contempladas en este cuestionario ofrezcan información para el diseño de las estrategias de comunicación interna para la UMAE. En el siguiente apartado se presenta la clasificación de las preguntas por bloque temático.

3.1.4.1. Clasificación de las preguntas del cuestionario por orden temático

- Datos generales (socioeconómicos)

1. Edad _____

2. Sexo: M F

3. Grado de escolaridad:

- a. Doctorado o maestría
- b. Licenciatura
- c. Técnico o bachillerato
- d. Secundaria
- e. Primaria

4. Antigüedad en la UMAE

5. Puesto que desempeña

- Comunicación interna

6. En la UMAE me informan lo que sucede dentro de la organización a través de:

- a) Correo electrónico
- b) Cartas
- c) Manual de bienvenida
- d) Folletos
- e) Reuniones, juntas o sesiones
- f) Memorándum
- g) Carteles
- h) Boletines
- i) Revistas
- j) Tablero de anuncios
- k) Teléfono fax

7. Las cuestiones relacionadas con mi trabajo prioritariamente me las informa:

- a. La dirección
- b. Mi jefe inmediato
- c. Mis compañeros
- d. Nadie

8. Puedo comentarle a mi jefe inmediato sugerencias para mejorar mi trabajo.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

9. Una forma de comunicación utilizada en la UMAE es el chisme.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

10. Entre compañeros tenemos la confianza de decirnos lo que hace falta para terminar bien el trabajo.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

- Liderazgo

11. Los jefes se reúnen con los empleados para platicar de cómo se está trabajando.
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
12. Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
13. Mi jefe me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas para realizar mi trabajo).
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
14. Las decisiones que deben tomarse dentro de mi departamento son resueltas por mi jefe.
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
15. La actitud personal de mi jefe hacia los que integran su grupo de trabajo es:
 - a. Siempre está interesado
 - b. Frecuentemente muestra interés
 - c. Ocasionalmente muestra interés
 - d. Es indiferente

- Motivación

16. Los jefes felicitan a los empleados cuando hacen algo bien.

- a) Siempre
- b) Frecuentemente
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca

17. Estoy contento con mi trabajo, porque me da la oportunidad de:

- a. Obtener un salario
- b. Tener un trabajo
- c. Convivir con mis compañeros
- d. Mi desarrollo personal

18. Las actividades que realizo en mi trabajo son:

- a. Muy agradables
- b. Agradables
- c. Poco agradables
- d. No son agradables

19. Me siento orgulloso (a) de trabajar en la UMAE.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

20. Me siento comprometido (a) con la organización donde trabajo.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

- Trabajo en equipo

21. La gente que trabaja en la UMAE se esfuerza por ayudar a los recién ingresados para que se sientan a gusto.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

22. Recibo apoyo suficiente de mis compañeros de área para realizar el trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
23. Para realizar un buen trabajo la responsabilidad debe estar en:
- La dirección general
 - Los jefes de cada departamento
 - Todos los trabajadores
 - Es mi responsabilidad
24. Cuando trabajo con mis compañeros es por qué:
- Me gusta estar con ellos
 - Terminó rápidamente
 - Me interesa cumplir con lo que se me asignó
 - Lo tengo que hacer
25. Mi equipo de trabajo es:
- Con frecuencia cooperativo
 - Poco cooperativo
 - Indiferente a lo que sucede
 - Innecesario

▪ Identidad institucional

26. La misión de la UMAE es:
- Atender al mayor número de pacientes en las áreas de ginecología y obstetricia.
 - Ofrecer un trato amable y respetuoso a la población que atiende la UMAE.
 - Otorgar atención médica de alta especialidad, oportuna, con calidad, sentido humano, autonomía de gestión y desarrollo sustentable, en las áreas de ginecología y obstetricia.
 - Otorgar atención integral y de calidad a la población que se atiende en las áreas de ginecología y obstetricia.

27. Los valores que caracterizan mi desempeño laboral son:
- a. Responsabilidad, puntualidad y productividad.
 - b. Lealtad, responsabilidad, honestidad, respeto, igualdad, compromiso y equidad.
 - c. Compromiso, actitud de servicio y honestidad.
 - d. Calidez humana, calidad de servicio y atención eficiente e integral.

28. Estoy orgulloso de la organización donde trabajo.
- a. Si
 - b. No

29. Estoy enterado de la historia de la UMAE.
- a. Si
 - b. No

30. Estoy informado de la misión y visión de la UMAE.
- a. Si
 - b. No

▪ Clima laboral

31. Me gusta trabajar en la UMAE.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

32. En la UMAE los superiores acostumbran agradecer y considerar el apoyo de los integrantes del área laboral.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

33. La mayoría de fallas y errores que se presentan en mi área se deben
- a. A los integrantes les cuesta adaptarse al trabajo de la UMAE
 - b. Las relaciones laborales entre algunos compañeros no son buenas
 - c. Los espacios laborales no son cómodos para trabajar
 - d. Existe un ambiente de desconfianza

34. El ambiente de trabajo en la UMAE es:
- a. Agradable
 - b. Tranquilo
 - c. Desagradable
 - d. Estresante
35. En la UMAE muchos parecen estar pendientes del reloj para salir de su trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
- Cultura organizacional
36. En mi trabajo hago más de lo que me corresponde
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
37. Se da mucha importancia a mantener las normas y seguir la disciplina dentro de la organización.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
38. Se que puedo contar en cualquier momento con mis compañeros de trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
39. El trabajo es terminado en las fechas que se requiere.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

40. En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, nacionalidad, religión, edad, medio cultural o discapacidad).
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

3.1.4.2. Cuestionario precodificado

Este instrumento metodológico se construye a partir de las ingerencias realizadas por el investigador de acuerdo a lo que él considera será la respuesta del personal encuestado. En este interrogatorio se compara las respuestas del investigador con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la UMAE. En seguida se muestra el cuestionario precodificado.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Ciencias de la comunicación

El objetivo del siguiente cuestionario es recopilar información para realizar un diagnóstico de comunicación interna de la UMAE. Los datos que nos proporcioné serán anónimos y nos permitirán mejorar aspectos de comunicación en la Unidad.

Instrucciones: Lea cuidadosamente los enunciados y seleccione la respuesta que considere más apropiada. Por favor no deje espacios sin contestar.

Datos generales

1. Edad _____

4. Antigüedad en la UMAE

2. Sexo: M F

3. Grado de escolaridad:

5. Puesto que desempeña

- a. Doctorado o maestría
- b. Licenciatura
- c. Técnico o bachillerato
- d. Secundaria
- e. Primaria

6. En la UMAE me informan lo que sucede dentro de la organización a través de:

- l) Correo electrónico
- m) Cartas
- n) Manual de bienvenida
- o) Folletos
- p) Reuniones, juntas o sesiones
- q) Memorándum
- r) Carteles
- s) Boletines
- t) Revistas
- u) Tablero de anuncios
- v) Teléfono o fax

7. Las cuestiones relacionadas con mi trabajo prioritariamente me las informa:

- a. La dirección
- b. Mi jefe inmediato
- c. Mis compañeros
- d. Nadie

8. Puedo comentarle a mi jefe inmediato sugerencias para mejorar mi trabajo.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

9. Una forma de comunicación utilizada en la UMAE es el chisme.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

10. Entre compañeros tenemos la confianza de decirnos lo que hace falta para terminar bien el trabajo.

- a. Siempre
- b. Frecuentemente
- c. Ocasionalmente
- d. Nunca

11. Los jefes se reúnen con los empleados para platicar de cómo se está trabajando.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
12. Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
13. Mi jefe me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas para realizar mi trabajo).
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
14. Las decisiones que deben tomarse dentro de mi departamento son resueltas por mi jefe.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
15. La actitud personal de mi jefe hacia los que integran su grupo de trabajo es:
- a. Siempre está interesado
 - b. Frecuentemente muestra interés
 - c. Ocasionalmente muestra interés
 - d. Es indiferente
16. Los jefes felicitan a los empleados cuando hacen algo bien.
- e) Siempre
 - f) Frecuentemente
 - g) Ocasionalmente
 - h) Nunca

17. Estoy contento con mi trabajo, porque me da la oportunidad de:
- a. Obtener un salario
 - b. Tener un trabajo
 - c. Convivir con mis compañeros
 - d. Mi desarrollo personal
18. Las actividades que realizo en mi trabajo son:
- a. Muy agradables
 - b. Agradables
 - c. Poco agradables
 - d. No son agradables
19. Me siento orgulloso (a) de trabajar en la UMAE.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
20. Me siento comprometido (a) con la organización donde trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
 - e.
21. La gente que trabaja en la UMAE se esfuerza por ayudar a los recién ingresados para que se sientan a gusto.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
22. Recibo apoyo suficiente de mis compañeros de área para realizar el trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

23. Para realizar un buen trabajo la responsabilidad debe estar en:
- La dirección general
 - Los jefes de cada departamento
 - Todos los trabajadores
 - Es mi responsabilidad
24. Cuando trabajo con mis compañeros es por qué:
- Me gusta estar con ellos
 - Terminó rápidamente
 - Me interesa cumplir con lo que se me asignó
 - Lo tengo que hacer
25. Mi equipo de trabajo es:
- Con frecuencia cooperativo
 - Poco cooperativo
 - Indiferente a lo que sucede
 - Innecesario
26. La misión de la UMAE es:
- Atender al mayor número de pacientes en las áreas de ginecología y obstetricia.
 - Ofrecer un trato amable y respetuoso a la población que atiende la UMAE.
 - Otorgar atención médica de alta especialidad, oportuna, con calidad, sentido humano, autonomía de gestión y desarrollo sustentable, en las áreas de ginecología y obstetricia.
 - Otorgar atención integral y de calidad a la población que se atiende en las áreas de ginecología y obstetricia.
27. Los valores que caracterizan mi desempeño laboral son:
- Responsabilidad, puntualidad y productividad.
 - Lealtad, responsabilidad, honestidad, respeto, igualdad, compromiso y equidad.
 - Compromiso, actitud de servicio y honestidad.
 - Calidez humana, calidad de servicio y atención eficiente e integral.
28. Estoy orgulloso de la organización donde trabajo.
- Si
 - No

29. Estoy enterado de la historia de la UMAE.
- Si
 - No
30. Estoy informado de la misión y visión de la UMAE.
- Si
 - No
31. Me gusta trabajar en la UMAE.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
32. En la UMAE los superiores acostumbran agradecer y considerar el apoyo de los integrantes del área laboral.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
33. La mayoría de fallas y errores que se presentan en mi área se deben
- A los integrantes les cuesta adaptarse al trabajo de la UMAE
 - Las relaciones laborales entre algunos compañeros no son buenas
 - Los espacios laborales no son cómodos para trabajar
 - Existe un ambiente de desconfianza
34. El ambiente de trabajo en la UMAE es:
- Agradable
 - Tranquilo
 - Desagradable
 - Estresante
35. En la UMAE muchos parecen estar pendientes del reloj para salir de su trabajo.
- Siempre
 - Frecuentemente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

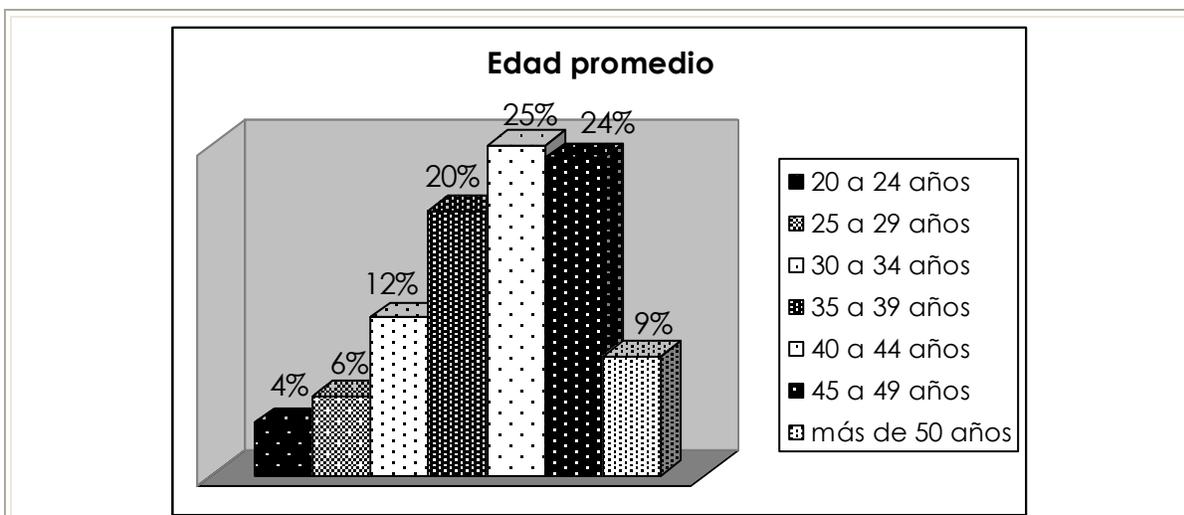
36. En mi trabajo hago más de lo que me corresponde
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
37. Se da mucha importancia a mantener las normas y seguir la disciplina dentro de la organización.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
38. Sé que puedo contar en cualquier momento con mis compañeros de trabajo.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
39. El trabajo es terminado en las fechas que se requiere.
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca
40. En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, nacionalidad, religión, edad, medio cultural o discapacidad).
- a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. Ocasionalmente
 - d. Nunca

¡Gracias por su colaboración! Y por tomarse el tiempo necesario para contestar este cuestionario. Los datos obtenidos que nos proporcionó nos serán de gran ayuda en la búsqueda de mejoras para su área de trabajo.

3.1.4.3. Presentación y graficación de resultados por pregunta

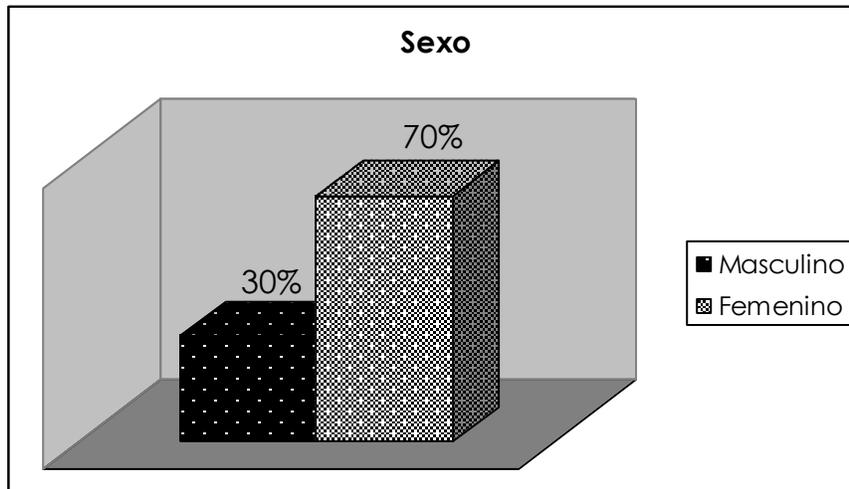
Anteriormente fue señalado el orden de la aplicación de la encuesta y para fines prácticos en la exposición de la presentación de los resultados utilizaremos el mismo criterio con el propósito de simplificar y tener control sobre nuestra información.

Datos generales (socioeconómicos) de los trabajadores de la UMAE



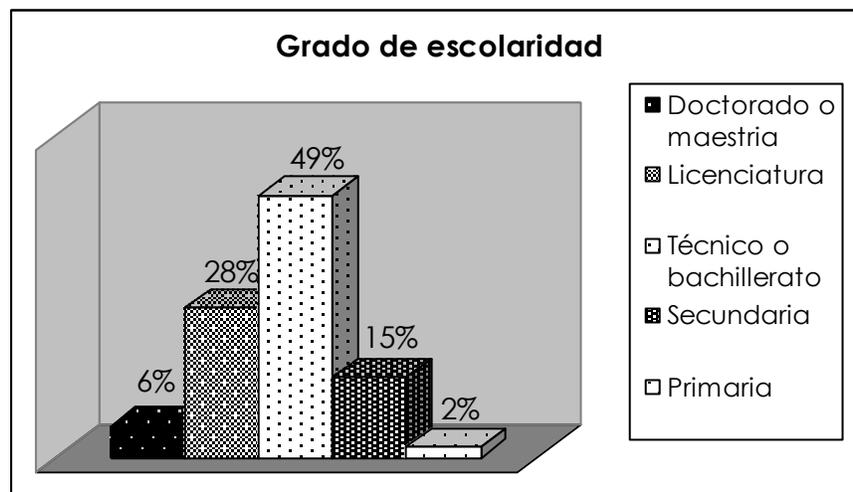
Descripción

La edad de los trabajadores se encuentra distribuida de la siguiente manera: el 4% corresponde a personal de 20 a 24 años, el 6% se refiere a edades de 25 a 29 años, el 9% lo ocupan empleados de más de 50 años, el 12% son trabajadores de 30 a 34 años, el 20% corresponde a edades de 35 a 39 años, el 24% lo ocupan empleados de 45 a 49 años y el 25% se refiere a trabajadores de 40 a 44 años. Por lo tanto, se encontró que la mayoría las edades de la población corresponde a un rango de 40 a 50 años.



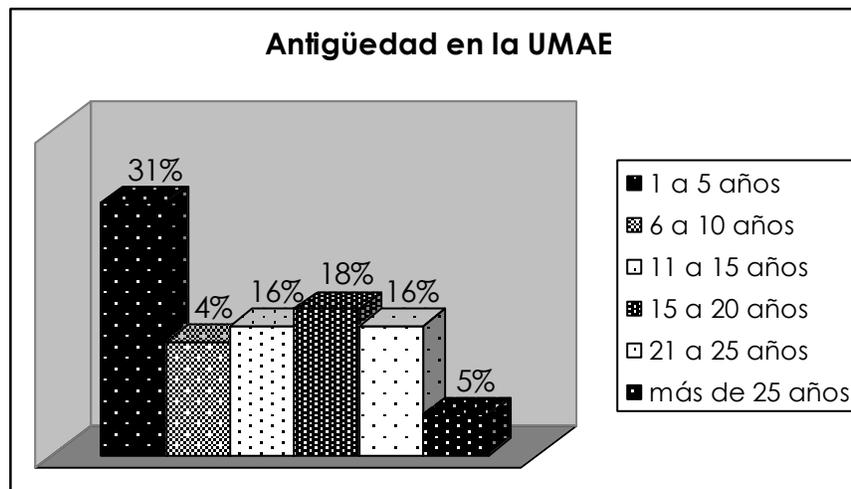
Descripción

Más de la mitad de los empleados de la UMAE son mujeres, esto es el 70% de los encuestados son del sexo femenino, mientras que el 30% corresponde al sexo masculino.



Descripción

El 49% de los empleados cuenta con una carrera técnica o bachillerato, el 28% concluyó la licenciatura, el 15% estudió la secundaria, el 6% de la población realizó estudios de doctorado o maestría y el 2% cuenta con la primaria.



Descripción

Este análisis se elaboró con una población total a 450 empleados de los 519 encuestados, debido a que 69 personas (57 enfermeras y 6 de ropería) no quisieron llenar este apartado del cuestionario. Los empleados no contestaron por desconfianza a que se supieran las fuentes y refirieron tener miedo a represalias por parte de sus jefes.

Los empleados no contestaron porque en ocasiones anteriores les han solicitado información de manera anónima, sin embargo, refieren que a pesar de ello no han respetado su anonimato y han difundido públicamente sus comentarios y esto ha hecho que ellos se sientan muy incómodos posteriormente con su jefe o compañeros de trabajo.

El 31% de los empleados cuenta con una antigüedad de 1 a 5 años, el 18% refiere una antigüedad de 15 a 20 años, un 16% cuenta con una antigüedad de 11 a 15 años y otro 16% 21 a 25 años, 14 % tiene una antigüedad de 6 a 10 años y el 5% presenta una antigüedad de más de 25 años.

Comunicación interna en la UMAE



a. Correo electrónico

b. Cartas

c. Manual de bienvenida

d. Folletos

e. Reuniones, juntas o cesiones

f. Memorándum

g. Carteles

h. Boletines

i. Revistas

j. Tablero de anuncios

k. Teléfono o fax

Descripción

El medio de mayor uso son las reuniones o juntas con un 24%, el 17 % lo ocupa el memorándum, el 13% la revista, el 11% los carteles, el 8% los folletos, el 7% el tablero de anuncios, el 6% el correo electrónico, otro 6% utiliza manual de bienvenida, el 4% usa boletines, un 2% se comunica a través de cartas institucionales y otro 2% emplea teléfono o fax.

Propuesta

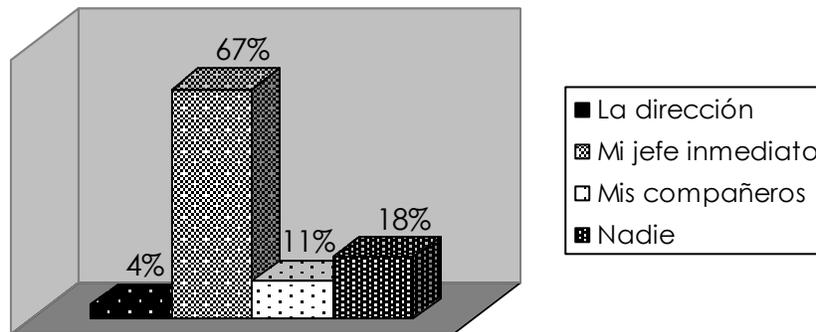
Las ponderancias indican el uso mínimo de la mayoría de los medios de información empleados en la UMAE, el porcentaje más alto del 24% lo ocupan las juntas y reuniones a las cuales tienen acceso sólo los jefes. Mantener informado al personal de los temas relevantes dentro de su área de trabajo contribuye a combatir el rumor y mejorar el desempeño laboral, por tal motivo es conveniente desarrollar una estrategia de comunicación interna a corto plazo para fomentar la retroalimentación, con el objetivo de optimizar el uso de los medios de comunicación con que cuenta el personal.⁶⁰

Conclusión

Los empleados cuentan con 11 medios de comunicación, sin embargo, el uso de los mismos representan ponderancias bajas, lo cual indica que la mayoría de ellos no son informados en forma y tiempo de los procesos que afectan su área de trabajo. Es necesario crear una estrategia para mejorar la comunicación orientada al personal que recibe una información mínima.

