



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Propuesta de un plan de comunicación interna para mejorar el  
clima organizacional del hospital distrital II-1 Jerusalen – La  
Esperanza**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE :**  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

**AUTORA:**

Marroquin Alfaro, Angela Valentina (ORCID: 0000–0001–9520–5460)

**ASESOR:**

Mg. Rivero Ayllón, Raúl (ORCID: 0000–0001–6323–921X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Procesos Comunicacionales en la Sociedad Contemporánea

TRUJILLO - PERÚ

2020

## DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada en primer lugar a Dios, por permitirme estar en este proceso para obtener uno de mis mayores deseos. A mi hijo, por ser mi fortaleza, motivo y mayor inspiración para no rendirme en este camino.

A mis padres por su apoyo y amor incondicional, esfuerzo y sacrificios durante estos años. A mi hermana, por ser mi guía y ejemplo para seguir en cada paso que doy para forjarme como una profesional. Y a mi hermano, que es como un hijo para mí, por darme la responsabilidad de ahora ser su guía.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme llegar a esta etapa, tener a mi familia y amigos apoyándome. Gracias por confiar y creer en mí.

Agradezco también a todas las personas que formaron parte de este proceso, de manera directa o indirecta, aportaron para llevar a cabo esta investigación.

Gracias a mis asesores por su orientación y tiempo, al Mg. Raúl Rivero Ayllón, Dra. Sonia Alvarado del Águila y Mg. Gilsa Lisboa Echeverre; gracias por sus enseñanzas.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |     |
|--|-----|
| Carátula .....   | i   |
| Dedicatoria .....  | ii  |
| Agradecimiento .....   | iii |
| Índice de contenidos .....                                       | iv  |
| Índice de tablas .....   | v   |
| Índice de figuras .....  | v   |
| Resumen .....  | vi  |
| Abstract .....   | vii |
| I. INTRODUCCIÓN .....  | 1   |
| II. MARCO TEÓRICO .....  | 4   |
| III. METODOLOGÍA .....   | 11  |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación:-----                        | 11  |
| 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización: ----- | 11  |
| 3.3. Escenario de estudio:-----                                  | 12  |
| 3.4. Participantes: -----  | 12  |
| 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----       | 14  |
| 3.6. Procedimiento -----   | 14  |
| 3.7. Rigor científico -----                                      | 15  |
| 3.8. Método de análisis de la información -----                  | 15  |
| 3.9. Aspectos éticos:-----                                       | 16  |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                                 | 16  |
| V. CONCLUSIONES .....  | 32  |
| VI. RECOMENDACIONES .....  | 33  |
| REFERENCIAS .....  | 34  |
| ANEXOS   |     |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Categorías u subcategorías de la variable. ....                          | 11 |
| Tabla 2: Número de trabajadores, clasificación por área y tiempo de trabajo. .... | 13 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Factores de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional ..... | 9  |
| Figura 2: Satisfacción de los trabajadores.....                                | 17 |
| Figura 3: Autonomía de los trabajadores.....                                   | 18 |
| Figura 4: Relaciones interpersonales de los trabajadores.....                  | 20 |
| Figura 5: Unión y apoyo entre trabajadores. ....                               | 21 |
| Figura 6: Trato y consideración de los directivos hacia los trabajadores ..... | 23 |
| Figura 7: Índices de la percepción de los trabajos sobre el liderazgo. ....    | 24 |
| Figura 7: Condiciones del lugar de trabajo. ....                               | 25 |
| Figure 8: Condiciones del lugar de trabajo .....                               | 26 |

## RESUMEN

El presente trabajo de tesis titulado “Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para Mejorar el Clima Organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalen – La Esperanza”, para obtener el grado de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, se realizó con el propósito de mejorar el Clima Organizacional del hospital en mención.

Tuvo como principal objetivo establecer un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen de la Esperanza, la investigación es de tipo aplicada con un alcance propositivo. Se hizo uso de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional – EMCO, la guía de observación, y la entrevista como instrumentos para conocer el clima organizacional en la institución para luego proponer un plan de comunicación interna que mejore el clima organizacional en el hospital.