⁶⁰ Ver estrategia 1 y 3, pág. 174 y 176.

Las cuestiones relacionadas con mi trabajo prioritariamente me las informa:



Descripción

El 67% de los encuestados refieren que su jefe inmediato es quien les informa las cuestiones relacionadas con el área, el 18% comenta no ser informado por nadie, el 11% indican ser informados por sus compañeros y el 4% señala ser informado por la dirección.

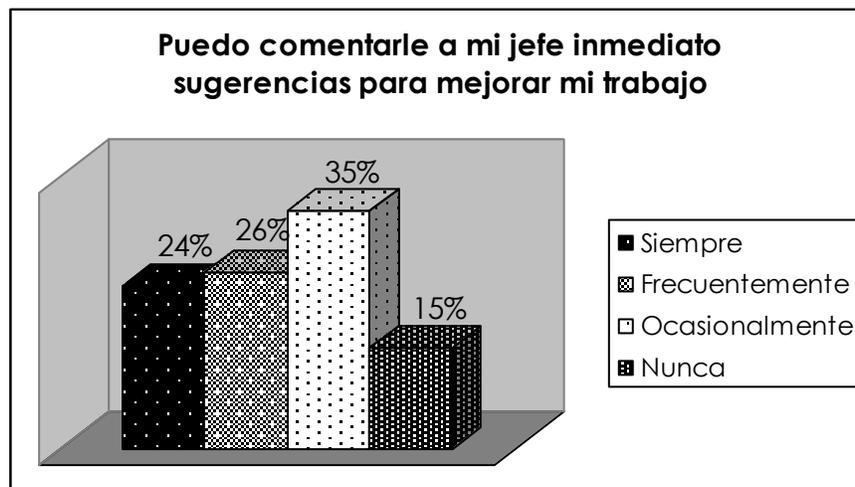
Propuesta

En consideración a que el 67% de los trabajadores son informados por su jefe inmediato, se propone una estrategia de comunicación a mediano plazo para mantener esa red de comunicación que tienen los jefes con los empleados y corregir el 18% que no es informado por nadie.⁶¹

Conclusión

El 67% de los empleados son informados de los aspectos que afectan directamente su trabajo por su jefe inmediato, sin embargo, un 18% no está siendo informado por nadie lo que puede traer consecuencias como el rumor y chisme, aspectos que deben controlarse.

⁶¹ Ver estrategia 2, p.175.



Descripción

El 35% del personal ocasionalmente puede emitir sugerencias a su jefe, el 26% frecuentemente puede sugerir a su jefe aspectos para mejorar el trabajo en su área, el 24% refiere siempre poder dar sugerencias a su jefe y el 15% indica nunca poder comentar sugerencias.

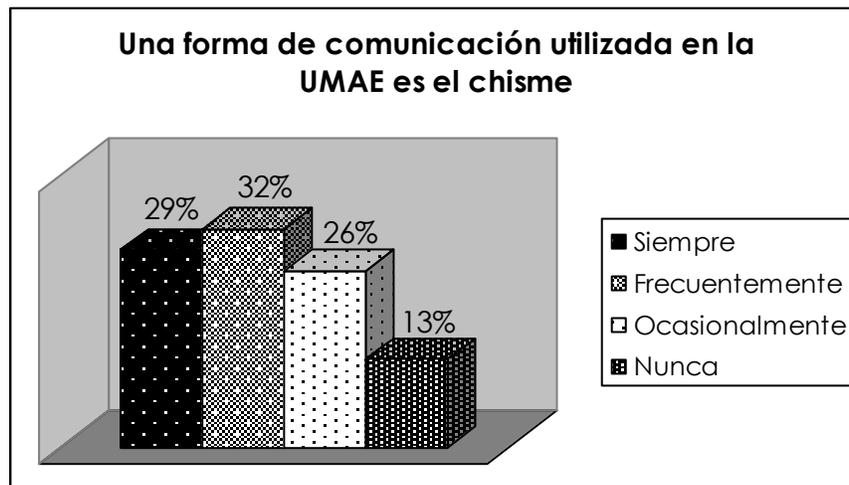
Propuesta

Debido a la irregular comunicación del personal con su jefe, se propone desarrollar una estrategia de comunicación interna a mediano plazo cuyo programa de acción incluya la elaboración de encuestas periódicamente para que los empleados comenten las necesidades de su trabajo a su jefe inmediato y se corrija el 35% que ocasionalmente sugiere y el 15% que nunca los hace.⁶²

Conclusión

La comunicación ascendente no está funcionando correctamente, por tal motivo, es necesario mejorarla con el objetivo de optimizar el trabajo en equipo.

⁶² Ver estrategia 2, p.175.



Descripción

El 32% de los encuestados refirió que frecuentemente el chisme es una forma de comunicación en la UMAE, el 29% señala que siempre es una forma de comunicarse, el 26% indica ser ocasionalmente una forma de comunicación y el 13% refiere la no existencia de esta forma de comunicación.

Propuesta

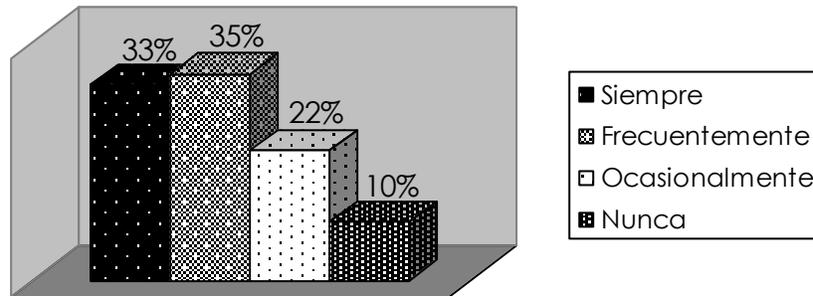
Es necesario la implementación de una estrategia a mediano plazo, orientada a corregir la comunicación informal y mejorar el uso de los medios formales de comunicación.⁶³

Conclusión

Ésta forma de comunicación informal es un área de oportunidad para ser aprovechada en la UMAE ya que de lo contrario puede tener consecuencias como la desviación de los objetivos de la organización, dificultades para relacionarse entre compañeros, contradicciones entre ellos y un nulo trabajo en equipo.

⁶³ 2 Ver estrategia 4, p.177.

Entre compañeros tenemos la confianza de decirnos lo qué hace falta para terminar bien el trabajo



Descripción

El 35 % frecuentemente encuentra confianza para comunicarse con sus compañeros, el 33% siempre tiene confianza, el 22% ocasionalmente y sólo el 10% refiere nunca tener confianza para compartir con sus compañeros su opinión.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo para regular la comunicación intragrupal entre los empleados con el objetivo de integrarlos.⁶⁴

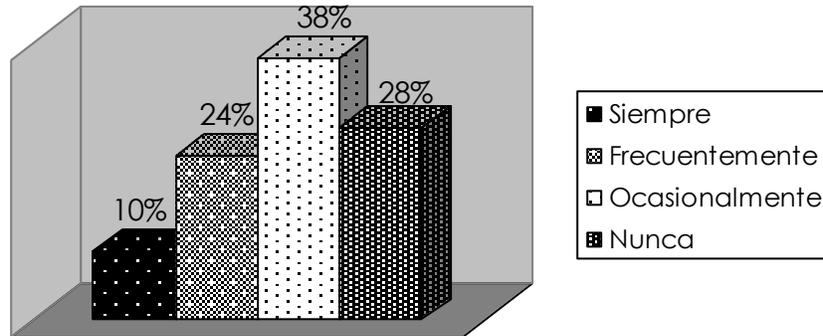
Conclusión

Más de la mitad de los empleados refieren sentir confianza con sus compañeros para hablar de las necesidades existentes para terminar adecuadamente el trabajo. Por otra parte el 22% expresan ocasionalmente tener confianza y a su vez el 10% manifiesta no sentir confianza, por lo cual, estos porcentajes indican que las relaciones interpersonales y grupales no están funcionando adecuadamente.

⁶⁴ Ver estrategia 5, p.178.

Liderazgo en la UMAE

Los jefes se reúnen con los empleados para platicar de cómo se está trabajando



Descripción

El 38% de los jefes ocasionalmente se reúnen con los empleados para tratar asuntos laborales, el 28% indica no reunirse, el 24% frecuentemente se reúne y el 10% siempre lo hace.

Propuesta

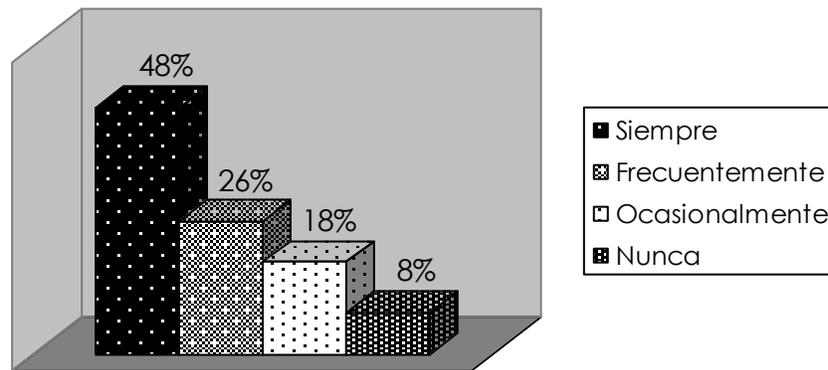
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de regular las reuniones entre los empleados que expresaron ocasionalmente o nunca acudir a reuniones con su jefe, con el fin de que se tome en cuenta a todo el personal y lograr una comunicación efectiva.⁶⁵

Conclusión

Cuando algún sector o sectores del área quedan rezagados en recibir información pueden presentarse conflictos en la funcionalidad de la organización, pues pueden desviarse de los verdaderos objetivos y crearse confusiones, lo que llevaría a la dificultad de trabajar en equipo.

⁶⁵ Ver estrategia 6, p.179.

Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo



Descripción

De acuerdo al 48% de los empleados el trabajo siempre es distribuido equitativamente en su área, el 26% indica ser frecuentemente repartido igualitariamente, el 18% refiere que esto sucede ocasionalmente y el 8% menciona que nunca es repartido igual.

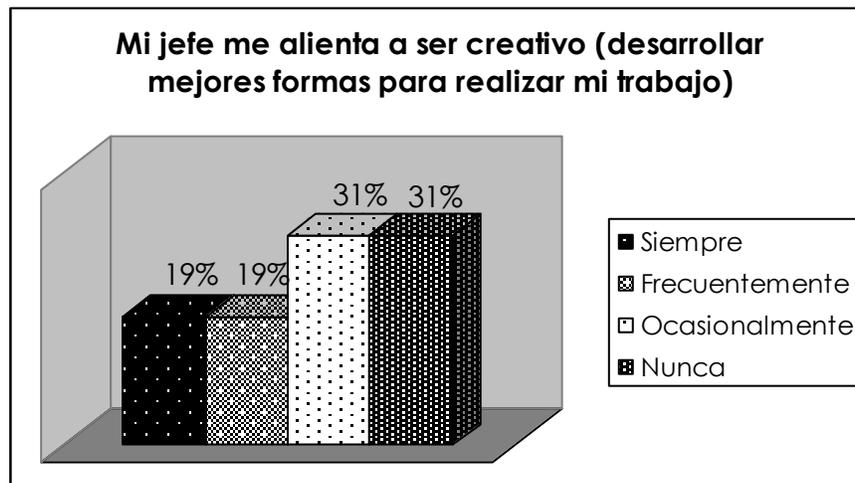
Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, basada en un programa ordenado de actividades con el objetivo de regular el trabajo equitativo entre los integrantes de cada área y lograr acuerdos establecidos.⁶⁶

Conclusión

El jefe de área quien por su puesto jerárquico juega el papel de líder asignado o institucional, deberá fomentar equipos de trabajo con el objetivo de coordinar y controlar que las asignaturas sean repartidas equitativamente, fomentando el compromiso y la participación de su personal.

⁶⁶ Ver estrategia 6, p. 179.



Descripción

Un 31% refiere sólo ocasionalmente ser alentado por su jefe para desarrollar su trabajo, otro 31% indica nunca ser alentado, el 19% menciona ser frecuentemente alentado y el 19% dice siempre ser alentado por su jefe para ser creativo.

Propuesta

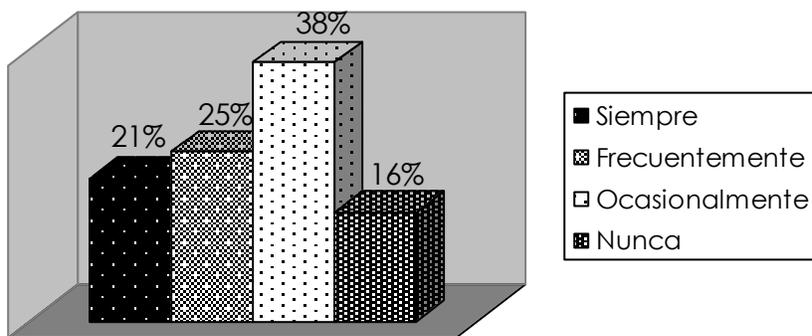
El 31% señala sólo ser ocasionalmente alentado por su jefe para ser creativo, por lo tanto se propone una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, basada en la capacitación de los jefes en un curso de liderazgo, sensibilización al cambio y trabajo en equipo con el objetivo de generar mejores expectativas en la creación de grupos de trabajo.⁶⁷

Conclusión

Es importante que dentro de la organización se cree una fuerte funcional comunicación ascendente tanto como descendente, por tal motivo es importante que los líderes designados empleen el tiempo necesario para escuchar a sus trabajadores acerca de las necesidades de su área con el objetivo de coordinarse y trabajar en equipo.

⁶⁷ Ver estrategia 6, p. 172.

Las decisiones que deben tomarse dentro de mi departamento son resueltas por mi jefe



Descripción

El 38% de los médicos señalan que ocasionalmente las decisiones tomadas dentro del área son resueltas por su jefe, el 25% señala que esto ocurre frecuentemente, el 21% menciona ser siempre resueltas por su jefe y el 16% refirió nunca ser resueltas por su jefe.

Propuesta

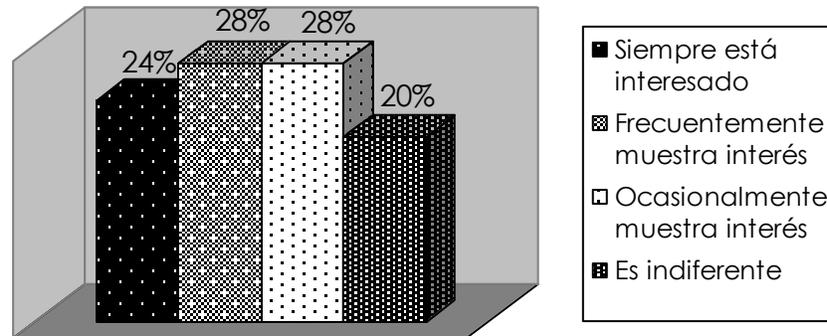
Se propone gestionar una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, cuyos objetivos sean regular y fortalecer el liderazgo de los jefes en la UMAE.⁶⁸

Conclusión

Es necesario fortalecer el liderazgo formal de los jefes de la UMAE, esto disminuirá el surgimiento de líderes informales y grupos de opinión contrarios a la dirección. Sin embargo, el éxito de la dirección o de cualquier representante del poder no depende únicamente de su autoridad formal. La presencia de un líder carismático, amigable y eficiente en sus funciones, resulta indispensable para generar la participación espontánea y cooperación del personal.

⁶⁸ Ver estrategia 6, p. 179.

La actitud personal de mi jefe hacia los que integran su grupo de trabajo es:



Descripción

Un 28% de los empleados señaló que su jefe frecuentemente muestra interés hacia su grupo de trabajos, otro 28% refiere que su jefe ocasionalmente está interesado de su equipo de trabajo, el 24% indica que su jefe siempre se encuentra interesado y el 20% mencionó que su jefe es indiferente a los que integran su equipo.

Propuesta

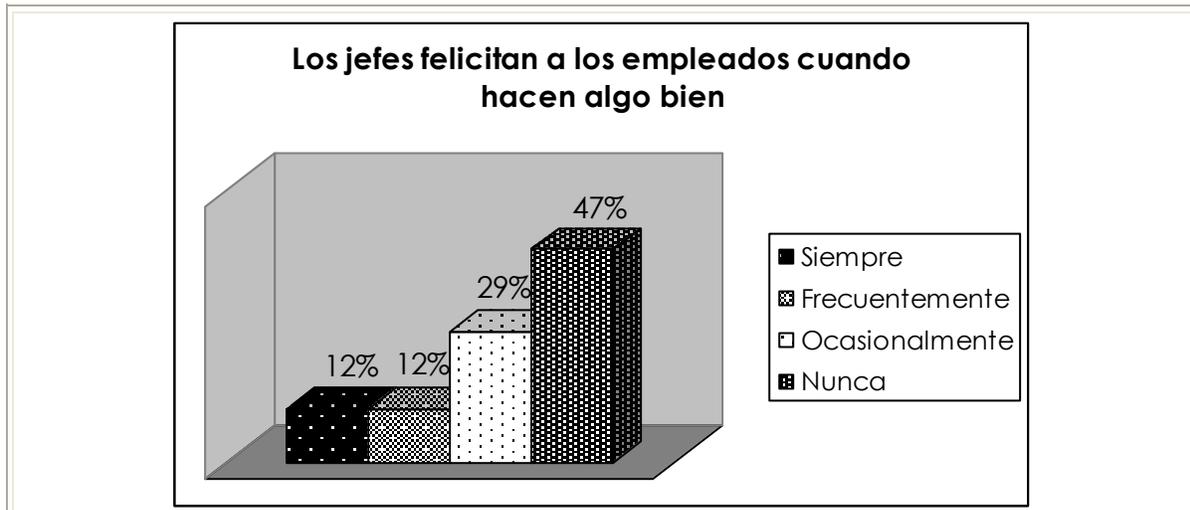
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a corto plazo, con el objetivo de corregir la comunicación descendente, es necesario captar la confianza de la gente, para ello se utilizarán los canales y los medios comunicativos que se tengan al alcance.⁶⁹

Conclusión

El 28% de los empleados señalan sentirse tomados en cuenta por su jefe sólo ocasionalmente y 2 de cada 10 encuestados tiene la percepción de ser tomado en cuenta, por tal motivo es importante corregir estas percepciones y concretar un cambio de actitud hacia estos porcentajes.

⁶⁹ Ver estrategia 6, p. 179.

Motivación en la UMAE



Descripción

El 47% de los encuestados refieren nunca ser felicitados cuando realizan satisfactoriamente un trabajo, el 29% indica ocasionalmente ser felicitado, un 12% menciona ser felicitado frecuentemente y otro 12% refiere ser felicitado siempre por su jefe.

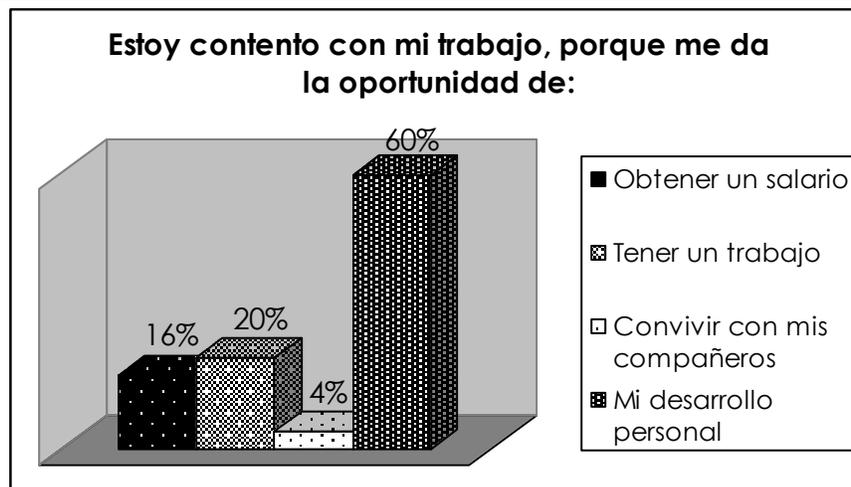
Propuesta

Es necesario crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de captar la atención y la confianza de la gente, involucrarla en lo planeado, convencerla de lo valioso que resulta su participación y hacerle saber que un logro o fracaso individual, en equipo o de grupo, también lo es de la organización en su conjunto. Para ello se propone crear una estrategia de comunicación interna con el objetivo de motivar a los empleados mediante la utilización eficiente de los medios que se tengan disponibles.⁷⁰

⁷⁰ Ver estrategia 7, p. 180.

Conclusión

Cuando el personal se siente tomado en cuenta, éste trabaja más a gusto y por ende es más eficiente. Es necesario que se estimule y motive a los empleados para que se cumplan los objetivos de la UMAE.



Descripción

El 60% dice estar contento con su trabajo porque le permite desarrollarse personalmente, el 20% indica que el contar con un trabajo le permite estar contento, el 16% menciona que recibir un salario es lo que le permite estar satisfecho y el 4% indica que lo agradable en su trabajo es convivir con sus compañeros.

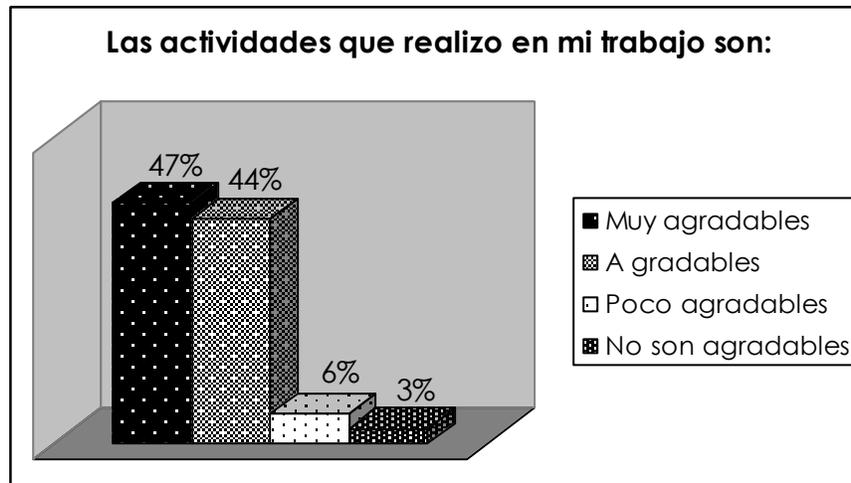
Propuesta

De acuerdo a que la principal motivación que existe en los empleados para realizar su trabajo es su desarrollo personal, se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de mantener motivado al personal y aumentar el trabajo en equipo mediante los medios necesarios que permitan hacerlos partícipes de los resultados obtenidos.⁷¹

⁷¹ Ver estrategia 7, p. 180.

Conclusión

En general los empleados de la UMAE se encuentran motivados para trabajar en esta organización, lo primordial es mantener la motivación y en su caso aumentarla.



Descripción

Para el 47% las actividades que realiza en su trabajo son muy agradables, el 44% indica que sus actividades son agradables, el 6% comentan ser poco agradables y el 3% señaló que sus actividades les disgustan por completo.

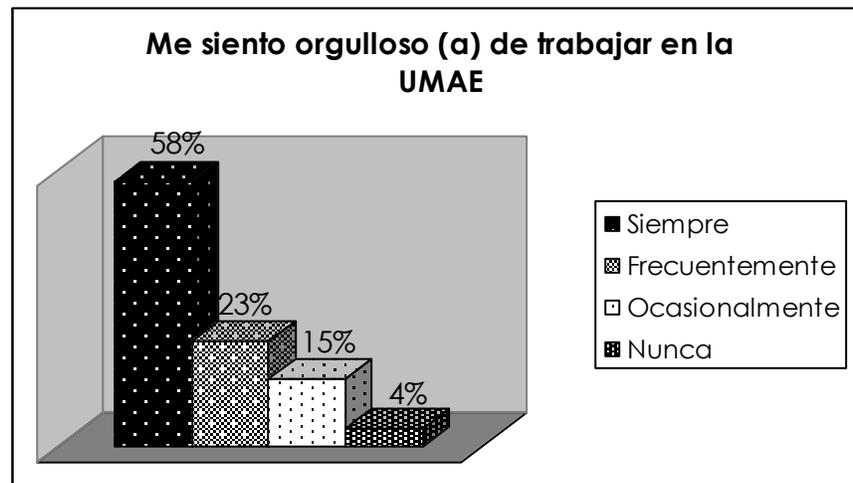
Propuesta

La mayoría de los empleados se sienten motivados a realizar su trabajo debido al gusto por sus actividades, por ello se propone desarrollar una estrategia de comunicación interna a mediano plazo en donde se consiga mantener motivados a los trabajadores, mediante el seguimiento de cuáles son sus necesidades laborales.⁷²

⁷² Ver estrategia 7, p. 180.

Conclusión

En general a los empleados les gusta las actividades que desarrollan en la UMAE, aquí se cumplen dos objetivos: que realicen satisfactoriamente su trabajo y además cuenten con un desarrollo personal. Un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión participativa en su empleo.



Descripción

El 58% de los empleados sienten orgullo de trabajar en la UMAE, el 23% dicen frecuentemente estar orgullosos, el 15% comentan sentirse orgullosos ocasionalmente y sólo el 4% menciona nunca sentirse orgullosos de trabajar en la UMAE.

Propuesta

De acuerdo al alto porcentaje (81%) de encuestados refiriendo sentirse orgulloso de colaborar en la UMAE se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de mantener la imagen positiva de institución hacia sus públicos internos, (mediante el uso de medios comunicativos internos de la institución) e informar acerca de los objetivos alcanzados, gracias a su trabajo individual, grupal y organizacional.⁷³

Conclusión

El hecho de que el personal sienta orgullo de trabajar en la UMAE se convierte en una fortaleza institucional, por lo tanto será posible sensibilizar a la población para producir mejoras y generar cambios.



Descripción

El 75% refirió sentirse siempre comprometido con la UMAE, el 19% indicó considerarse comprometido frecuentemente, el 3% dice sentirse comprometido ocasionalmente y otro 3% nunca se siente comprometido.

⁷³ Ver estrategia 7, p. 180.

Propuesta

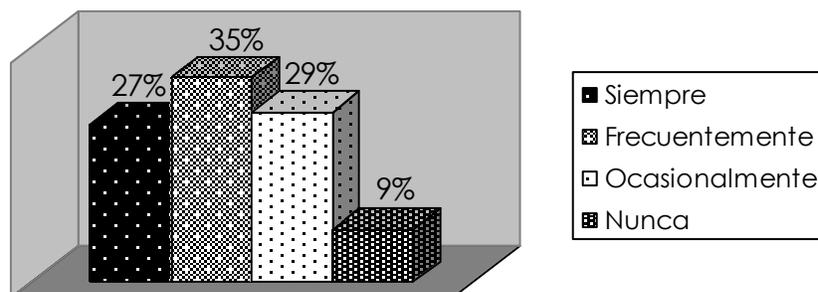
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a largo plazo, para motivar a los empleados, mediante medios internos de comunicación, que informen acerca de lo importante que es su trabajo para la organización.⁷⁴

Conclusión

En general los colaboradores de la UMAE se encuentran comprometidos con la institución, esto es una fortaleza que permitirá alcanzar más fácilmente los objetivos, la misión y la visión de la institución.

Trabajo de equipo en la UMAE

La gente que trabaja en la UMAE se esfuerza por ayudar a los recién ingresados para que se sientan agusto



Descripción

El 35% refirió que los empleados de recién ingreso son apoyados frecuentemente, el 29% considera este apoyo ocasionalmente, el 27% indicó ser siempre apoyados y el 9% mencionó nunca ser apoyados.

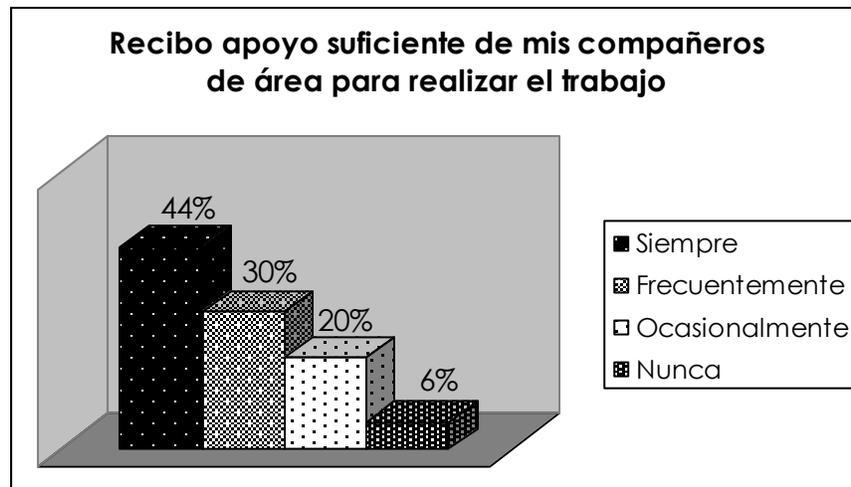
⁷⁴ Ver estrategia 5, p. 178.

Propuesta

Se debe generar una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de favorecer la integración de los colaboradores, mediante el mejoramiento de la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre compañeros y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.⁷⁵

Conclusión

El 35% refiere siempre apoyar a sus compañeros de nuevo ingreso, es necesario corregir las relaciones interpersonales para lograr participación e integración entre los trabajadores. Está gráfica nos indica la existencia de una disfunción en el proceso de integración interpersonal e intergrupales en los equipos de trabajo, lo cual puede afectar los resultados del trabajo en general.



Descripción

44% contestó siempre recibir apoyo de sus compañeros de área, 30% señaló frecuentemente recibir ayuda, 20% indicó contar con sus compañeros ocasionalmente y 6% dijo nunca recibir ayuda.

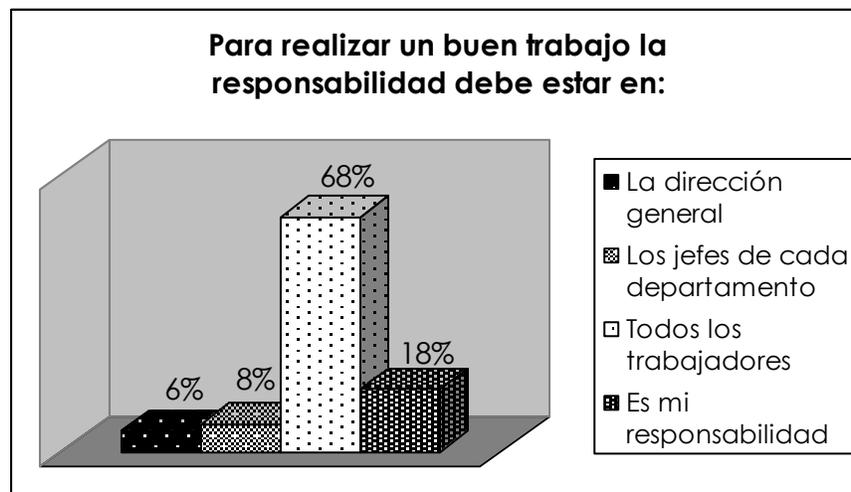
⁷⁵ Ver estrategia 5, p. 178.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de regular y conseguir la integración del personal y el trabajo en equipo, por medio de la difusión de la misión, visión, valores y objetivos institucionales se creará un clima de colaboración.⁷⁶

Conclusión

El trabajo de los grupos es funcional, sin embargo, se puede mejorar y regular mediante el impulso de una integración en equipo del personal.



Descripción

El 68% de los trabajadores señaló ser responsabilidad de todos realizar un buen trabajo, el 18% dice ser su responsabilidad, el 8% refiere ser la responsabilidad de los jefes de cada departamento y el 6% de la dirección general.

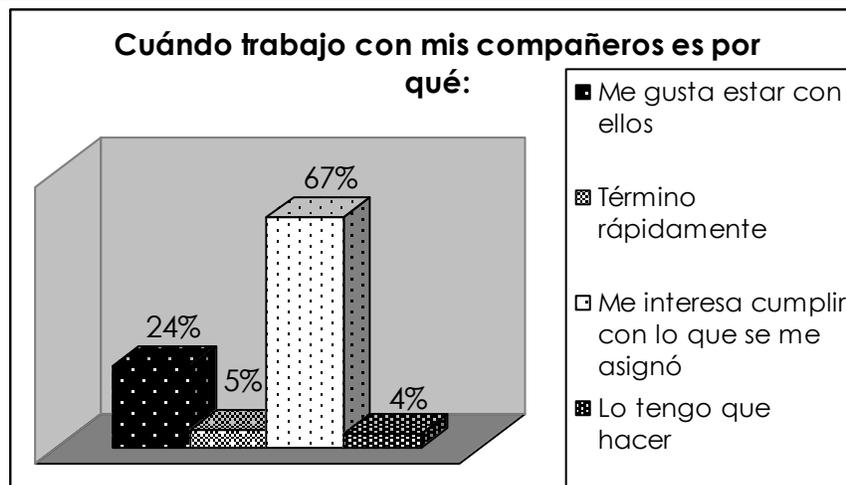
⁷⁶ Ver estrategia 5, p. 178.

Propuesta

En relación a la señalización del 68% de los empleados, la responsabilidad para el cumplimiento de un buen trabajo es de todos, para ello se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo para regular el trabajo en equipo de esos porcentajes que consideran la responsabilidad sólo suya o de sus jefes, disminuyendo el individualismo, mediante la difusión de la misión, visión, valores y objetivos institucionales se creará un clima de colaboración.⁷⁷

Conclusión

Las actividades realizadas en grupo por los empleados son funcionales, sin embargo, se puede mejorar y regular mediante el impulso de una integración en equipo del personal.



Descripción

El 67% de los empleados trabaja con sus compañeros porque le interesa cumplir con lo asignado, el 24% porque le gusta estar con ellos, el 5% porque termina rápidamente y el 4% porque lo tiene que hacer.

⁷⁷ Ver estrategia 5, p. 178.

Propuesta

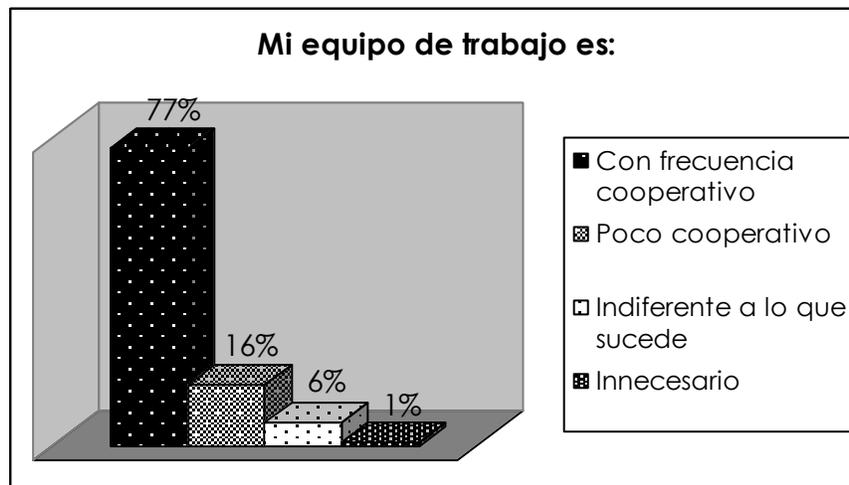
Debido a que más de la mitad de los empleados trabajan en grupo con sus compañeros sólo porque les fue indicado, se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de favorecer la integración en equipo y mejorar las relaciones laborales; mediante la difusión de la misión, visión, valores y objetivos institucionales se creará un clima de colaboración.⁷⁸

Conclusión

El 67% de los empleados contestó que trabaja con sus compañeros para cumplir lo que se le asignó lo que refleja compromiso y responsabilidad, aunado con el porcentaje de la gráfica anterior, la cual dice que el 68% piensa que es responsabilidad de todos los trabajadores realizar un buen trabajo nos indica que existe la conciencia de la importancia del trabajo en equipo.

Sin embargo, mediante la observación participante se pudo constatar una característica más de el empleado de la UMAE, pues este se distingue por trabajar individualmente, lo que lleva a un clima permanente de competencia y a su vez de desconfianza. Por ello es importante conseguir un cambio de aptitudes y fomentar la participación y el trabajo en equipo.

⁷⁸ Ver estrategia 5, p. 178.



Descripción

El 77% de los encuestados señaló a su equipo de trabajo frecuentemente cooperativo, el 16% lo consideró poco cooperativo, el 6% lo califica indiferente a lo que sucede y el 1% lo considera innecesario.

Propuesta

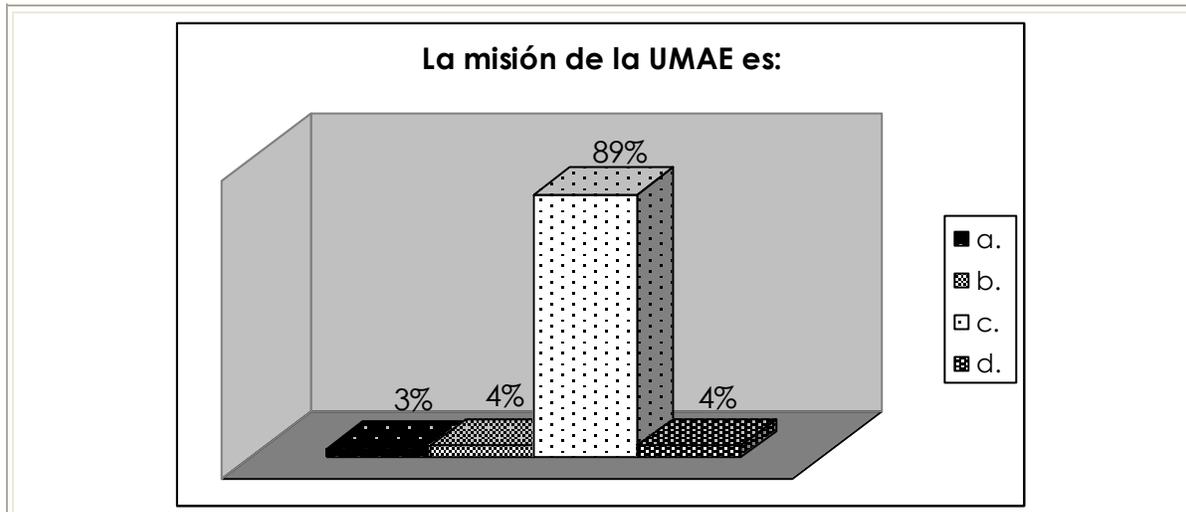
Se propone la creación de una estrategia de comunicación interna a largo plazo, con el propósito de mejorar el trabajo en equipo mediante y la integración, la coordinación de las actividades y el establecimiento de las relaciones interpersonales y grupales para lograr un fin común.⁷⁹

Conclusión

Más de la mitad de los empleados señalaron que su equipo de trabajo es frecuentemente cooperativo, sin embargo, existe una contradicción en esta respuesta y lo observado, pues en varias ocasiones los empleados se quejaron por trabajar más que sus compañeros y se notaron inconformes y molestos con ello.

⁷⁹ Ver estrategia 5, p. 178.

Identidad institucional de la UMAE



a. Atender al mayor número de pacientes en las áreas de ginecología y obstetricia.

b. Ofrecer un trato amable y respetuoso a la población que atiende la UMAE.

c. Otorgar atención médica de alta especialidad, oportuna, con calidad, sentido humano, autonomía de gestión y desarrollo sustentable, en las áreas de ginecología y obstetricia; acorde con los avances tecnológicos y éticos, formando personal de salud y generando conocimientos científicos que contribuyan a mejorar el nivel de salud y la calidad de vida de los usuarios, logrando su satisfacción y la de los prestadores de servicio de la Unidad.

d. Otorgar atención integral y de calidad a la población que se atiende en las áreas de ginecología y obstetricia.

Descripción

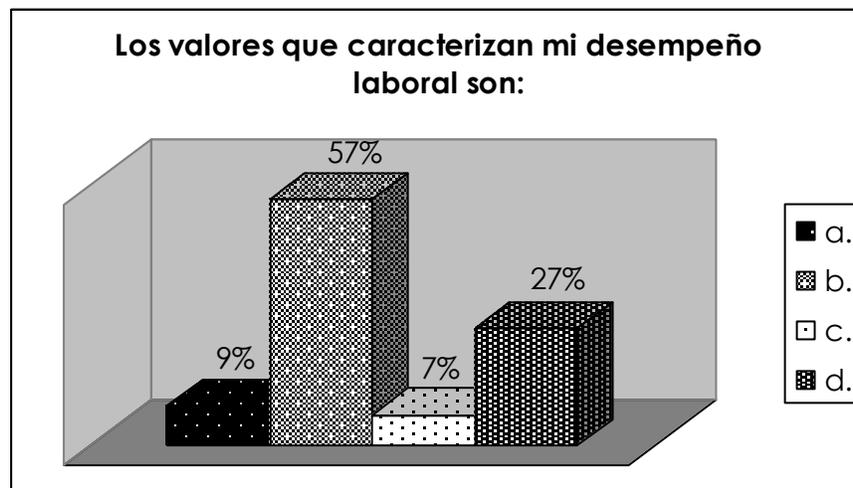
El 89% de los empleados conoce la misión de la UMAE, sin embargo, un 4% dijo ser el inciso a, y otro 4% el inciso b. y el 3% la confunde con el inciso d.

Propuesta

Crear una estrategia de comunicación interna a largo plazo, con el objetivo de reforzar en el trabajador el conocimiento de la misión de la UMAE y corregir los ambos 4% y 3% que la confundió.⁸⁰

Conclusión

Es importante que la misión sea reconocida por los empleados en cualquier circunstancia, sólo así se consigue el logro de las metas organizacionales.



a. Responsabilidad, puntualidad y productividad.

b. Lealtad, responsabilidad, honestidad, respeto, igualdad, compromiso y equidad.

c. Compromiso, actitud de servicio y honestidad.

d. Calidez humana, calidad de servicio y atención eficiente e integral.

Descripción

El 57% de los trabajadores conocen los valores que identifica la UMAE, el 27% los confunde con calidez humana, calidad de servicio y atención eficiente e integral. El 9% señaló como valores: responsabilidad, puntualidad y productividad y para el 7% son compromiso, actitud de servicio y honestidad.

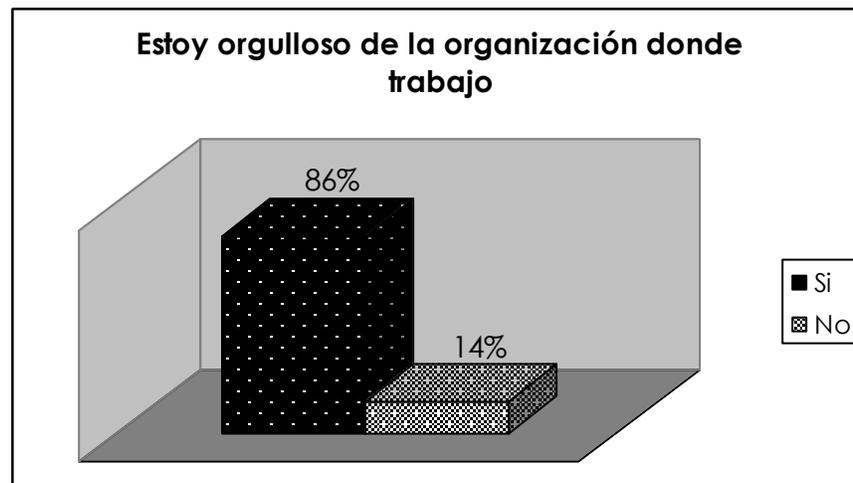
⁸⁰ Ver estrategia 1, p. 174.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de reforzar el conocimiento de los valores institucionales y corregir los 27%, 9% y 7% de percepciones equivocadas.⁸¹

Conclusión

Se consideran importantes todos los valores propuestos en las posibilidades de respuesta del cuestionario, sin embargo, es necesario evitar confusiones entre estos y conseguir que el trabajador los conozca. Siempre y cuando el personal tenga en mente los valores por los cuales se debe regir su trabajo, podrá desarrollarse con base en estos e incidir en el logro de las metas de la organización.