Se concluye que el clima organizacional en el hospital no es óptimo y es necesario un plan de comunicación interna con estrategias de comunicación. Se encontraron falencias en las relaciones interpersonales, satisfacción de los trabajadores, libertad para realizar sus labores, en la jerarquía comunicacional y el liderazgo.

**Palabras clave:** comunicación interna, clima organizacional, y estrategias de comunicación.

## ABSTRACT

This thesis work entitled "Propose an internal communication plan to improve the organizational climate of the Hospital of the District II-1 Jerusalem - La Esperanza", to obtain the title of Bachelor of Communication Sciences, was carried out with the aim to improve The organizational climate of the hospital in question.

The main objective were to establish an internal communication plan to improve the organizational climate at the Hospital of District II-1 Jerusalem of Hope, an investigation of the type applied for a specific purpose. If I use the Multidimensional Organizational Climate Scale (EMCO), the observation guide and the interview as tools to learn about the organizational climate in the institution, I propose an internal communication plan that improves the organizational climate in the hospital.

It can be concluded that the organizational climate in the hospital is optimal and an internal communication plan with communication strategies is required. If they found bankruptcies in interpersonal relationships, job satisfaction, freed to carry out their tasks, in communicational hierarchy and leadership.

**Key words:** internal communication, organizational climate and communication strategies.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La comunicación dentro de una organización se ha convertido en un factor trascendental debido a las implicancias que genera tener una buena o mala comunicación. Así, no es posible imaginar una empresa u organización sin comunicación (Fernández, 2009), pues es un pilar fundamental en el desempeño laboral.

Según el periódico Gestión (2019) “el 86% de trabajadores renuncian a sus trabajos por mal clima laboral”. Para el 81% es importante tener una buena relación con sus compañeros y jefes pues afirman que renunciarían si tuvieran problemas de ese tipo. Además, según la encuesta realizada por Aptitus– mencionada en el artículo del periódico Gestión (2019)-, para los trabajadores peruanos el segundo factor más importante para aceptar un trabajo es el buen clima laboral, esto después de la remuneración salarial. Entonces se destaca que puede ser más importante trabajar en torno a un buen clima organizacional que los incentivos salariales u horarios flexibles.

De un análisis exploratorio, observamos inicialmente que el punto de partida para los problemas del centro de salud es la falta de conocimiento y responsabilidad respecto a los deberes y derechos de cada profesional de la salud que trabaja en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen de La Esperanza. Este hospital no cuenta con un Manual de Organización y Funciones como institución, se rigen a uno que pertenece a su Micro Red que data del año 2016, pero no ha sido socializado ni internalizado por los trabajadores, pues al realizar un sondeo respecto a este tema la mayoría sabe que existe un MOF, pero afirman no recordarlo. Este problema trae consigo riñas y discrepancias entre los trabajadores, que finalmente repercuten en el rendimiento profesional. En esta institución, trabajan 134 colaboradores, entre profesionales de la salud, administrativos, y trabajadores de servicios tales como choferes, vigilantes, mantenimiento, entre otros. Ellos, en la mayoría de los casos, desconocen aspectos básicos del centro de Salud, tal como la cultura organizacional y su identidad con la institución.

Entre los problemas más frecuentes que se observan en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen de La Esperanza están la falta de compromiso por parte de los médicos y enfermeros: no asisten a reuniones programadas, desconocen quien es su jefe inmediato, existe un ambiente tenso en la interacción entre colegas, desconocen sobre la existencia de una cultura organizacional, además del conformismo. Además, no existe un flujo de comunicación efectiva, los colaboradores no toman en cuenta la formalidad de la comunicación según corresponda. Simplemente se presentan con el director para cualquier problema que se presente en las labores diarias, sin respetar las jerarquías. Cabe recalcar que, los factores anteriormente mencionados fueron corroborados por los mismos trabajadores del centro de salud, mediante un sondeo.