Descripción

El 86% dice estar orgulloso de trabajar en la UMAE y el 14% indica lo contrario.

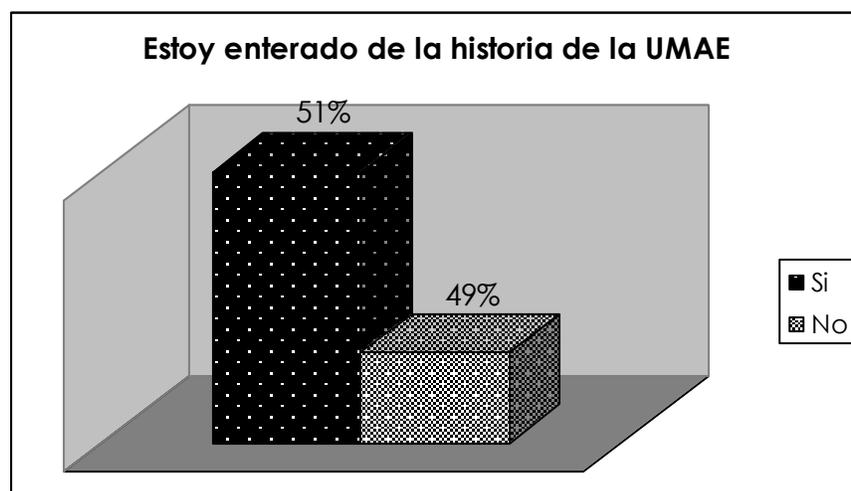
⁸¹ Ver estrategia 1, p. 174.

Propuesta

Se propone crear una estrategia a largo plazo, para mantener la imagen positiva de los públicos internos de la UMAE, mediante la confirmación de la importancia que tiene la institución a nivel local, nacional e internacional.⁸²

Conclusión

El 86% de los encuestados señaló estar orgulloso de la UMAE, lo que representa una fortaleza institucional.



Descripción

El 51% señaló conocer la historia de la UMAE, mientras que el 49% indica no conocerla.

Propuesta

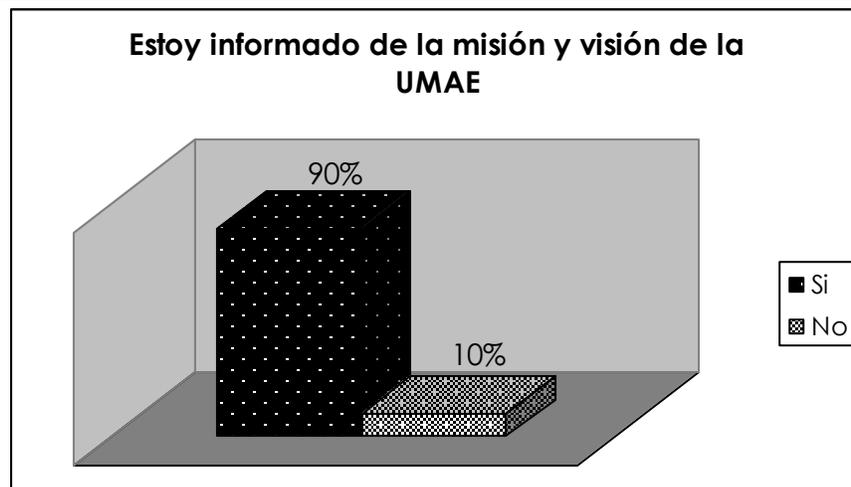
Se propone una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con la finalidad de difundir la historia de la UMAE, mediante un medio impreso, con el objetivo de informar al empleado.⁸³

⁸² Ver estrategia 1, p. 174.

⁸³ Ver estrategia 1, p. 174.

Conclusión

Es importante difundir la historia de la institución a los empleados de la UMAE, de esta forma se reforzará su sentido de pertenencia e identidad a la organización.



Descripción

El 90% de los empleados señalan haber sido informados de la misión y visión de la UMAE por otra parte el 10% indica no haber recibido esta información.

Propuesta

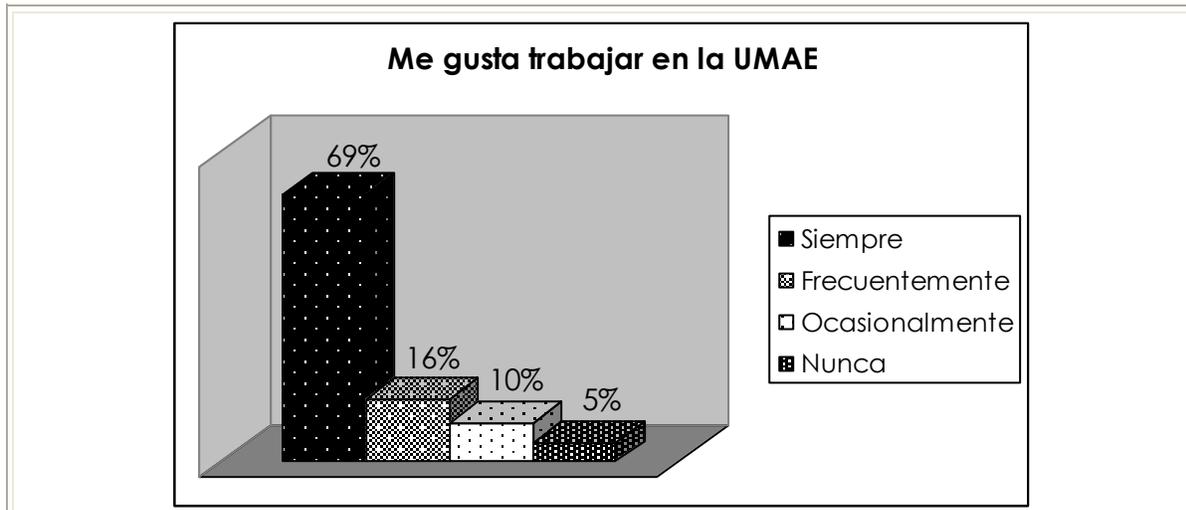
Se propone crear una estrategia de comunicación interna, a largo plazo, con el objetivo de reforzar la difusión de la misión y visión y además cubrir el 10% al que no llegó anteriormente ese conocimiento.⁸⁴

Conclusión

Una organización no puede alcanzar sus metas organizacionales si todos los integrantes no cuentan con la misma información. Por tal motivo, es indispensable que todos los integrantes conozcan la misión y la visión de la UMAE para que se encuentren ubicados y sepan hacia dónde dirigirse.

⁸⁴ Ver estrategia 1, p. 174.

Clima laboral de la UMAE



Descripción

Al 69% de los encuestados les gusta siempre trabajar en la UMAE, el 16% dice encontrarse frecuentemente a gusto de trabajar en la organización, al 10% ocasionalmente le agrada laborar en esta institución y el 5% dice no gustarle trabajar en la unidad.

Propuesta

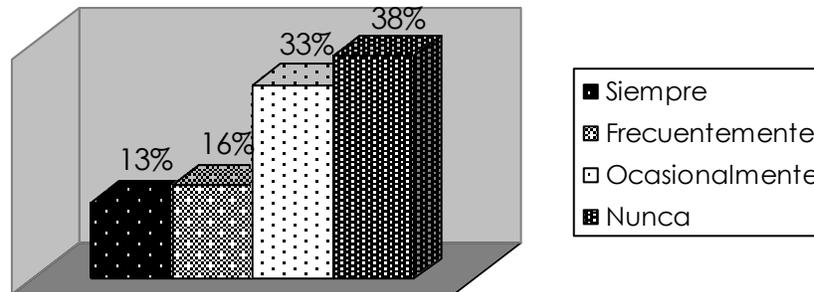
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de regular las percepciones del 5% y el 10% de los trabajadores que ocasionalmente y nunca están satisfechos de trabajar en la unidad; mediante la fomentación de un ambiente cooperativo.⁸⁵

Conclusión

La mayoría de los empleados dice estar satisfecho de trabajar en la UMAE, lo significa una fortaleza para la organización.

⁸⁵ Ver estrategia 7, p.180.

En la UMAE los superiores acostumbran agradecer y considerar el apoyo de los integrantes del área laboral



Descripción

El 38% indica nunca ser considerado y recibir agradecimiento por los jefes, el 33% indicó recibir estas motivaciones ocasionalmente, el 16% refirió frecuentemente ser reconocido y el 13% menciona siempre ser tomado en cuenta.

Propuesta

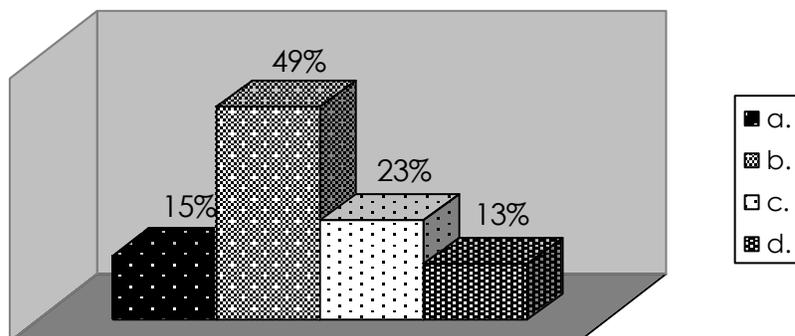
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de mejorar el clima laboral, mediante la regulación de la comunicación descendente a través de los medios disponibles en la UMAE.⁸⁶

Conclusión

El reconocimiento del jefe al empleado no es una conducta recurrente en los jefes. Es conveniente que el empleado sea motivado, de manera que perciba su trabajo importante para conseguir los objetivos de la organización y se cree un clima de mayor participación.

⁸⁶ Ver estrategia 7, p.180.

La mayoría de fallas y errores que se presentan en mi área se deben a:



a. A los integrantes les cuesta trabajo adaptarse al trabajo de la UMAE.

b. Las relaciones laborales entre algunos compañeros no son buenas.

c. Los espacios laborales no son cómodos para trabajar.

d. Existe un ambiente de desconfianza.

Descripción

El 49% de los empleados mencionan que las principales fallas y errores que afectan su área de trabajo se deben a las malas relaciones entre algunos compañeros, el 23% dice deberse a la incomodidad de los espacios donde laboran, el 15% culpa a la dificultad de algunos de adaptarse a las actividades en su área de trabajo y el 13% a el ambiente de desconfianza.

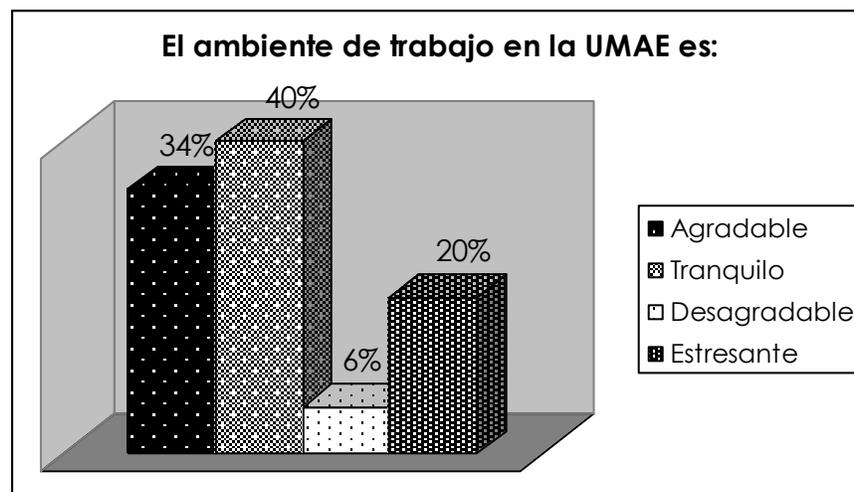
Propuesta

En el caso del 23% de respuestas relacionadas a la incomodidad de los espacios laborales, no se creará una propuesta por tratarse de un área de oportunidad relacionada a la administración de la unidad. En el caso del 49% se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de perfeccionar el clima laboral, a través del mejoramiento de la comunicación descendente y el trabajo en equipo.⁸⁷

⁸⁷ Ver estrategia 7, p.180.

Conclusión

La existencia de dificultades dentro de la unidad afecta el desempeño de la organización, el hecho de la existencia de malas relaciones dificultan el trabajo en equipo y el clima de desconfianza existente es consecuencia de organigramas fuertemente estructurados y jerarquizados y existencia de gran competencia.



Descripción

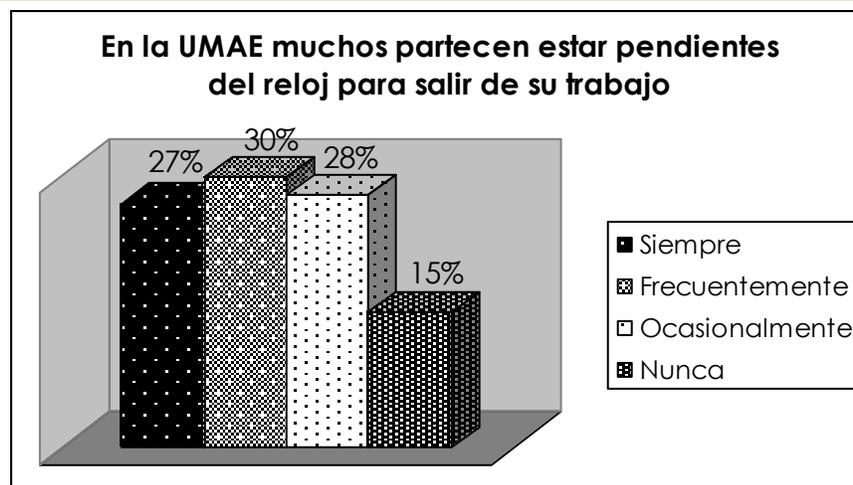
40% de los empleados refirieron trabajar en un ambiente tranquilo, 34% de ellos señalaron laborar en un ambiente agradable, el 20% dice ser un ambiente estresante y el 6% lo califica como desagradable.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, para mejorar el clima laboral en la UMAE, a través de la difusión e información a los integrantes de cada área, de las problemáticas presentadas en la organización, además de involucrarlos objetivamente en la participación y búsqueda de alternativas para resolver dichos problemas, con los objetivos de perfeccionar el funcionamiento de las relaciones interpersonales e intergrupales.⁸⁸

Conclusión

Un clima poco favorable para el desarrollo de las actividades de los empleados es una consecuencia inmediata de bajo rendimiento y dificultad para conseguir los ideales de la organización.



Descripción

El 30% refieren que frecuentemente están pendientes del reloj para salir del trabajo, el 28% menciona que esto ocurre ocasionalmente, el 27% dice que esto ocurre siempre y el 15% menciona que esto no ocurre nunca.

⁸⁸ Ver estrategia 7, p.180.

Propuesta

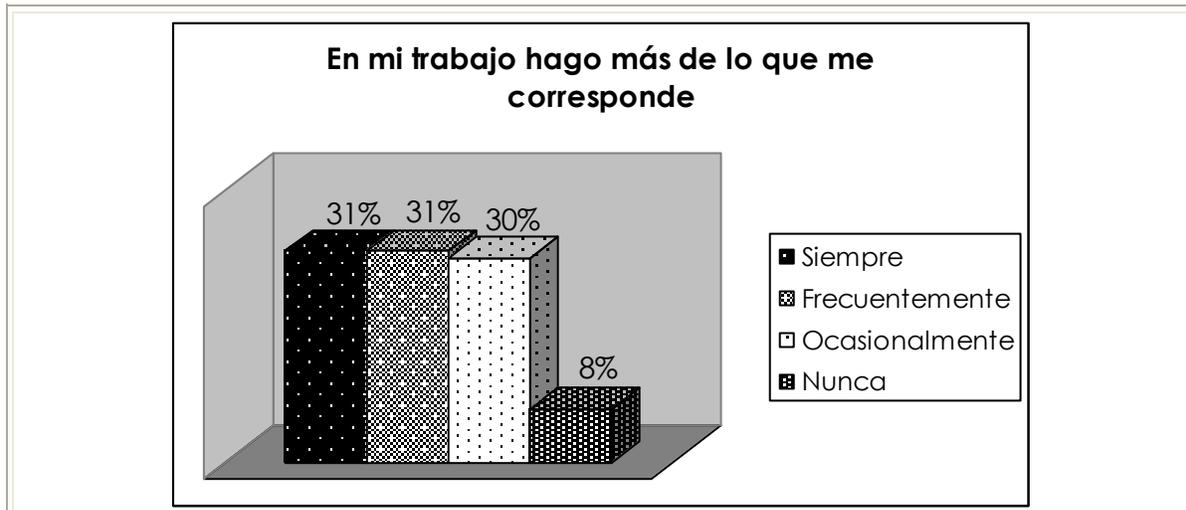
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a corto plazo con el objetivo de crear un ambiente agradable como elemento constitutivo de la cultura laboral.⁸⁹

Conclusión

En este resultado cabe la posibilidad de dos análisis: el primero es que los empleados no se sientan a gusto con el clima laboral en el cual desempeñan sus actividades (desprendido de la página anterior), y el segundo, debemos tomar en cuenta que muchos de los empleados tienen un segundo trabajo, por tal motivo están al pendiente del horario en el que se deben retirar.

⁸⁹ Ver estrategia 7, p.180.

Cultura organizacional de la UMAE



Descripción

31% de los trabajadores dice hacer siempre más de lo que le corresponde, otro 31% menciona hacer frecuentemente más de su trabajo, el 30% considera hacer esto ocasionalmente y 8% dijeron nunca hacerlo.

Propuesta

Más de la mitad de los empleados refieren hacer más de lo que les corresponde, lo cual muestra una carga de trabajo en su área.

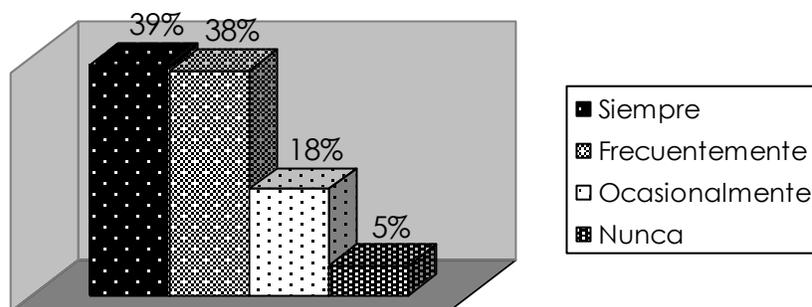
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de fomentar la participación equitativa de todos los empleados, mediante un programa interno de funciones.⁹⁰

Conclusión

Debido a lo señalado por los empleados, se muestra una carga de trabajo en su área y una distribución desbalanceada de las actividades.

⁹⁰ Ver estrategia 5, p. 178.

Se da mucha importancia a mantener las normas y seguir la disciplina dentro de la organización



Descripción

El 39% de los empleados consideran que en la UMAE siempre se da mucha importancia a mantener las normas y seguir la disciplina dentro de la organización, el 38 % indica suceder esto frecuentemente, el 18% cree que esto ocurre ocasionalmente y el 5% indica que esto no sucede nunca.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de mantener las actividades formales de la organización.⁹¹

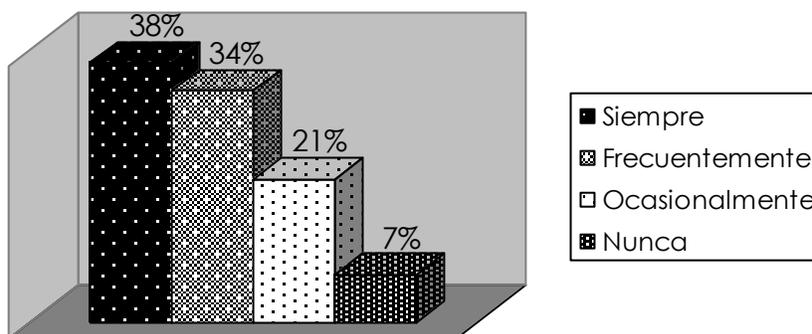
Conclusión

La UMAE se distingue por una organización formal, donde las normas y la disciplina son muy importantes para el desarrollo de la organización. Sin embargo, otra grafica anterior⁹² mostró la existencia de comunicación informal (el chisme) como una forma de comunicación empleada por más de la mitad de los empleados.

⁹¹ Ver estrategia 5, p. 178.

⁹² Ver página 110.

Se que puedo contar en cualquier momento con mis compañeros de trabajo



Descripción

El 38% indica poder contar siempre con sus compañeros de trabajo, el 34% dice frecuentemente contar con ellos, el 21% indica ocasionalmente contar con sus compañeros y el 7% indica que nunca contar con sus compañeros.

Propuesta

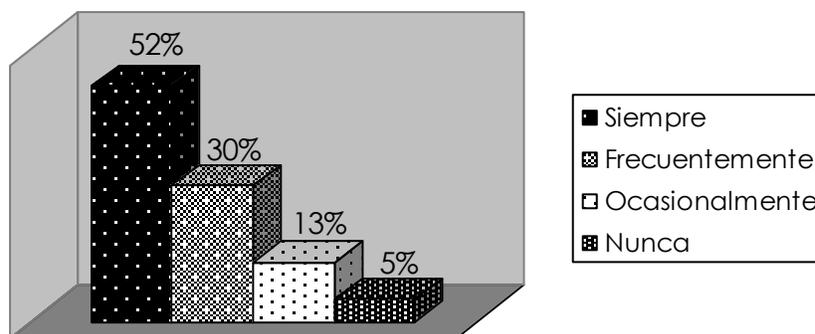
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, para conseguir que el trabajo en equipo sea un elemento activo de la cultura organizacional de la UMAE.⁹³

Conclusión

Apoyar a los compañeros de trabajo es una función que se cumple regularmente dentro de la institución, sin embargo, se debe corregir el porcentaje que dice no recibir apoyo porque una organización sin una coordinación y con fallas en el trabajo de equipo corre el riesgo de desviar sus objetivos ideales.

⁹³ Ver estrategia 5, p. 178.

El trabajo es terminado en la fecha que se requiere



Descripción

52% de los encuestados refieren que el trabajo en su área es siempre terminado a tiempo, el 30% dice terminar sus actividades frecuentemente a tiempo, el 13% menciona que es terminado ocasionalmente y el 5% dice que esto no ocurre nunca.

Propuesta

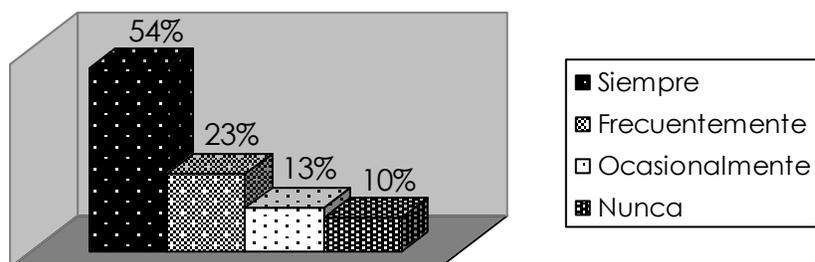
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de coordinar las actividades y repartirlas a quienes corresponde, mediante un programa interno de funciones.⁹⁴

Conclusión

Es importante unificar criterios entre el personal, sobre la forma en que se desea llevar a cabo lo planeado; mediante una buena coordinación y trabajo en equipo el bajo porcentaje que refiere no terminar sus actividades a tiempo lo conseguirá.

⁹⁴ Ver estrategia 5, p. 178.

En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, nacionalidad, religión, edad, medio cultural o discapacidad)



Descripción

De acuerdo al 54% de los empleados señalan siempre ser respetadas las diferencias entre personas, el 23% señalan ser respetadas frecuentemente, el 13% mencionan que esto ocurre ocasionalmente y el 10% dice nunca respetarse.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de fomentar la equidad en la UMAE a través de la difusión de los valores organizacionales.⁹⁵

Conclusión

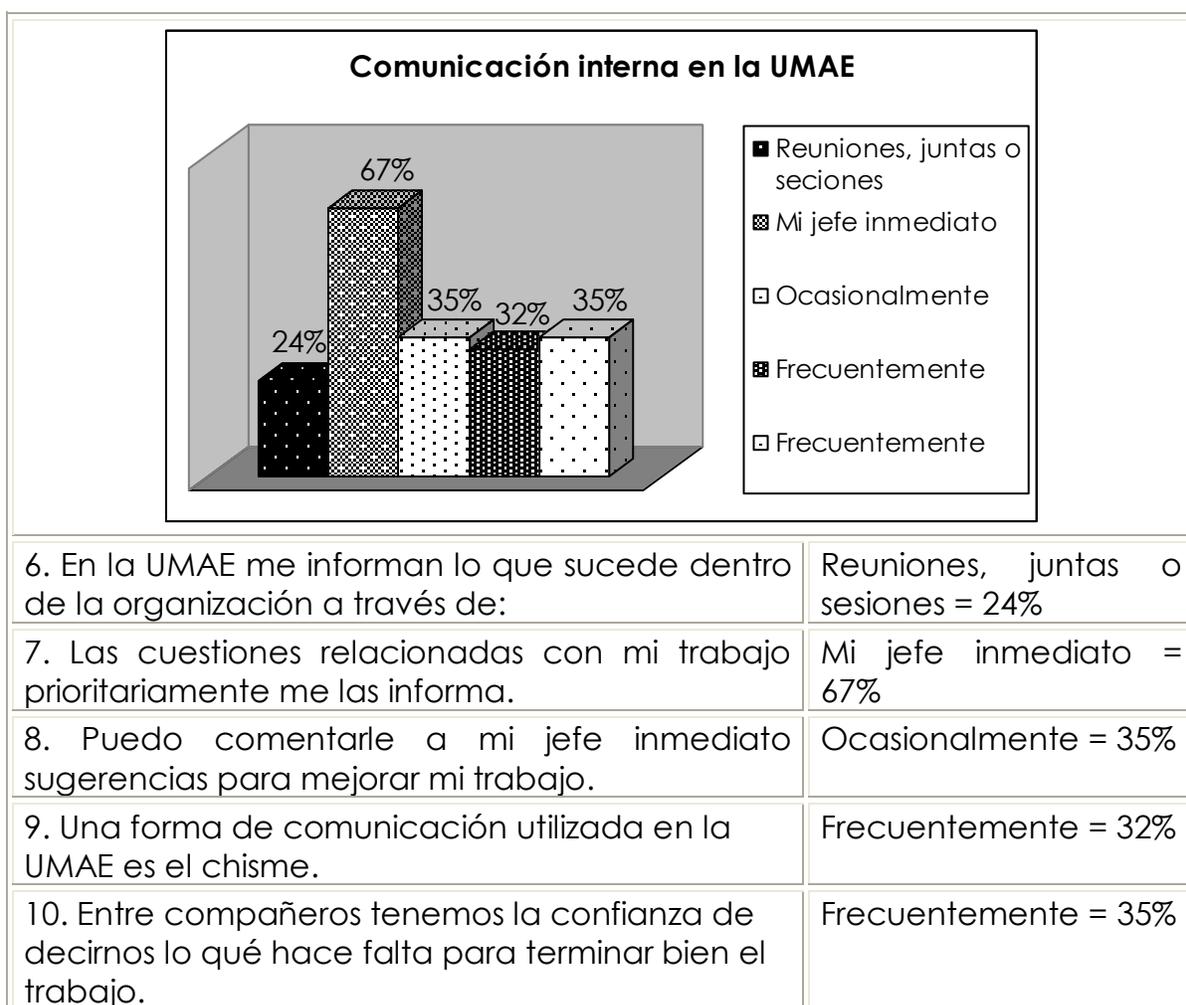
De acuerdo a los resultados, más de la mitad de los empleados consideran que la cultura organizacional de la unidad se destaca por el respeto entre iguales, sin embargo, el 13% y el 10% indican la inexistencia de respeto hacia las diferencias entre los trabajadores. Es importante corregir estas actitudes para fomentar un clima laboral favorable.

⁹⁵ Ver estrategia 5, p. 178.

3.1.4.4. Presentación y graficación de resultados por bloque temático

Las siguientes gráficas muestran un panorama general de cómo se encuentra la UMAE en términos de comunicación interna, liderazgo, motivación, trabajo en equipo, identidad institucional, clima laboral y cultura organizacional.

Comunicación interna



Descripción

La UMAE cuenta con diversos medios internos para informar a los empleados, sin embargo, en general no son utilizados por todos los trabajadores. El medio de mayor uso lo ocupan las reuniones, juntas o sesiones con un 24%, en las cuales se aplica la comunicación horizontal y moderadamente la descendente y ascendente. Por otra parte, el 67% de las personas de la institución son informados por su jefe inmediato acerca de temas laborales, en contraparte sólo el 35% puede ocasionalmente emitir sugerencias laborales a su jefe.

El 32% identificó el chisme como una forma de comunicación y el 35% frecuentemente tienen la confianza de comentar con sus compañeros aspectos para terminar el trabajo.

Propuesta

Desarrollar una estrategia de comunicación interna a mediano plazo con el objetivo de promover el mayor uso de los medios de comunicación interna de la UMAE.

Una organización funciona eficazmente cuando la información es socializada a sus colaboradores, si los empleados conocen las metas y los objetivos, entonces van a saber hacia donde dirigir sus esfuerzos, por tal motivo, es importante ampliar el uso de los medios de comunicación internos e informar al personal acerca de las cuestiones prioritarias de la institución.⁹⁶

Conclusión

El uso de los medios internos de la UMAE muestra ponderancias bajas, el más empleado son las reuniones, juntas o sesiones con un 24%. Por tal motivo se debe intensificar el uso de los medios con el objetivo de evitar rezagos de información y conseguir difundirla a todos los empleados.

⁹⁶ Ver estrategias 1-4, págs.174-177.

El 67% del personal de la institución señaló ser informado por su jefe inmediato, este es un factor favorable pues muestra la función correcta de la comunicación descendente, sin embargo, se debe mejorar y corregir para conseguir un porcentaje más alto de personal informado.

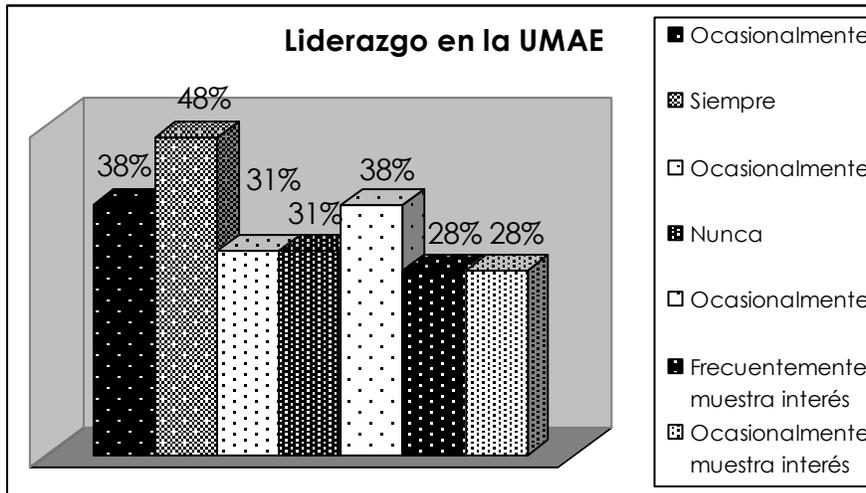
En contraste sólo el 35% refiere poder comentarle a su jefe sugerencias relacionadas con sus actividades laborales, por lo tanto hace falta corregir, regular y mejorar la comunicación ascendente; sólo mediante el intercambio de información se podrán alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte, 32% indicó comunicarse a través del chisme, esto es una consecuencia directa de la falta de información formal dentro de la UMAE y a su vez por el mínimo uso de los medios internos.

El 35% refiere tener la confianza de comunicar a sus compañeros las dificultades presentadas en su área de trabajo, este es un bajo porcentaje en la función de la comunicación e indica la existencia de fallas en la comunicación horizontal entre colaboradores lo cual puede repercutir negativamente en los resultados del trabajo por no trabajar con la misma información.

El mínimo uso de medios internos de comunicación es la consecuencia directa de algunas quejas de trabajadores, quienes señalan no ser informados por nadie acerca de temas relevantes de su área de trabajo. Lo anterior impide desarrollar con prontitud el trabajo en la institución.

Liderazgo en la UMAE



11. Los jefes se reúnen con los empleados para platicar de cómo se está trabajando.	Ocasionalmente = 38%
-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

12. Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo	Siempre = 48%
---------------------------------------------------	---------------

13. Mi jefe me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas para realizar mi trabajo).	Ocasionalmente = 31%
	Nunca = 31%

14. Las decisiones que deben tomarse dentro de mi departamento son resueltas por mi jefe.	Ocasionalmente = 38%
-------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

15. La actitud personal de mi jefe hacia los que integran su grupo de trabajo es:	Frecuentemente muestra interés = 28%
	Ocasionalmente muestra interés = 28%

Descripción

Menos de la mitad de los empleados se reúnen con su jefe, por lo tanto, no se realiza una correcta planeación de las actividades, también menos de la mitad de los trabajadores indica no ser repartido equitativamente el trabajo debido a la falta de coordinación por parte de los líderes formales.

El 38% de los jefes toma las decisiones importantes dentro de su área, pero ocasionalmente un 31% de los trabajadores son apoyados por él para ser creativos en su trabajo y otro 31% nunca son alentados.

Un 28% indica ser tomado en cuenta frecuentemente por su jefe, lo cual se contradice con otro 28% que indica ocasionalmente ser tomado en cuenta, lo que indica falta de liderazgo dentro de la institución.

Propuesta

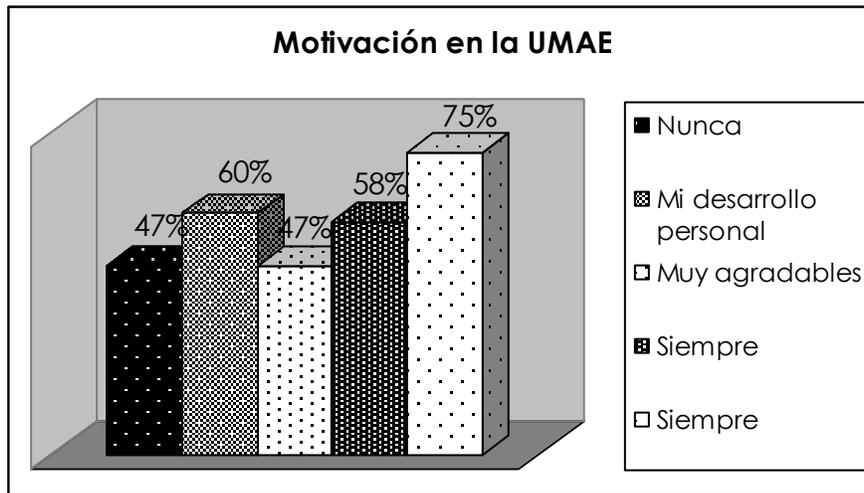
Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de definir concretamente una línea de comunicación por parte de los líderes formales de la institución, mediante el incremento del flujo de mensajes de motivación y el fomento de los medios ya existentes.⁹⁷

Conclusión

La falta de liderazgo en la UMAE es un foco rojo, esto ha provocado dificultades en la planeación y coordinación de actividades, pues el surgimiento de líderes informales a partir de la reestructuración del organigrama en el 2003, cuando se crea la UMAE, ha traído como consecuencia inconformidades en los altos mandos. En la UMAE no se encuentra clara la línea de mando formal, también no se encuentra equilibrado el organigrama en términos de autoridad y número de subordinados, no se motiva al personal y se realiza un mínimo fomento al uso de los medios internos existentes. Es necesario gestionar una mayor coordinación y trabajo en equipo entre los empleados.

⁹⁷ Ver estrategia 6, p.179.

Motivación en la UMAE



16. Los jefes felicitan a los empleados cuando hacen algo bien	Nunca = 47%
17. Estoy contento con mi trabajo, porque me da la oportunidad de:	Mi desarrollo personal = 60%
18. Las actividades que realizo en mi trabajo son:	Muy agradables = 47%
19. Me siento orgulloso (a) de trabajar en la UMAE	Siempre = 58%
20. Me siento comprometido (a) con la organización donde trabajo.	Siempre = 75%

Descripción

En general la población de la UMAE se encuentra motivada de trabajar en la organización. El 75% siempre se siente comprometido con la institución, resultado de los años de servicio principalmente. La principal causa de motivación del personal para trabajar en la organización es su desarrollo personal (60%). El 58% siente orgullo de trabajar en la UMAE por el tipo de funciones de la unidad, el 47% dice realizar actividades muy agradables, debido a que se desprenden de su desarrollo personal, pero por otra parte, casi la mitad de la población (47%) refiere no ser reconocido por su jefe después de realizar correctamente su trabajo.

Propuesta

Crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de incrementar las percepciones positivas y el sentimiento de orgullo por parte de los empleados, a través de la difusión de los logros y la trascendencia de las funciones de la UMAE.⁹⁸

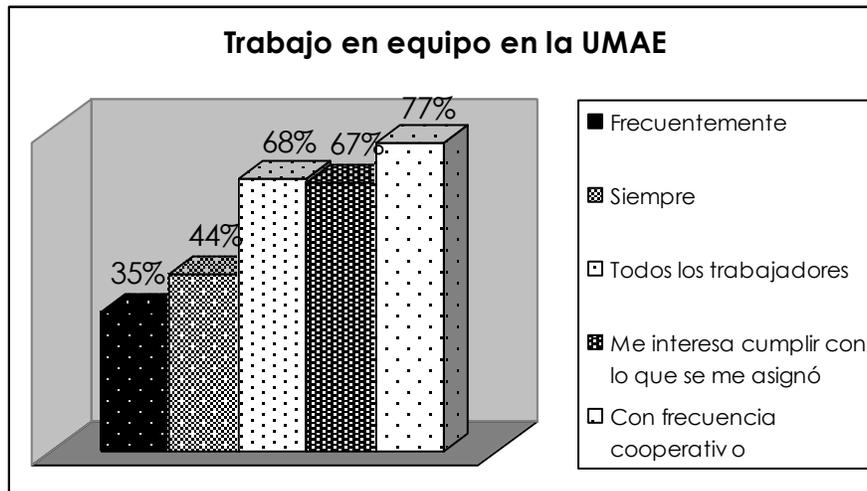
Conclusión

El personal de la UMAE se siente orgulloso y comprometido con la institución, sin embargo, la mayoría indica que en realidad le enorgullece más pertenecer al IMSS. Las anteriores percepciones representan una fortaleza para la organización.

A la población de la UMAE le gusta realizar sus actividades designadas porque les permite desarrollarse personalmente, sin embargo, dicen ser reconocidos pocas veces por su jefe. En este sentido hace falta tomar en cuenta a los empleados para que se sientan reconocidos y motivados.

⁹⁸ Ver estrategia 7, p.180.

Trabajo en equipo en la UMAE



21. La gente que trabaja en la UMAE se esfuerza por ayudar a los recién ingresados para que se sientan a gusto.	Frecuentemente = 35%
22. Recibo apoyo suficiente de mis compañeros de área para realizar el trabajo.	Siempre = 44%
23. Para realizar un buen trabajo la responsabilidad debe estar en:	Todos los trabajadores = 68%
24. Cuando trabajo con mis compañeros es por qué:	Me interesa cumplir con lo que se me asignó = 67%
25. Mi equipo de trabajo es:	Con frecuencia cooperativo = 77%

Descripción

En general el trabajo en equipo existente en la UMAE es funcional, el 77% calificó a su equipo de trabajo con frecuencia cooperativo, también el 68% dice que un buen trabajo es responsabilidad de todos los trabajadores, esto indica el reconocimiento de trabajo grupal, sin embargo, existe una contradicción cuando indican sólo trabajar con sus compañeros por no quedar mal en su asignación de tareas, aspecto indicativo de individualismo dentro de la organización.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de mejorar y corregir el trabajo grupal y en equipo, informando a los integrantes de cada área, de las problemáticas presentadas en la organización, además de involucrarlos objetivamente en la participación y búsqueda de alternativas para resolver dichos problemas.⁹⁹

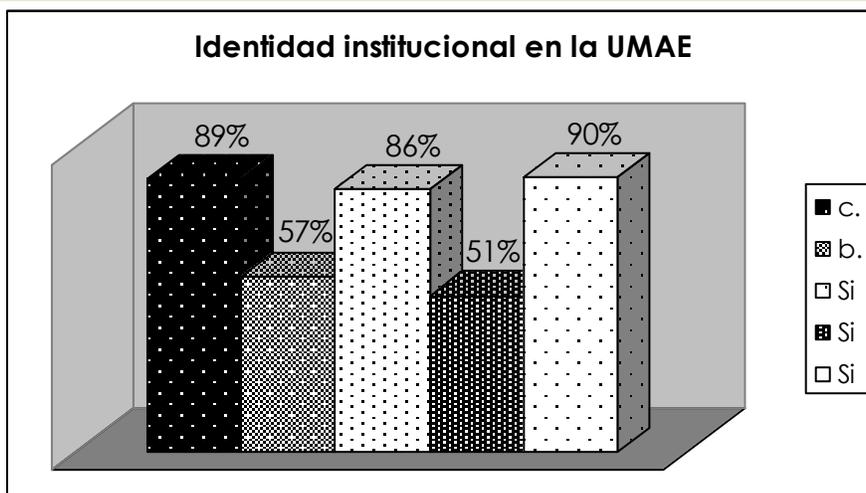
Conclusión

En la UMAE existe apoyo al personal de nuevo ingreso por parte de los empleados, sin embargo, es una ponderancia baja en la creación de confianza del nuevo integrante; es necesario corregir las relaciones interpersonales para lograr participación e integración entre los empleados. Existe una disfunción en el proceso de integración interpersonal e intragrupal en los equipos de trabajo, lo cual afecta los resultados del trabajo de las divisiones.

Las actividades de los grupos de trabajo son funcionales, más aún, se puede mejorar y regular mediante el impulso de una integración en equipo del personal.

⁹⁹ Ver estrategia 5, p. 178.

Identidad institucional en la UMAE



26. La misión de la UMAE es:

c. Otorgar atención médica de alta especialidad, oportuna, con calidad, sentido humano, autonomía de gestión y desarrollo sustentable, en las áreas de ginecología y obstetricia... = 89%

27. Los valores que caracterizan mi desempeño laboral son:

Lealtad, responsabilidad, honestidad, respeto, igualdad, compromiso y equidad = 57%

28. Estoy orgulloso de la organización donde trabajo.

Si = 86%

29. Estoy enterado de la historia de la UMAE.

Si = 51%

30. Estoy informado de la misión y visión de la UMAE.

Si = 90 %

Descripción

Este bloque de identidad institucional representa una fortaleza para la institución debido a los altos porcentajes obtenidos.

El 90% de los empleados fue informado de la misión y visión , por lo tanto, el 89% identificó correctamente la misión de la UMAE.

El 86% tiene un sentimiento de orgullo al laborar en la UMAE, lo que representa un alto grado de posibilidades para recibir la participación de los empleados.