No existe investigación, documento o auditoría interna respecto a clima organizacional en el hospital, e incluso toda iniciativa concerniente a este tema nunca llegó a concretarse. Es por ello, que desde la comunicación corporativa un plan de comunicación interna mejoraría el clima laboral entre los trabajadores del centro de salud además de mejorar indirectamente la atención a los usuarios como un efecto colateral. Así mismo, recordarles y/o darles a conocer sobre sus funciones, deberes y derechos.

Por esta razón, la importancia social de esta investigación recae en el objetivo de desarrollo sostenible número 3 que busca la salud y bienestar de la población. Según la Organización de las Naciones Unidas - ONU (2015) este objetivo N° 3 forma parte de los 17 objetivos de desarrollo sostenible que se muestran como una oportunidad para mejorar la vida de todos. Dentro de estos 17 objetivos están incluidos el combate al cambio climático, la eliminación de la pobreza, la defensa de la mujer e incluso la educación y la igualdad de la mujer.

El objetivo número 3 de desarrollo sostenible se basa en garantizar una vida saludable y promover el bienestar universal, pues en muchas regiones existen graves riesgos para la salud desde altas tasas de mortalidad hasta la propagación de enfermedades infecciosas y una pésima salud reproductiva. Así, desde la comunicación se puede

ayudar a generar un clima laboral óptimo que podría incidir positivamente en el público interno del Hospital Distrital II-1 Jerusalen de La Esperanza.

En este sentido, cabe preguntarse ¿un plan de comunicación interna mejoraría el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalén de La Esperanza?, teniendo como base algunas investigaciones que corroboran la eficacia de un plan de comunicación interna frente a problemas de clima organizacional.

Este estudio es realizado con el objetivo de corroborar la importancia del buen clima laboral dentro de una institución, sobre todo para mantener el buen desempeño, comodidad y conducta correcta por parte de los colaboradores. Asimismo, se espera que esta investigación sirva para llenar vacíos o brechas de información que puedan servir de apoyo para futuros estudios.

Se justifica teóricamente con la utilización de teorías de comunicación interna y clima organizacional que buscan dar solución al problema de comunicación ineficaz en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen de la Esperanza; problemas tales como falta de identificación con el centro de Salud, desconocimiento e irresponsabilidad respecto a sus deberes y derechos, desmotivación, y falta de liderazgo. De esta manera se logrará mejorar las relaciones interpersonales lo cual favorecerá tanto a la institución como a los trabajadores, e indirectamente al público que busca ser atendido ahí.

Tiene relevancia social puesto que esta institución está al servicio de la comunidad, mediante un plan de comunicación que mejore las relaciones entre el personal de salud y sobre todo les haga recordar siempre sus deberes y derechos.

Además, se busca lograr una respuesta a la escasa comunicación efectiva mediante un plan de comunicación. Si bien es cierto, ya existe una relación muy estrecha entre ambas variables, en esta investigación se busca lograr la forma idónea (metodológica) de llegar a estos profesionales del sector público.

El objetivo general de esta investigación es **establecer un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen de la Esperanza**. Para lograr este objetivo primero se debe conocer el clima

organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalén en La Esperanza; en segundo lugar, establecer las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalem en La Esperanza. Y finalmente, establecer si el plan de comunicación interna mejora el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalem a través de juicio de expertos.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Partiendo de algunas investigaciones previas que corroboran la eficiencia de un plan de comunicación interna frente a problemas de clima organizacional.

Pérez, (2017), Cárdenas, Arciniegas, y Barrera (2009) en sus investigaciones sobre clima organizacional y comunicación interna evidenciaron la relación que existe entre ambas variables, pues afirman que la comunicación interna mejora considerablemente el clima organizacional. Además de verificar que el modelo de investigación en clima organizacional Escala Multidisciplinar de Clima Organizacional (EMCO), es efectivo en el Hospital de Yopal en Colombia. Si bien este centro de salud está fuera de la jurisdicción peruana se podría considerar tomar el mismo modelo de investigación para el Hospital Distrital II-1 Jerusalem de La Esperanza.

Por su parte, Mallah (2016), Lancaster (2019), y Darío (2017) evidencian la correlación entre clima organizacional y la comunicación interna. Concluyeron que si la cultura organizacional no está clara en una empresa y la comunicación interna en un hospital no es rápida y efectiva, existirá una correlación débil entre las variables de estudio.

Asencios & Espejo (2019) en su tesis sobre comunicación interna concluyeron que un plan de comunicación mejora significativamente el clima organizacional.

Uno de los aspectos que están directamente relacionados con la variable clima organizacional es la identificación con la institución. Así Gamboa, Torres (2017), y Olivos, (2014) en sus investigaciones sobre comunicación interna y calidad de servicio e identidad corporativa encontraron que existe correlación entre las variables, además de demostrar que los métodos más eficaces para dar a conocer alguna información a

los colaboradores es el periódico mural y la elaboración de un plan de comunicación 360°.

Por su parte, Silva (2017) en su tesis sobre la influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral encontró que no existe relación entre ambas variables pues existe una buena comunicación interna pero no satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la institución; esto se debe a que son poco valoradas las dimensiones de clima organizacional cultural y motivacional.

Respecto a la jerarquía comunicacional, Nomberto & Pérez (2018) en su tesis sobre comunicación interna concluyeron que hubo existencia de deficiencias en la jerarquía y dirección de la comunicación, en coordinación, relaciones entre los trabajadores y motivaciones para lo cual se propuso un plan de comunicación con acciones orientadas a optimizar la comunicación en la organización.

Respecto a las estrategias, Lozano (2018) en su tesis sobre liderazgo concluye que una de las estrategias más idóneas es la resolución de conflictos a través de talleres vivenciales.

Esta investigación tiene sus bases teóricas en los temas: comunicación interna y clima organizacional. La comunicación interna es una serie de acciones que se realizan en una organización para mejorar las relaciones entre los trabajadores. En palabras de Aljure (2015) “la comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos”. Esto significa que, no se trata de informar, debe haber retroalimentación constante. Si no existe una buena comunicación, el resultado es trabajadores desmotivados e insatisfechos. Pues según Motoi (2017), la comunicación interna está relacionada con la motivación del trabajador.

La organización puede contar con excelentes medios de comunicación interna, tecnologías avanzadas y producciones costosas, pero sin el uso adecuado tendrán una comunicación interna poco eficaz. De la misma manera, sin el trabajo conjunto de los directivos con los comunicadores, no se verán resultados positivos, se verán a trabajadores desmotivados y poco productivos. (Jacobs et al., 2016)

Utilizar tiempo en mejorar los procesos de comunicación dentro de una organización debería verse como una inversión, puesto que habría mayor productividad, mejor gestión de la organización y un buen clima organizacional. Por eso, Fernández (2009) refiere que “la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento”. El mal manejo de esta comunicación, es un factor en contra sobre todo cuando la organización atraviesa por un periodo de crisis. (Popa, 2020)

Existen distintos tipos de comunicación, la utilización de cada tipo dependerá de la organización o grupo de personas a quien será dirigido el mensaje. En este contexto, se pueden desplegar otros tipos de comunicación como son el formal e informal, en una organización la comunicación formal está constituida por e-mails, correos, memorándum, oficios, entre otros. Mientras que los formatos de la comunicación informal se dan mediante chats, pláticas o reuniones extraoficiales.