Por otra parte, el 57% reconoce los valores institucionales, por lo que el 43% posiblemente no está trabajando de acuerdo a ellos, el 51% conoce la historia de la organización, por lo tanto, sólo ellos saben cuándo la unidad se independizó del hospital y se convirtió en UMAE.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a largo plazo, con el objetivo de mantener informada a la población de la UMAE acerca de la filosofía institucional y corregir el 43% que no reconoce los valores y el 49% no sabe cuándo y porqué la institución se convierte en UMAE, mediante la socialización y difusión de los elementos de la filosofía institucional.¹⁰⁰

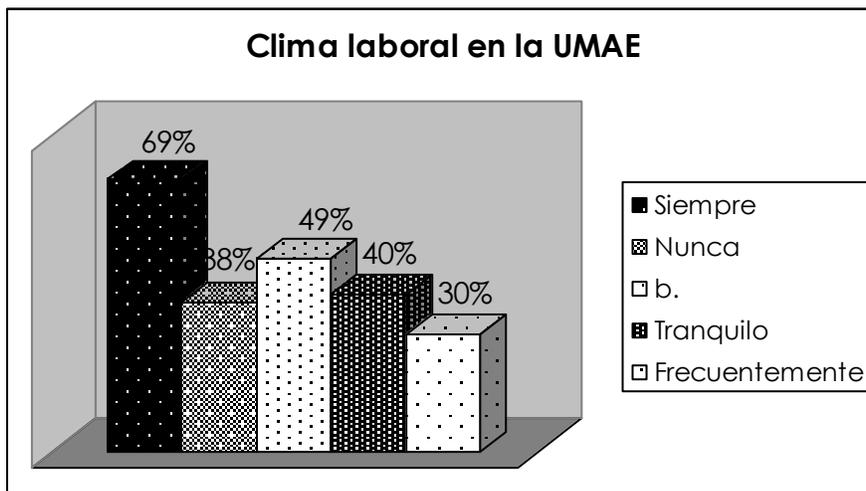
Conclusión

La mayoría del personal identificó correctamente la misión de la institución, sin embargo, el 43% no supo identificar los valores de la organización, es necesario reforzar ésta información con el objetivo de crear actitudes positivas en el trabajo de los integrantes de la UMAE.

El trabajo desempeñado por los miembros de la institución les ha generado un sentimiento de orgullo y de servicio por trabajar en una institución dedicada en pro de la salud social, lo cual representa una fortaleza para la institución.

¹⁰⁰ Ver estrategia 3, p. 176.

Clima laboral en la UMAE



31. Me gusta trabajar en la UMAE.	Siempre = 69%
32. En la UMAE los superiores acostumbran agradecer y considerar el apoyo de los integrantes del área laboral.	Nunca = 38 %
33. La mayoría de fallas y errores que se presentan en mi área se deben a:	b. Las relaciones laborales entre algunos compañeros no son buenas = 49%
34. El ambiente de trabajo en la UMAE es:	Tranquilo = 40%
35. En la UMAE muchos parecen estar pendientes del reloj para salir de su trabajo.	Frecuentemente = 30%

Descripción

El 69% de los encuestados refieren siempre gustarles trabajar en la institución, por tal motivo se encuentran satisfechos en la organización. Por otra parte el 38% indica no ser reconocido en su trabajo por su jefe, por lo tanto, no existe motivación en este sentido. El 40% señala el ambiente de la organización como tranquilo, pero ésta referencia se contrapone con el 49% el cual indica la existencia de malas relaciones laborales entre los empleados.

La actitud presentada por el 30% de los empleados quienes frecuentemente se encuentran atentos a su hora de salida de la institución refuerza la idea de falta de motivación.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de mejorar el clima laboral a través de la gestión de un clima organizacional de tipo participativo en grupo.¹⁰¹

Conclusión

El clima laboral de la UMAE se caracteriza por ser de tipo participativo, por la existencia de una cantidad moderada de interacciones del tipo superior-subordinado; la comunicación es de tipo descendente, ascendente y horizontal, sin embargo, se da un poco de distorsión y de filtración de información.

Existen actitudes favorables, como por ejemplo, la mayor parte de los empleados se sienten responsables de sus actividades. Se observa una satisfacción mediana de los trabajadores.

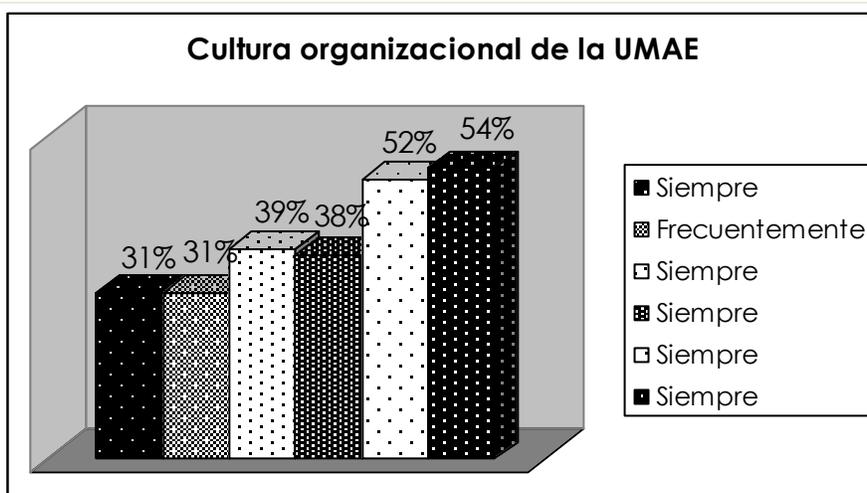
Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre y los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los integrantes de su área, por lo tanto, se observa una aceptación abierta, pero algunas veces hay resistencias, por lo tanto, los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

El clima organizacional de la UMAE presenta áreas de oportunidad para ser mejoradas: algunas relaciones interpersonales entre los empleados no son buenas, es necesario regular los niveles de participación y la motivación del personal.

¹⁰¹ Ver estrategia 7, p.180.

La falta de reconocimiento a la labor de los integrantes los desmotiva y propicia la inexistencia de disposición de hacer algo más del trabajo del correspondiente, aunado a ello, los empleados pierden interés para realizar aportaciones e innovaciones a su trabajo.

Cultura organizacional en la UMAE



36. En mi trabajo hago más de lo que me corresponde.

Siempre = 31%

Frecuentemente = 31%

37. Se da mucha importancia a mantener las normas y seguir la disciplina dentro de la organización.

Siempre = 39%

38. Sé que puedo contar en cualquier momento con mis compañeros de trabajo.

Siempre = 38%

39. El trabajo es terminado en la fecha en que se requiere.

Siempre = 52%

40. En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, nacionalidad, religión, edad, medio cultural o discapacidad).

Siempre = 54%

Descripción

El 54% indica que en la UMAE siempre se respetan las diferencias entre el personal, el 52% refirió ser siempre terminado a tiempo el trabajo, el 39% indica que en la organización se da mucha importancia a mantener las normas y seguir la disciplina, debido a los procesos burocráticos ejecutados, el 38% indica siempre poder contar con sus compañeros cuando lo requiere, el 31% de los encuestados se quejan de siempre hacer más actividades de las correspondientes porque existe carga de trabajo y falta personal.

Propuesta

Se propone crear una estrategia de comunicación interna a mediano plazo, con el objetivo de fomentar una cultura favorable para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, consiguiendo que el trabajo en equipo sea un elemento activo de la cultura organizacional de la UMAE. ¹⁰²

Conclusión

Más de la mitad de los empleados respetan las diferencias existentes entre sus mismos compañeros, sin embargo, existe un cierto recelo de algunas áreas hacia los médicos, pues algunos empleados comentaron que son los mejores tratados, los más considerados y tomados en cuenta por la dirección. Las normas y la disciplina son características propias de la cultura institucional, sin embargo, las relaciones informales tienen un papel muy importante porque la mayoría de los empleados cuentan ya con una extensa antigüedad dentro de la institución y esto les ha permitido entablar relaciones más estrechas de amistad. Lo anterior es favorable en cierta medida porque en algunas ocasiones se evitan procesos administrativos tardados y se hace más eficientemente el

¹⁰² Ver estrategia 5, p.178.

trabajo, pero esto también ocasiona ciertos problemas como rumores. El 38% indica poder contar con sus compañeros cuando lo requiere, lo que representa la existencia de compañerismo en la cultura organizacional de la UMAE, más aún, hace falta incrementar este porcentaje y favorecer a la organización con un mejor trabajo grupal permitiendo al mismo tiempo producir mejores resultados en cuento a lo requerido por la institución.

Una vez analizada la encuesta proseguiremos con el análisis FODA como siguiente fundamento del diagnóstico de comunicación interna.

3.2. Análisis FODA

El análisis FODA servirá para sintetizar características importantes de la organización recabadas en la encuesta, en las entrevistas y con la observación participante.

Matriz de factores internos de la UMAE

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Resultado
Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la institución.	0.09	4	0.36
Es una unidad especializada en atender problemas de salud de mujeres.	0.10	4	0.4
Organización en la división de trabajo	0.08	4	0.32
Especialización	0.07	4	0.28

La identidad organizacional es fuerte.	0.07	4	0.28
Buenos estándares de calidad.	0.08	4	0.32
Horarios flexibles.	0.03	3	0.09

Debilidades	Ponderación	Calificación	Resultado
Los medios de comunicación interna no son utilizados por una gran cantidad de empleados.	0.08	1	0.08
Más de la mitad de los empleados tiene de 40 a 50 años, por lo tanto, sobresale la rigidez en su comportamiento y la resistencia al cambio.	0.08	1	0.08
Falta de motivación hacia los trabajadores.	0.07	1	0.07
El chisme es una forma recurrente de socialización de la UMAE.	0.05	2	0.1
Resulta difícil comunicar a los empleados las prioridades de la institución debido a su compleja estructura jerárquica.	0.06	1	0.06
Requiere mejorar el trabajo en equipo.	0.06	2	0.12
Carga de trabajo a consecuencia del no cubrimiento de plazas.	0.04	1	0.04

Reducción de relaciones personales.	0.04	2	0.08
Suma	1		2.68

Los resultados muestran una institución con buenas posibilidades de mejora en su comunicación interna porque se encuentra en los rangos aceptables de funcionamiento, sus fortalezas pueden ser muy bien aprovechadas, sin embargo, es necesario corregir sus debilidades para mejorar la comunicación interna y el trabajo en equipo.

Con relación a sus debilidades, se debe tomar en cuenta que la UMAE es una institución meramente burocrática caracterizada por, una división de trabajo especializada, una organización de la estructura jerárquica de autoridad, la operación y la estructura son sumamente formales, sumándole a todo esto, la población de trabajadores es en promedio de 40 a 50 años, por lo tanto, resulta más difícil la aceptación de cambios dentro de la organización.

El anterior comentario debe tomarse en cuenta para realizar las propuestas y estrategias para corregir y mejorar la comunicación interna de la UMAE porque en una organización con tales características no se deben realizar cambios drásticos pues generaría un desequilibrio, más bien las propuestas deben de introducirse poco a poco con el objetivo de generar confianza y mejoras a la institución.

Matriz de factores externos de la UMAE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Resultado
Participación de la institución en proyectos de investigación.	0.09	4	0.36
Se interesa por capacitar a su personal.	0.09	4	0.36
Es una UMAE certificada	0.09	4	0.36
Participación de sus médicos en congresos.	0.07	4	0.28
Es una institución reconocida nacional e internacionalmente por sus logros como organización.	0.09	4	0.36

Amenazas	Ponderación	Calificación	Resultado
Conflictos a causa de las nuevas reformas a La Ley del IMSS.	0.09	1	0.09
Malas Condiciones socioeconómicas de las mujeres con cáncer.	0.08	2	0.16
Aumento de embarazos a edades más tempranas.	0.07	2	0.14
El cáncer es una enfermedad de alto costo que difícilmente se puede solventar.	0.08	1	0.08

Existencia de otros hospitales dedicados a la misma actividad.	0.05	2	0.10
Poca credibilidad en el IMSS.	0.05	2	0.10
Falta de Hospitales especializados en diversos Estados de la República.	0.08	1	0.08
Existen varias quejas en relación a la función de los empleados y de la institución.	0.07	2	0.14
Suma	1		2.61

El resultado de la suma de las ponderancias nos indica dificultades para la institución provocadas por el entorno. Las amenazas producen un desequilibrio a nivel organización y por consecuencia repercute en los componentes internos de la institución pues provoca incertidumbre y un ambiente desfavorable para realizar las actividades propias de cada área.

La investigación está enfocada a el ámbito interno de la organización, sin embargo, es conveniente contar con la información arrojada por la matriz externa del FODA, porque nos permite contar con una visión más amplia para poder analizar y concluir el diagnóstico de la comunicación interna de la UMAE. Desde el punto de vista de la teoría de sistemas, los componentes internos afectan a los externos y viceversa.

3.3. Propuestas para mejorar la comunicación interna de la UMAE

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico y de la observación se obtuvieron los siguientes síntomas:

1. Los medios de comunicación interna no son utilizados por una gran cantidad de empleados.
2. Deficiencias en el proceso comunicativo interno.
3. Falta de información.
4. Las interacciones comunicativas no se encuentran consolidadas.
5. Falta de motivación hacia los trabajadores
6. El chisme es una forma recurrente de socialización.
7. Falta de una línea clara de comunicación formal.
8. Predomina el individualismo.

Por lo tanto, el problema principal a solucionar radica en la falta de comunicación interna, primordialmente formal, e integración entre las distintas áreas de la institución para mejorar el trabajo en equipo.

Las propuestas de mejora para la UMAE se basarán específicamente en comunicación organizacional preventiva, con el objetivo de generar estrategias de comunicación interna a mediano plazo, para promover el uso de los medios de comunicación interna en todas las áreas de la estructura organizacional y mejorar la comunicación vertical y horizontal entre los grupos de trabajo.

En seguida se muestran las estrategias de comunicación interna para la UMAE.

3.3.1. Estrategias de comunicación interna para la UMAE

Estrategia 1

Promover el mayor uso de los medios de comunicación interna de la UMAE.

- 1.1. Informar a los empleados de la UMAE sobre la cantidad de medios con los que cuentan para emitir información y acerca de la importancia de su utilización
- 1.2. Elaboración de un sondeo periódicamente para que los empleados comenten las necesidades de su trabajo a su jefe inmediato y se corrija y dinamice la comunicación ascendente.
- 1.3. Aprovechar la comunicación informal y mejorar el uso de los medios formales de comunicación.

Estrategia 2

Activar la comunicación interna de la UMAE

- 2.1. Incrementar el flujo de mensajes referentes a temas primordiales de la institución.
- 2.2. Fomentar el uso de los medios ya existentes.
- 2.3. Regular las reuniones entre los empleados que expresaron ocasionalmente o nunca acudir a reuniones con su jefe, con el fin de lograr una comunicación efectiva.

Estrategia 3

Proyección de los medios de comunicación interna sub-utilizados

3.1. Donde cada División cuente con un tablero de anuncios para informar acerca de los temas relevantes de su área.

3.2. Que cada División difunda boletines donde informe oportunamente acerca de los temas primordiales de su área.

3.3. Toda División convenga efectuar reuniones mensuales donde informe acerca de los temas relevantes de su área.

Estrategia 4

Potenciar el rumor como generador de comunicación interpersonal

4.1. Aprovechar la comunicación informal como un medio para mejorar la comunicación interpersonal.

4.2. Hacer valer la comunicación informal como un medio para mejorar la comunicación intragrupal.

4.3. Cultivar la comunicación informal como un medio para mejorar la comunicación vertical descendente, ascendente y horizontal.

Estrategia 5

Fomentar el trabajo grupal

5.1. Mejorar y corregir el trabajo grupal y en equipo; por medio de la difusión de la misión, visión, valores y objetivos institucionales se creará un clima de colaboración.

5.2. Favorecer la integración de los colaboradores, mediante el mejoramiento de la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre compañeros y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

5.3. Conseguir que el trabajo en equipo sea un elemento activo de la cultura organizacional de la UMAE.

Estrategia 6

Definición de una línea formal de liderazgo

6.1. Capacitación de los jefes en un curso de liderazgo, sensibilización al cambio y trabajo en equipo con el objetivo de generar mejores expectativas en la creación de grupos de trabajo.

6.2. Regular el trabajo equitativo entre los integrantes de cada área y lograr acuerdos establecidos.

6.3. Corregir la comunicación descendente, logrando captar la confianza de la gente, para ello se utilizarán los canales y los medios comunicativos que se tengan al alcance.

Estrategia 7

Mejorar el clima laboral de la UMAE

7.1. Involucrar a la gente en lo planeado y convencerla de lo valioso que resulta su participación.

7.2. Mejoramiento de la comunicación descendente, ascendente, horizontal y por lo tanto el trabajo en equipo como parte de la cultura laboral.

7.3. Difusión de los objetivos y metas de la institución alcanzados gracias a la participación de los trabajadores.

Estrategias de comunicación interna para la UMAE

Estrategia 1

Promover el mayor uso de los medios de comunicación interna de la UMAE

Objetivos de la estrategia	Necesidades de comunicación e información	Medios	Recursos simbólicos	Actores de la comunicación	Tipos de mensaje	Objetivos del mensaje	¿Cuál es la intención?	Expectativas sobre actores	Evaluación
<p>1. Utilización de los medios de comunicación interna por todos los empleados.</p> <p>2. Gestionar la comunicación interna vertical y horizontal.</p> <p>3. Fomentar la retroalimentación.</p> <p>4. Alcanzar los objetivos y metas de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar • Dirigir • Ordenar • Regular • Integrar • Conciliar • Formar • Educar • Orientar • Guiar • Explicar 	<p>*Juntas</p> <p>*Comités</p> <p>*Memorándum</p> <p>*Tablero de anuncios</p> <p>*Folletos</p> <p>*Carteles</p> <p>*Boletines</p> <p>*Correo electrónico</p>	<p>Elaboración de un texto escrito y visual.</p> <p>Elaboración de un recurso formal y asertivo.</p>	<p>Emisor: Integrantes cualquier nivel de la estructura organizacional.</p> <p>Receptor: Miembros de la organización en general.</p>	<p>Informativos</p> <p>Comunicativos</p>	<p>Informar y comunicar sucesos importantes del área laboral u organizacional.</p>	<p>Función eficiente de los procesos de comunicación en la UMAE.</p> <p>Evitar falta de información, rumores y chismes.</p>	<p>Que los colaboradores de la institución utilicen eficientemente los medios de comunicación interna.</p> <p>Lograr participación e integración entre ellos.</p>	<p>Periódica: trimestralmente</p> <p>Observación participante.</p> <p>Sondeo.</p>

Estrategia 2

Activar la comunicación interna de la UMAE

Objetivos de la estrategia	Necesidades de comunicación e información	Medios	Recursos simbólicos	Actores de la comunicación	Tipos de mensaje	Objetivos del mensaje	¿Cuál es la intención?	Expectativas sobre actores	Evaluación
<p>1. Difusión de mensajes a todos los niveles de la estructura organizacional.</p> <p>2. Optimizar la comunicación vertical y horizontal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regular • Corregir • Informar • Dirigir • Ordenar • Educar • Orientar • Guiar • Explicar • Coordinar • Integrar 	<p>1. Creación de un formato de encuestas para recabar información acerca de las necesidades de los trabajadores en sus áreas de trabajo.</p> <p>2. Uso de los medios de comunicación interna de la Unidad.</p>	<p>Elaboración de un texto escrito donde se informe la importancia de la información que otorgaran.</p>	<p>Emisor: Miembros de la institución en general</p> <p>Receptor: Miembros de la institución en general.</p>	<p>Informativos</p> <p>Comunicativos</p>	<p>Informar a los directivos, las necesidades y debilidades de cada área en voz de los empleados.</p>	<p>Hacer eficiente la comunicación vertical y horizontal.</p> <p>Promover el mayor uso de los medios de comunicación interna de la UMAE.</p>	<p>Que los jefes de cada área apliquen sus encuestas y tomen en cuenta los resultados para implementar mejoras en su área.</p> <p>Que los miembros de la organización Regresen la encuesta requisitada a su jefe.</p> <p>Utilización de los medios de comunicación interna por la institución en general.</p>	<p>Periódica: trimestralmente.</p> <p>1. Observación participante.</p> <p>2. Sondeo.</p> <p>3. Entrevistas.</p>

Estrategia 3

Proyección de los medios de comunicación interna sub-utilizados

Objetivos de la estrategia	Necesidades de comunicación e información	Medios	Recursos simbólicos	Actores de la comunicación	Tipos de mensaje	Objetivos del mensaje	¿Cuál es la intención?	Expectativas sobre actores	Evaluación
<p>1. Difusión de mensajes a todos los niveles de la estructura organizacional.</p> <p>2. Optimizar la comunicación vertical y horizontal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regular • Corregir • Informar • Dirigir • Ordenar • Educar • Orientar • Guiar • Explicar • Coordinar • Integrar 	<p>* Tablero de anuncios</p> <p>* Correo electrónico</p> <p>* Boletines</p> <p>* Reuniones</p>	<p>Elaboración de un texto escrito.</p> <p>Difusión de un discurso informativo oral.</p>	<p>Emisor: Miembros de la institución en general</p> <p>Receptor: Miembros de la institución en general.</p>	<p>Informativos</p> <p>Comunicativos</p>	<p>Mantener informados y comunicados a todos los miembros de la institución.</p>	<p>Hacer eficiente la comunicación vertical y horizontal.</p> <p>Promover el mayor uso de los medios de comunicación interna de la UMAE.</p>	<p>Utilización de los medios de comunicación interna por la institución en general.</p>	<p>Periódica: trimestralmente.</p> <p>1. Observación participante.</p> <p>2. Sondeo.</p> <p>3. Entrevistas.</p>

Estrategia 4

Potenciar el rumor como generador de comunicación interpersonal

Objetivos de la estrategia	Necesidades de comunicación e información	Medios	Recursos simbólicos	Actores de la comunicación	Tipos de mensaje	Objetivos del mensaje	¿Cuál es la intención?	Expectativas sobre actores	Evaluación
1. Generar la comunicación interpersonal entre los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Regular • Corregir • Educar • Orientar • Guiar • Explicar • Coordinar • Integrar • Mejorar • Informar 	*Tablero de anuncios *Correo electrónico *Boletines *Reuniones *Folleto *Carteles	Elaboración de un texto escrito. Difusión de un discurso informativo oral.	Emisor: Miembros de la institución en general Receptor: Miembros de la institución en general.	Informativos Comunicativos	Mantener informados y comunicados a todos los miembros de la institución a través de medios formales.	Generar buenas relaciones interpersonales.	Que a través de la comunicación informal se genere una eficaz comunicación interpersonal entre los empleados.	Periódica: trimestralmente. 1. Observación participante.

Estrategia 5

Fomentar el trabajo grupal

Objetivos de la estrategia	Necesidades de comunicación e información	Medios	Recursos simbólicos	Actores de la comunicación	Tipos de mensaje	Objetivos del mensaje	¿Cuál es la intención?	Expectativas sobre actores	Evaluación
<p>1. Integrar a los empleados a su grupo de trabajo.</p> <p>2. Trabajo equitativo.</p> <p>3. Disminuir el individualismo.</p> <p>4. Fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>5. Romper las barreras de comunicación entre los empleados.</p> <p>6. Crear un clima de colaboración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corregir • Interactuar • Integrar • Atraer • Socializar • motivar • Educar • Involucrar • Armonizar • Unir • conciliar • Coordinar • controlar • Orientar • Guiar • Explicar • Integrar • Mejorar • Informar • Fomentar • Persuadir 	<p>*Boletines</p> <p>*Tablero de anuncios.</p> <p>*Juntas o reuniones.</p>	<p>Informar acerca de lo importante de trabajar con base en la filosofía institucional: misión, visión y valores.</p>	<p>Emisor: Dirección y jefes de las divisiones.</p> <p>Receptor: Miembros de la institución en general.</p>	<p>Expresivos</p> <p>Informativos</p> <p>Comunicativos</p>	<p>Generar una actitud de integración y cooperación a nivel grupal y organizacional.</p> <p>Mejorar la comunicación interna.</p> <p>Convencer a los empleados de lo valioso que resulta su participación.</p>	<p>Motivar y facilitar a los miembros de la institución su integración y socialización.</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>Crear un clima de colaboración en equipo.</p>	<p>Que mejoren sus relaciones laborales.</p>	<p>Periódica: trimestralmente.</p> <p>Observación participante.</p> <p>Sondeo.</p> <p>Entrevistas.</p> <p><i>Focus Group</i></p>

Estrategia 6

Definición de una línea formal de liderazgo

Objetivos de la estrategia	Necesidades de comunicación e información	Medios	Recursos simbólicos	Actores de la comunicación	Tipos de mensaje	Objetivos del mensaje	¿Cuál es la intención?	Expectativas sobre actores	Evaluación
<p>1. Fortalecer el liderazgo formal.</p> <p>2. Definir concretamente una línea de comunicación formal.</p> <p>3. Incrementar el flujo de mensajes formales dentro de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corregir • Convencer • Interactuar • Integrar • Atraer • Socializar • Motivar • Educar • Involucrar • Armonizar • Unir • Conciliar • Coordinar • controlar • Orientar • Guiar • Explicar • Integrar • Mejorar • Informar • Fomentar • Persuadir 	<p>Juntas o reuniones.</p> <p>Memorándum.</p>	<p>Elaboración de un discurso para informar las prioridades a nivel grupal y organizacional.</p> <p>Elaboración de texto escrito para informar las prioridades organizacionales.</p>	<p>Emisor: Dirección y jefes de las divisiones.</p> <p>Receptor: Miembros de la institución en general.</p>	<p>Expresivos</p> <p>Informativos</p> <p>Comunicativos</p>	<p>Corregir la comunicación descendente.</p> <p>Cambio de actitudes de los jefes.</p> <p>Cambio de percepciones de los empleados.</p>			<p>Periódica: trimestralmente.</p> <p>Observación participante.</p> <p>Sondeo.</p> <p>Entrevistas.</p> <p><i>Focus Group</i></p>

Estrategia 7

Mejoramiento del clima laboral de la UMAE

Objetivos de la estrategia	Necesidades de comunicación e información	Medios	Recursos simbólicos	Actores de la comunicación	Tipos de mensaje	Objetivos del mensaje	¿Cuál es la intención?	Expectativas sobre actores	Evaluación
<p>1. Integración de los empleados a su grupo de trabajo.</p> <p>2. Concienciar a la dirección de la importancia de su participación en las actividades de reconocimientos laborales y de las jubilaciones como una herramienta de motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corregir • Convencer • Interactuar • Integrar • Atraer • Socializar • Motivar • Educar • Involucrar • Armonizar • Unir • Conciliar • Coordinar • Controlar • Orientar • Guiar • Explicar • Integrar • Mejorar • Informar • Fomentar • Persuadir 	Actividades de integración	Convivencia con motivo de entregar reconocimientos al personal por la eficiencia y eficacia de sus funciones o por su jubilación.	<p>Emisor: Dirección y jefes de las divisiones.</p> <p>Receptor: Miembros de la institución en general.</p>	<p>Expresivos</p> <p>Informativos</p> <p>Comunicativos</p>		<p>Motivar a los empleados.</p> <p>Informarles acerca de lo importante que es su trabajo para la organización.</p> <p>Mejorar las interacciones comunicativas.</p>	<p>Disposición y entusiasmo de ambas partes para asistir a las convivencias.</p>	<p>Periódica: trimestralmente.</p> <p>Observación participante.</p> <p>Sondeo.</p> <p>Entrevistas.</p> <p><i>Focus Group</i></p>

CONCLUSIONES

La primera referencia de la comunicación organizacional la encontramos en la sociología y en la administración, ambas disciplinas se ocuparon por estudiar los procesos de las organizaciones y es aquí donde aparece la comunicación pues las organizaciones se forman a partir de relaciones y éstas son eminentemente comunicativas.

Las organizaciones no pueden entenderse sin comunicación, con base en ésta, se consigue planearlas, producirlas y controlarlas. Además, no es posible su funcionamiento sin las relaciones interpersonales, por naturaleza las personas buscan la interacción con los otros y a partir de estas interacciones (comunicación humana) las organizaciones logran su funcionamiento.

Durante ésta investigación se estudió a la comunicación organizacional, con el objetivo de informar sus funciones y como una herramienta indispensable para lograr el mejor funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, cabe aclarar, la comunicación organizacional no es lo mismo que información organizacional; la información sólo es un elemento controlador en la organización. Sin embargo, no asegura la comunicación; la comunicación organizacional, en este caso interna, se debe de ejercer en todas direcciones del organigrama, de otro modo no estaremos hablando específicamente de comunicación.

En lo que se refiere a la misión de la UMAE podemos ver que se cumple debido a que se otorga atención médica de alta especialidad a 6,559,705 derechohabientes actualmente, principalmente en las áreas de ginecología y obstetricia. Además, cuenta con tecnología requerida para realizar su trabajo. La misión concuerda con la actividad diaria de la institución debido a que en el área de investigación constantemente buscan nuevos conocimientos para mejorar el nivel de salud de los usuarios.

La visión de la UMAE dice querer ser la mejor opción de las organizaciones de salud en la atención médica de alta especialidad en las áreas de ginecología y obstetricia, cuestión que no corresponde con las posibilidades de la institución, pues resultaría imposible ofrecer servicios a más pacientes de los ya atendidos. Además, debemos tomar en cuenta que el tipo de pacientes tienden a aumentar a través de los años a consecuencia de factores del entorno: aumento de la población con patologías diversas, relacionadas al cáncer, mujeres embarazadas, una deficiente alimentación, contaminación, entre otros.

Siendo así, cada año crecerá la plantilla de pacientes y la infraestructura institucional no alcanzaría a cubrir la demanda del público que la consideraría como la primera opción para atenderse. Por tal motivo creemos que la visión es muy ambiciosa y es preciso que se reconsidere su objetivo.

Generalmente en las organizaciones, la comunicación se da de la cúspide de la estructura piramidal hacia abajo, es decir de forma vertical descendente, y horizontalmente. Ésta no fue la excepción de la UMAE, el director habitualmente se comunica de forma vertical descendente con los jefes de cada área y estos a su vez se comunican horizontalmente.

Lo anterior deja pocas posibilidades de interacción entre los altos mandos y los trabajadores ubicados en los escaños más bajos del organigrama. Precisamente este hecho provoca la presencia de síntomas en relación a la comunicación interna del personal: al no sentirse tomado en cuenta tienden a desmotivarse para activar la comunicación ascendente pues creen que de todos modos no van a considerarlos.

Los empleados cuentan con 11 medios de comunicación, sin embargo, el uso de los mismos representan ponderancias bajas, lo cual indica que la mayoría de ellos no son informados en forma y tiempo de los procesos que afectan su área de trabajo. Es necesario crear estrategias para mejorar la comunicación orientada al personal que recibe una información mínima.

El 67% de los empleados son informados de los aspectos que afectan directamente su trabajo por su jefe inmediato, sin embargo, un 4% no está siendo informado por nadie lo que puede traer consecuencias como el rumor y chisme, aspectos que deben evitarse.

La comunicación vertical ascendente no está funcionando correctamente, por tal motivo, es necesario mejorarla con el objetivo de optimizar el trabajo en equipo.

La UMAE se caracteriza por la existencia de la comunicación informal, la cual debe convertirse en un área de oportunidad para ser aprovechada, pues de lo contrario puede tener consecuencias como la desviación de los objetivos de la organización, dificultades para relacionarse entre compañeros, contradicciones entre ellos y un nulo trabajo en equipo.

Más de la mitad de los empleados refieren sentir confianza con sus compañeros para hablar de las necesidades existentes para terminar adecuadamente el trabajo. Por otra parte el 22% expresan ocasionalmente tener confianza y a su vez el 10% manifiesta no sentir confianza, por lo cual, estos porcentajes indican que las relaciones interpersonales y grupales no están funcionando adecuadamente.

El uso de los medios internos de la UMAE muestran ponderancias bajas en la utilización de estos, el más empleado son las reuniones, juntas o sesiones con un 24%. Por tal motivo se debe intensificar el uso de los otros medios organizacionales de comunicación con el objetivo de evitar rezagos de información y conseguir difundirla a todos los empleados.

El 67% del personal de la institución señaló ser informado por su jefe inmediato, este es un factor favorable pues muestra la función correcta de la comunicación descendente, sin embargo, se debe mejorar y corregir para conseguir un porcentaje más alto de personal informado.

En contraste sólo el 35% refiere poder comentarle a su jefe sugerencias relacionadas con sus actividades laborales, por lo tanto hace falta corregir, regular y mejorar la comunicación ascendente; sólo mediante el intercambio de información se podrán alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte, 32% indicó comunicarse a través del chisme, esto es una consecuencia directa de la falta de información formal dentro de la UMAE y a su vez por el mínimo uso de los medios internos. El 35% refiere tener la confianza de comunicar a sus compañeros las dificultades presentadas en su área de trabajo, éste es un bajo porcentaje e indica la existencia de fallas en la comunicación horizontal entre colaboradores lo cual puede repercutir negativamente en los resultados del trabajo por no trabajar con la misma información.

El mínimo uso de medios internos de comunicación es la consecuencia directa a algunas quejas de trabajadores, quienes señalan no ser informados por nadie acerca de temas relevantes de su área de trabajo. Lo anterior impide desarrollar con prontitud el trabajo en la institución.

Cuando algún sector o sectores del área quedan rezagados en recibir información pueden presentarse conflictos en la funcionalidad de la organización, pues consiguen desviarse de los verdaderos objetivos y se crean confusiones, lo que llevaría a la dificultad de trabajar en equipo.

El jefe de área, quien por su puesto jerárquico juega el papel de líder asignado o institucional, deberá fomentar equipos de trabajo con el objetivo de coordinar y controlar que el trabajo sea repartido equitativamente, fomentando el compromiso y la participación de su personal.

Es importante que dentro de la organización se cree una funcional comunicación ascendente tanto como descendente, por tal motivo es importante que los líderes designados escuchen a sus trabajadores acerca de las necesidades de su área con el objetivo de coordinarse y trabajar en equipo.

Es necesario fortalecer el liderazgo formal de los jefes de la UMAE, esto disminuirá el surgimiento de líderes informales y grupos de opinión contrarios a la dirección. Sin embargo, el éxito de la dirección o de cualquier representante del poder no depende únicamente de su autoridad formal. La presencia de un líder carismático, amigable y eficiente en sus funciones, resulta indispensable para generar la participación espontánea y cooperación del personal.

El 28% de los empleados señalan sentirse tomados en cuenta por sus jefe sólo ocasionalmente y 2 de cada 10 encuestados tiene la percepción de ser considerado, por tal motivo es importante corregir éstas percepciones y concretar un cambio de actitud hacia estos porcentajes.

La falta de liderazgo en la UMAE es un foco rojo, esto ha provocado dificultades en la planeación y coordinación de actividades, pues el surgimiento de líderes informales a partir de la reestructuración del organigrama en el 2003, cuando se crea la UMAE, ha traído como consecuencia inconformidades en los altos mandos. En la UMAE no se encuentra clara la línea de mando formal, también no se encuentra equilibrado el organigrama en términos de autoridad y número de subordinados, no se motiva al personal y se realiza un mínimo fomento al uso de los medios internos existentes. Es necesario gestionar una mayor coordinación y trabajo en equipo entre los empleados.

Cuando el personal de una organización se siente tomado en cuenta, trabaja más a gusto y por ende es más eficiente. Es necesario que se estimule y motive para cumplir los objetivos de la UMAE. En general los empleados de la UMAE se encuentran motivados para trabajar en esta organización, lo primordial es mantener esta motivación y en su caso aumentarla.

En general a los empleados les gustan las actividades que desarrollan en la UMAE, aquí se cumplen dos objetivos: que realicen satisfactoriamente su trabajo y además cuenten con un desarrollo personal. Un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de generar en él una visión participativa en su trabajo.

El hecho de que el personal sienta orgullo de trabajar en la UMAE se convierte en una fortaleza institucional, por lo tanto será posible sensibilizar a la población para producir mejoras y generar cambios. En general los colaboradores de la UMAE se encuentran comprometidos con la institución, esto es una fortaleza que permitirá alcanzar más fácilmente los objetivos, la misión y la visión de la institución.

El 35% refiere siempre apoyar a sus compañeros de nuevo ingreso, es necesario corregir las relaciones interpersonales para lograr participación e integración entre los trabajadores. Esto nos indica la existencia de una disfunción en el proceso de integración interpersonal e intergrupales en los equipos, lo cual puede afectar los resultados del trabajo en general.

El trabajo de los grupos se puede mejorar y regular mediante el impulso de una integración en equipo del personal. Una mayoría de empleados mencionaron trabajar con sus compañeros porque le interesa cumplir con lo que se les asignó, esto denota responsabilidad, sin embargo, mediante la observación participante se pudo constatar un individualismo, pues mucha gente demuestra competencia y desconfianza hacia colaboradores de otras áreas. Por ello es importante conseguir un cambio de aptitudes y fomentar la participación y el trabajo intergrupalo.

El 86% de los encuestados señaló estar orgulloso de la UMAE, lo que representa una fortaleza institucional, sin embargo, la mayoría indica que en realidad le enorgullece más pertenecer al IMSS. Es importante difundir la historia de la institución a los empleados de la UMAE, de esta forma se reforzará su sentido de pertenencia e identidad a la organización.

A la población de la UMAE le gusta realizar sus actividades designadas porque les permite desarrollarse personalmente, sin embargo, dicen ser reconocidos pocas veces por su jefe. En este sentido hace falta tomar en cuenta a los empleados para que se sientan reconocidos y motivados.

En la UMAE es necesario mejorar las relaciones interpersonales para lograr participación e integración entre los empleados. Existe una disfunción en el proceso de integración interpersonal e intergrupalo en los equipos de trabajo, lo cual afecta los resultados del trabajo de las divisiones.

En la institución la misión y la visión son reconocidas con facilidad por parte de los trabajadores, pero ocurre lo contrario con respecto a los valores pues en la encuesta señalaron opciones que no correspondían.

Siempre y cuando el personal tenga en mente los valores por los cuales se debe regir su trabajo podrá trabajar con base en estos e incidir en el logro de las metas de la organización.

Una organización no puede alcanzar sus metas organizacionales si todos los integrantes no cuentan con la misma información. Por tal motivo, es indispensable que todos los integrantes conozcan la misión y la visión de la UMAE para que se encuentren ubicados y sepan hacia donde se dirigen sus esfuerzos.

El trabajo desempeñado por los miembros de la institución les ha generado un sentimiento de orgullo y de servicio por trabajar en una institución dedicada en pro de la salud social, lo cual representa una fortaleza para la institución. La mayoría de los empleados dice estar satisfecho de trabajar en la UMAE.

Por otra parte, el reconocimiento del jefe al empleado no es una conducta recurrente. Es conveniente que el empleado sea motivado, de manera que perciba su trabajo importante para conseguir los objetivos de la institución y se cree un clima de mayor participación.

La existencia de algunas dificultades dentro de la Unidad afectan el desempeño de la organización, como por ejemplo, la existencia de malas relaciones dificultan el trabajo en equipo, y el clima de desconfianza existente es consecuencia de organigramas fuertemente estructurados y jerarquizados y existencia de gran competencia.

Un clima poco favorable para el desarrollo de las actividades de los empleados es una consecuencia inmediata de bajo rendimiento y dificultad para conseguir los ideales de la organización.

El 30% de los empleados refirió siempre estar pendientes de la hora de salida. Aquí podemos hacer dos disertaciones: la primera, es que los empleados no se sientan a gusto con el ambiente laboral en el cual desempeñan sus actividades y la segunda, debemos tomar en cuenta que muchos de los empleados tienen un segundo trabajo, por tal motivo están al pendiente del horario en el que se deben retirar.

El clima laboral de la UMAE se caracteriza por ser de tipo participativo, por la existencia de una cantidad moderada de interacciones del tipo superior-subordinado; la comunicación es de tipo descendente, ascendente y horizontal, sin embargo, se da un poco de distorsión y de filtración de información. Existen actitudes favorables, como por ejemplo, la mayor parte de los empleados se sienten responsables de sus actividades.

El clima organizacional de la UMAE presenta áreas de oportunidad para ser mejoradas: algunas relaciones interpersonales entre los empleados no son buenas, es necesario regular los niveles de participación y la motivación del personal.

Debido a lo señalado por los empleados, se muestra una carga de trabajo en su área y una distribución inequitativa de las actividades. También, la UMAE se distingue por una organización formal, donde las normas y la disciplina son muy importantes para la cultura de la organización.

Apoyar a los compañeros de trabajo es una función que se cumple regularmente dentro de la institución, sin embargo, se debe corregir los porcentajes que dicen no recibir apoyo (6%) u ocasionalmente (20%), porque una organización sin una coordinación y con fallas en el trabajo de equipo corre el riesgo de desviar sus objetivos ideales.

De acuerdo a los resultados, más de la mitad de los empleados consideran que la cultura organizacional de la unidad se destaca por el respeto entre iguales, sin embargo, el 13% y el 10% indican la inexistencia de respeto hacia las diferencias entre los trabajadores. Es importante corregir estas actitudes para fomentar un clima laboral favorable.

Más de la mitad de los empleados respetan las diferencias existentes entre sus mismos compañeros, sin embargo, existe un cierto recelo de algunas áreas hacia los médicos, pues algunos empleados comentan que son los mejores tratados, los más considerados y tomados en cuenta por la dirección (datos obtenidos mediante observación directa y participante). Las normas y la disciplina son características propias de la cultura institucional, sin embargo, las relaciones informales tienen un papel muy importante porque la mayoría de los empleados cuentan ya con una extensa antigüedad dentro de la institución y esto les ha permitido entablar relaciones más estrechas de amistad. Lo anterior es favorable, en cierta medida, porque en algunas ocasiones se evitan procesos administrativos tardados y se hace más eficientemente el trabajo, pero esto también ocasiona ciertos problemas como rumores, más cuando hace falta dinamizar los medios de comunicación internos de la UMAE.

Analizar a la UMAE permitió estudiar la socialización entre las diversas áreas de trabajo de esta Unidad, a manera de epílogo decimos que efectivamente la comunicación en la institución funciona, de otro modo no existiría la organización. Sin embargo, es necesario implementar estrategias de activación, corrección y mejoramiento de la comunicación interna como una medida preventiva. Los síntomas detectados en la Unidad podrán corregirse con la implementación de las estrategias y de esta forma se conseguirá una comunicación interna efectiva, es decir, el emisor y receptor lograrán entenderse.

En un principio se planteó como hipótesis que mientras las relaciones comunicativas de la estructura organizacional sigan funcionando en el orden jerárquico de la pirámide invertida, no será posible modificar el clima organizacional y, por lo tanto, se dificultará el trabajo en equipo y eficiente de la UMAE.

Mediante el desarrollo del diagnóstico se comprobó dicha hipótesis, debido a la escasa interacción presentada entre los directivos y los empleados ubicados en la parte inferior del organigrama. Los empleados se sienten desplazados y expresan algunas inconformidades hacia sus jefes por no ser reconocidos ni motivados.

Del análisis introspectivo de la UMAE, se concluye que los medios de comunicación interna son utilizados por una minoría de trabajadores, por lo tanto, surgen rumores e incertidumbre por parte de los empleados.

El análisis situacional de la comunicación interna de la UMAE efectuado a través de ejercicios de observación directa, participativa, la aplicación de una encuesta y del análisis FODA, comprobó la sub-utilización de algunos medios de comunicación interna; la falta de definición de una línea formal de liderazgo y un clima organizacional caracterizado por la desmotivación del personal.

La comunicación interna se caracteriza por ser principalmente descendente y las relaciones informales son recurrentes debido a que una gran mayoría de empleados cuentan con una larga trayectoria trabajando en la institución y son ya muchos años de conocerse entre ellos.

Por otra parte, con los cambios efectuados en la estructura organizacional en el año 2003, cuando la UMAE se convierte en Unidad independiente al Hospital, surgen discrepancias entre algunos jefes de División, pues les incomodó bajar de peldaño del organigrama a causa de la integración de la División de Calidad.

Este hecho acarreó inconformidades y se puede observar resistencia al cambio. Tomando en cuenta la mayoría de edades de los trabajadores (40 y 50 años), además, su antigüedad prolongada, fortalecen una cultura determinada y dificultades para aceptar modificaciones; pues el Jefe del área médica, quien bajó de peldaño en el organigrama, sigue imponiendo poder ante los colaboradores integrados en la parte superior del organigrama, al mismo tiempo los trabajadores le siguen rindiendo cuentas e informan sobre sus actividades. Por lo tanto, la línea de liderazgo se confunde entre los líderes formales y los líderes detentores de autoridad.

De acuerdo con los resultados del análisis y diagnóstico desarrollados en esta investigación, se concluyó la necesidad de realizar estrategias de comunicación internas, basadas en la prevención, con el objetivo de activar, fomentar y mejorar la comunicación interna; definir una línea formal de liderazgo y corregir el clima laboral.

Acerca de los procedimientos para evaluar las estrategias, se propone realizar una evaluación periódica de los resultados obtenidos trimestralmente pues requieren de la optimización constante de los mensajes y medios empleados. Las estrategias en comunicación interna actúan de forma gradual, sin embargo, un periodo de tres meses resulta suficiente para determinar si las acciones han comenzado a generar beneficios para la institución.

Con relación a las problemáticas enfrentadas durante el levantamiento de información a través de la encuesta, las limitantes encontradas fueron mínimas, las áreas administrativas se mostraron dispuestas a colaborar; en el área médica y de enfermería resultó complicado por la falta de tiempo de los médicos y enfermeras, debido a sus actividades era difícil que dejaran un momento a sus pacientes.

Por otra parte algunos trabajadores se mostraron desconfiados en contestar el cuestionario pues expresaban sentir miedo a represalias, otros decían que no tenía caso porque de todas formas los jefes no hacían nada para mejorar las cosas dentro de la institución y sólo era pérdida de tiempo.

En relación a los objetivos planteados en la investigación fueron alcanzables. De manera general se consiguió realizar el diagnóstico de comunicación interna de la UMAE, con ello conocimos el análisis situacional de la organización y los síntomas principales en relación a la comunicación. Y particularmente fue posible identificar las disfunciones y necesidades prioritarias de la institución en materia de comunicación interna; conocer cómo se dan las relaciones interpersonales y grupales en la UMAE, todo lo anterior para diseñar estrategias de mejora de la comunicación interna.

Las estrategias se enfocaron más en fomentar la comunicación que la información. Los medios internos son herramientas útiles para informar, mediante su uso se difunde información, que tal vez de otra manera no hubiera sido posible. Sin embargo, a veces no es posible contar con la presencia del receptor en el mismo momento en el cual el emisor dispone de tiempo, por lo tanto los medios de comunicación interna son indispensables. Más aún, es mejor apostar por la comunicación humana dentro de la organización porque se asegura el entendimiento mutuo y la retroalimentación.

Cuando hablamos de comunicación en la organización, inmediatamente pensamos en el uso interno de los medios de comunicación, en acciones informativas. Sin embargo, la comunicación debe ser puesta en común, trabajar en coordinación de acciones, en la cooperación y en la integración. Para aprovechar la comunicación, es necesario ir más allá de los medios y fomentar las interacciones de comunicación humana.

ANEXOS

Glosario

Flexible: No se sujeta a normas estrictas, a dogmas o trabas. Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.

Subrogados: Proporcionan servicios médicos a sus derechohabientes a través de médicos especialistas y/o instituciones de salud con los que tengan celebrados convenios para tal efecto, siempre y cuando el servicio médico no cuente con dichos servicios.

Puerperio fisiológico: Es la cuarta parte del parto, en la cual las primeras cuatro horas la usuaria es observada y valorada cuidadosamente porque es un elemento crucial para evitar los riesgos de hemorragia.

Toco quirúrgica: Área de labor, expulsión y quirófanos.

Camas censables: Son camas registradas respectivamente en cada piso para uso de los pacientes internados en el hospital.

Camas no censables: Son camas de uso temporal, para procedimientos ambulatorios, las cuales se pueden desplazar o utilizar en la unidad toco quirúrgica.

Displacia: Crecimiento anormal de células en el cuello del útero o cervix (es la parte inferior del útero, que se conecta con la vagina).

Cirugía laparoscópica-ginecológica: Técnica quirúrgica que se practica a través de pequeñas insiciones, utilizando la asistencia de una cámara de video que permite al equipo médico ver el campo quirúrgico dentro del paciente y accionar el mismo. Se le llama, también, técnica mínimo invasora, ya que se evitan los grandes cortes de bisturí requeridos por la cirugía abierta o convencional y posibilitan, por lo tanto, un periodo post-operatorio mucho más rápido y confortable.

Oncología quirúrgica: Cirugías realizadas para sanar las enfermedades causadas por cáncer (gran variedad de tumores de naturaleza maligna potencialmente letales). Las células cancerosas pueden surgir en cualquier tipo de tejido, a cualquier edad, pudiendo invadir en forma característica tejidos vecinos por extensión directa o diseminarse por el organismo a través de vasos sanguíneos.

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL

TRABAJO

Es el servicio que se encarga de proporcionar información sobre la prevención de accidentes laborales, así como capacitación en materia de seguridad e higiene y protección al medio ambiente



RESIDUOS PELIGROSOS BIOLÓGICO INFECCIOSOS (RPBI)

La norma oficial mexicana ECOL 087/02 establece que las unidades hospitalarias realizarán la debida clasificación, manejo y control de los desechos hospitalarios

SE TE INVITA A PARTICIPAR EN LOS EVENTOS QUE SE REALIZAN EN ESTA UNIDAD PARA EL CONTROL DE RPBI

ROPA CONTRACTUAL

Asegurate de actualizar tu tarjeta de control de ropa contractual para que portes tu uniforme institucional completo



ROPA HOSPITALARIA

Recuerda que la ropa hospitalaria es exclusiva para pacientes y para personal que realiza sus procesos de trabajo en área blanca



NO HAGAS MAL USO DE LA ROPA HOSPITALARIA



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL
DELEGACIÓN NORTE DEL D.F.

UMAЕ
HOSPITAL DE GINECOBSTERTRICIA
No. 3 CMN "LA RAZA"



INDUCCIÓN AL ÁREA Y AL PUESTO

BIENVENIDOS

El comité mixto de Inducción al Área y al puesto, integrado por autoridades de la unidad y representación sindical, te dan la más cordial bienvenida al Hospital de Gineco Obstetricia No. 3 del Centro Médico Nacional "La Raza".



El objetivo del programa de inducción al área y al puesto es contribuir a tu pronta adaptación al Hospital, así como darte a conocer la misión y visión de la unidad e informarte sobre algunos aspectos que contribuyan a tu mejor desarrollo laboral, así como al mejor funcionamiento de la unidad.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD

MISIÓN

Otorga atención médica de alta especialidad, oportuna, con calidad, sentido humano, autonomía de gestión y desarrollo sustentable, en las áreas de ginecología y obstetricia; acorde con los avances tecnológicos y éticos, formando personal de salud y generando conocimientos científicos que contribuyan a mejorar el nivel de salud y la calidad de vida de los usuarios logrando su satisfacción y la de los prestadores de servicio de la Unidad.



VISIÓN

Ser la mejor opción de las organizaciones de salud en la atención médica de alta especialidad, en áreas de ginecología y obstetricia, autosuficiente, centrada en el usuario, con reconocimiento, prestigio y trascendencia nacional e internacional, a través de la gestión de calidad.

AUSENTISMO NO PROGRAMADO

FALTAR A LABORAR REPRESENTA:

- 1.- La afectación a tu patrimonio familiar al no recibir tu sueldo completo.
- 2.- No te pagan estímulos por asistencia y puntualidad.



- 3.- No laborar repercute en días de antigüedad para jubilación y vacaciones.
- 4.- Afectas tu pago de aguinaldo, fondo de ahorro y asignación de créditos.
- 5.- Tu ausentismo provoca sobrecargas de trabajo a tus compañeros que se quedan a laborar, afectando la calidad y oportunidad de la atención al usuario, demeritando la imagen de nuestra unidad.



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 DELEGACIÓN NOROCCIDENTE DEL DISTRITO FEDERAL
 COORDINACIÓN DE CALIDAD Y NORMATIVIDAD



**“ EL EMSS , LA MEJOR
 INSTITUCIÓN
 DE SEGURIDAD SOCIAL ”**



6. ¿Durante cuántos meses debe amamantarse al bebé exclusivamente con leche materna?



- a) 2 meses
- b) 4 meses
- c) 6 meses

7. ¿Cuál es el método de planificación familiar definitivo para el hombre?

- a) El DIU
- b) La vasectomía
- c) La salpingoclasia

8. ¿Cuánto debe medir la cintura del hombre para prevenir riesgos de salud?

- a) 100 cm
- b) Menos de 94 cm
- c) 60 cm

9. ¿A partir de qué edad se aplica la vacuna de la anti influenza?

- a) A partir de los 15 años
- b) Después de los 25 años.
- c) A partir de los 60 años cada año en periodo Invernal.

10. ¿Cuándo se aplica la vacuna neumococcica?

- a) A partir de los 15 años
- b) Después de los 25 años.
- c) A partir de los 60 años cada 5 años

Nombre _____
 Categoría _____
 Matrícula _____
 Unidad _____

Para mayores informes del programa de Ética, Código de Conducta y Salud comunicarse a la Coordinación de Calidad y Normatividad

TELEFONOS 51 19 07 91 y 57 5467 52

GUÍA DE ÉTICA, CÓDIGO DE CONDUCTA Y SALUD

1 ¿En qué artículo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se consigna el derecho a la protección de la salud?

- a) Art. 4 b) Art. 47 c) Art. 108

2 ¿En qué artículo de la constitución se define lo que es un Servidor Público?

- a) Art. 4 b) Art. 47 c) Art. 108

3 ¿Cuál es el artículo de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos que señalan sus obligaciones?

- a) Art.4 b) Art. 47 c) Art. 108

4 Es una de las 24 obligaciones que señala la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

- a) Registrar su entrada al inicio de sus labores
 b) Rendir cuentas sobre el ejercicio de sus funciones y proporcionar la información requerida.
 c) Hacer pases de salida al ausentarse de su lugar de trabajo.

5 El Código de Conducta del Servidor Público del IMSS tiene su fundamento en el:

- a) Contrato Colectivo de Trabajo
 b) Manual de Procedimientos
 c) Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.



2

6 ¿En qué artículo de la Ley del Seguro Social se enuncian los principios que se deben observar todos los Servidores Públicos del IMSS?

- a) Art. 123 b) Art. 148 c) Art.303

7 Son tres de los nueve principios que la Ley del Seguro Social indica deben observar todos los servidores Públicos del IMSS:

- a) Energía, cordialidad, buen humor
 b) Honradez, calidad, calidez
 c) Simpatía, colaboración, educación

8 Los mexicanos de todas las edades y condiciones laborales gozan de los beneficios del Seguro Social para la Salud, el retiro, la muerte y la invalidez, es un enunciado de la:

- a) Misión del IMSS
 b) Visión del IMSS
 c) Estrategias del IMSS

9 Garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, es un enunciado de la:

- a) Misión del IMSS
 b) Visión del IMSS
 c) Estrategia del IMSS

10 Las disposiciones contenidas en el Código de Conducta de los Servidores Públicos del IMSS son aplicables a:

- a) Trabajadores de base
 b) Trabajadores de confianza
 c) Trabajadores de base y confianza



3

1 ¿Cuál es la vacuna que se aplica al nacer?

- a) La poliomielitis
 b) Sarampión
 c) BCG

2 ¿Cuál es la prueba que se realiza al recién nacido para detectar retraso mental y enfermedades graves?

- a) La de los reflejos
 b) La prueba del tamiz o del talón
 c) La de agudeza visual

3 ¿Cómo se previene el VIH SIDA?

- a) Con limón y vinagre
 b) Con el uso del condón
 c) Con el uso de la pastilla "un día después"



4 ¿Con cuántas relaciones sexuales una mujer puede quedar embarazada?

- a) Basta una relación
 b) De 5 a 7 relaciones
 c) Con tres relaciones.

5 ¿Cuáles son las dos Vitaminas que recibe una mujer embarazada?

- a) Vitamina "A" y "B"
 b) Hierro y ácido fólico
 c) Vitamina "C" y "D"

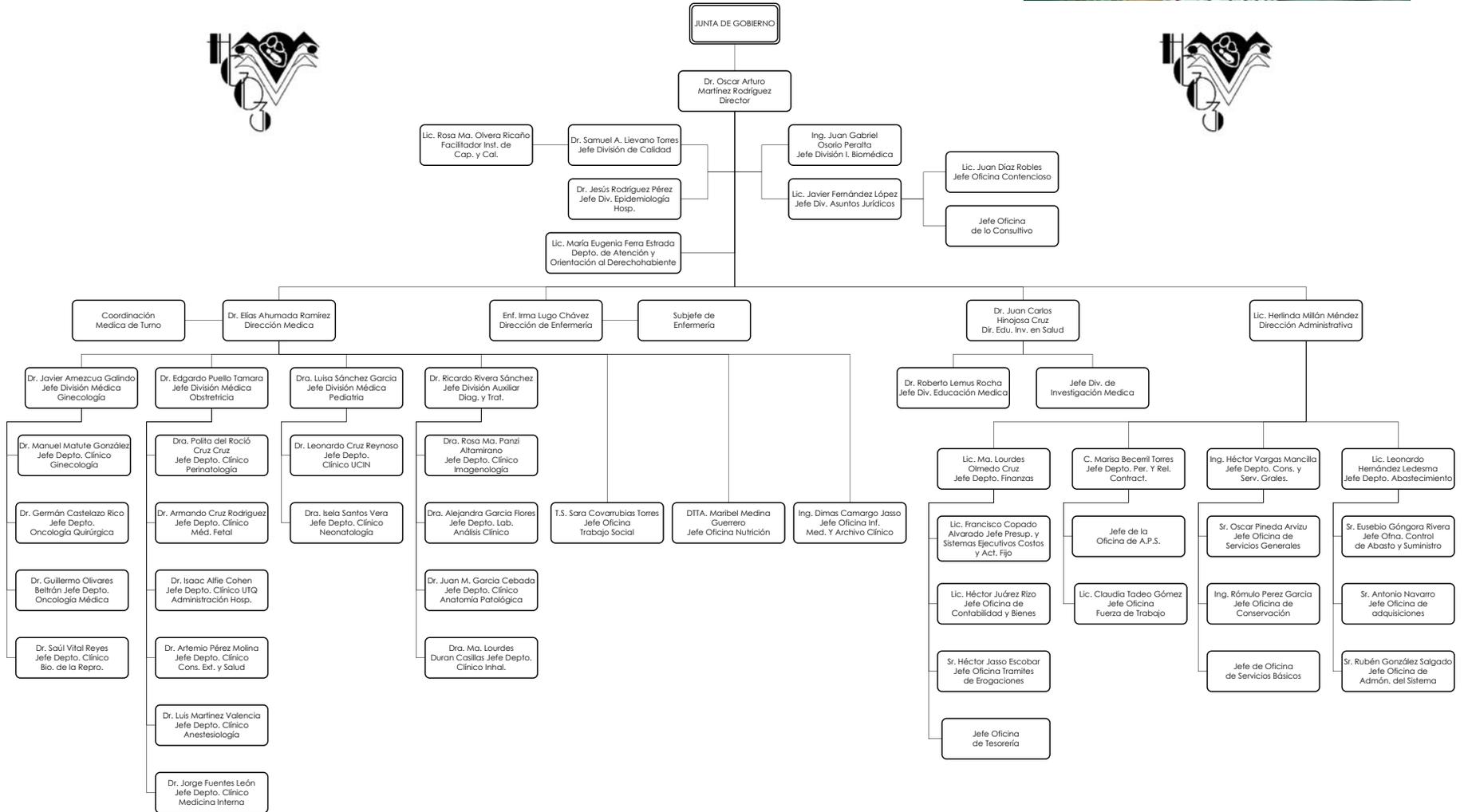


4

Estructura organizacional de la UMAE



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 UNIDAD MÉDICA DE ALTA ESPECIALIDAD
 HOSPITAL DE GINECO OBSTETRICIA N° 3
 DEL CENTRO MÉDICO NACIONAL "LA RAZA"



BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ, Héctor Felipe, *Teoría de las organizaciones*, Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina, 1997.

ARRIETA ERDOZAIN, Luis, *Un concepto de comunicación organizacional: la revista interna y la historia de la empresa*, Diana, México, 1991.

BAENA PAZ, Guillermina y Sergio Montero Olivares, *Cómo elaborar tu tesis en 30 días: lineamientos prácticos para un trabajo científico*, Editores Mexicanos Unidos, México, 1985, 100 pp.

BARTOLI, Annie, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Piados, trad. Stella Maris García, 221 pp.

B.ADLER y Jeanne Marquard Elmhorst, *Comunicación organizacional*, trad. Pilar Mascaró Sacristán, Mc Graw Hill, México, 2005, 8ª edición, 454 pp.

BLAND, Michel y Peter Jackson, *Comunicación interna eficiente*, Legis, trad. Eduardo Calado Noguera, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1992, 202 pp.

BRUNET, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Trillas, México, 1987, 121 pp.

CASARES, A. Pablo, *Universidad y comunicación organizacional en México*, Conferencia anual de la Internacional Communication Association, (ICA) el 29 de junio de 1990.

CORRAL CORRAL, Manuel, *La ciencia de la comunicación en México: origen, desarrollo y situación actual*, 4ª edición, Trillas, México 1997, p. 146 pp.

DAVIS, Keith y Jhon W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, trad. Alicia Escanilla Agea, Mc Graw-Hill, México, 1989.

D´APRIX, Roger, *La comunicación. Clave de la productividad*, Limusa, México, 1986, 164 pp.

ELÍAS MONCLÚS, Joan y José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Gestión 2000, Barcelona, 1998, 302 pp.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México, 2002, 273 pp.

FLORES DE GORTARI, Sergio y Emiliano Orozco Gutiérrez, *Hacia una comunicación administrativa integral*, Trillas, México, 198, 354 pp.

GALLARDO CANO, Alejandro, *Curso de teorías de la comunicación*, Cromocolor, México, 1998, 171 pp.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, *La comunicación interna*, Díaz de Santos, Madrid, España, 1998, 373 pp.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et.al., *Metodología de la investigación*, Mc Graw- Hill, México, 2003, 705 pp.

KINICKI, Angelo y Robert Kreintner, *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*, trad. Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes, Mac Graw-Hill Interamericana, México, 2003.

KIRKPATRICK, Donald K., *Claves para una comunicación eficaz*, trad. Aide Santapau, Gestión 2000, Barcelona, 2001, 133 pp.

LOSADA DÍAS, José Carlos, *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*, Ariel, Barcelona, 2004.

MARCH, James g. y Herbert A. Simon, *Teoría de la organización*, Ariel, Barcelona, trad. Juan Maluquer Wahl, 4ª edición, 1980.

MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, Trillas, México, 1989, 220 pp.

MAYNTZ, Renate, *Sociología de la organización*, Alianza Universidad, Madrid, 1990, 193 pp.

MIÉGE, Bernard, *La sociedad conquistada por la comunicación*, Escuela Superior de Relaciones Públicas, Barcelona, España, 1992, 167 pp.

MIÉGE, Bernard, *El pensamiento comunicativo*, Universidad Iberoamericana, México, 1996, 131 pp.

NEGROPONTE, Nicholas, *Ser Digital*, Océano, México, 1996, 261 pp.

OLIVEIRA DA SILVA, Reinaldo, *Teorías de la administración*, Thomson, Brasil, 2001.

PFEFFER, Jeffrey, *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, tr. De Jose Luis Perez Hernández, Fondo de Cultura Económica, 1992, 359 pp.

PIÑUEL RAIGADA, José L., *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Síntesis, Madrid, España, 319 pp.

RAMOS PADILLA, Carlos G., *La comunicación: un punto de vista organizacional*, Trillas, México, 1991, 75 pp.

RODRÍGUEZ MANSILLA, Dario, *Diagnóstico organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega, México, 1999, 3ª edición, 218 pp.

RODRÍGUEZ MANSILLA, Dario, *Gestión organizacional*, UIA, México, 1996, 227 pp.

SCANLAN, Burt K., *Principios de la dirección y conducta organizacional*, Limusa, México.

SERRANO, Rafael, et.al., *La organización habitable*, S/e, México, D.F., 2001, 269 PP.

SFEZ, Lucien, *Crítica de la comunicación*, Amorrortu editores, Buenos Aires, Argentina, 1995, 511pp.

TENORIO BAENA, Jorge, et.al., *Metodología de la investigación*, Graw- Hill, México, 1996.

TESIS

ALCÁNTARA, MARTÍNEZ Meztli Arendi, *Propuesta de una guía de diagnóstico de comunicación organizacional*, México, 2003.

QUEZADA GONZÁLEZ, karla Ausencia, *Análisis de clima organizacional en Televisa Deportes a partir de los procesos de comunicación interna*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2005.

MOLINA LÓPEZ, Fernando, *La teoría de la comunicación de Manuel Martín Serrano como propuesta teórico-metodológica para el desarrollo de la*

cultura organizacional mexicana, Universidad Nacional Autónoma de México, 2003.

SÁNCHEZ, ARRIAGA Marisol, *Estrategia en comunicación interna: Centro de salud "Emiliano Zapata" del Instituto de Salud del Estado de México (ISEM)*, México, D.F., 2006,

CIBERGRAFÍA

<http://www.miespacio.org/invest/diagno.htm>, 11-10-06, 12: 36 p.m.

http://www.libertadexpresa.com/fcpys/documentos/Investigación_FCPyS.html 23-09-08, 7:49 p.m.

<http://dcsh.xoc.uam.mx/comunicación/index.html> 23-09-08, 6:22 p.m.

<http://elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/cfpages/contentmgr.cfm?docId=141754&docTipo=1&orderBy=docid&sortBy=ASC> 23-09-08, 8:24 p.m.