Por su ámbito, la comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal. Se entiende como comunicación ascendente cuando los trabajadores con cargos inferiores se dirigen a sus superiores, descendentes cuando las cabezas de la empresa se dirigen a los trabajadores, y horizontal es cuando existe una comunicación de igual a igual entre jefes y trabajadores. Esta última es el tipo de comunicación ideal en las empresas. (Gorotiza, 2018)

En los últimos tiempos se han visto grandes cambios tecnológicos y es por eso que Ewing, Men y O’Neil (2019) recomiendan el uso de redes sociales internas como Blogs, Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube y Yammer; por sus características bidireccionales, interactivas y comunitarias que crean conexión con los trabajadores. Sin embargo, Tkalac y Spoljaric (2020) recomiendan el uso de medios tradicionales (foros de discusión, reuniones, etc) porque en una investigación que realizaron, los trabajadores de distintas empresas manifestaron que con estos últimos se sienten más cómodos y satisfechos.

Por otro lado, Cowan (2017) sugiere que se utilicen ambos medios de comunicación, para él -la comunicación- debe ser afectuosa, integrada y fluida. De esa manera se

logrará una fuerza laboral productiva. Dicha comunicación se puede lograr mediante el planeamiento estratégico que, según Chiavenato y Sapiro (2017) es un proceso que sirve para realizar estrategias en una organización con la finalidad de insertarla según sus objetivos en el contexto que está. Así, se asegura tener buenos resultados y se minimiza la posibilidad de tener riesgos.

Como resultado del planeamiento estratégico se tiene el Plan de Comunicación Interna, este debe ir de acuerdo con los valores y objetivos de la empresa. Es importante tener en cuenta el público al que se dirige, además de los medios y canales a utilizar.

Un plan de comunicación facilita las acciones que están encaminadas a lograr objetivos concretos. Es un documento que contiene los objetivos comunicacionales de una empresa para un periodo determinado y la forma en que se piensa realizar. Sirve para ayudar a establecer los principios de la organización y debe contener seis aspectos principales: 1) cultura organizacional, entendida como los objetivos de la organización como misión, visión, valores. 2) los objetivos comunicacionales de la organización, éstos deben ser específicos, medibles, alcanzables, retadores y permanentes en el tiempo. 3) los públicos, se deben definir bien pues son la razón de ser de la organización 4) el o los mensajes que se desean comunicar, escoger el lenguaje correcto es muy importante 5) los canales, el medio por el cual recibirán nuestros mensajes llevan un mensaje intrínseco 6) y finalmente la evaluación, para verificar la eficacia del plan de comunicación. (Fernández, 2007)

Para realizar este plan se debe tener en cuenta una estructura base, empezando con el resumen ejecutivo en donde se explica brevemente todo el plan. En segundo lugar, se hace un diagnóstico de la organización y el entorno (dónde y cómo está la organización, y cómo es el mercado) toda esa información nos llevará a formular los objetivos, aquí será útil un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). En el punto tres, se definen los objetivos que le darán sentido al plan de comunicación, servirá para planificar las estrategias y de esto dependerá la efectividad del plan. En cuarto lugar, se define a quién irá dirigida la comunicación, es decir, el

público objetivo con sus características. Luego, es el mensaje, deberá estar alineado a los objetivos, con un tono y estilo de comunicación adecuado al público que está dirigido. El mensaje deberá ser claro, breve y directo.

El sexto paso es la estrategia, se diseña la manera en que se desarrollará el plan de comunicación, la forma en que se quiere llegar a la audiencia. Peña y Batalla (2016) explican que el proceso de sensibilización es la primera estrategia a establecer, incluso antes de informar, pues implica explicar cómo la Dirección de Comunicación ayudaría en la consecución de los objetivos de la empresa. Por su parte, Egas & Yance (2018) afirman que las estrategias deben ir orientadas a fortalecer la identidad corporativa y las relaciones, formando y entrenando a los trabajadores en el manejo de la información.

El séptimo paso son las acciones, aquí se pueden usar herramientas de marketing (blogs, flyers, catálogos, marketing directo), de publicidad (publicidad en blogs, banners, tv, radio, periódicos, revistas), de relaciones públicas (eventos, cocteles), etc. El paso ocho es el calendario de acciones o un cronograma en el que se establezca las acciones y los tiempos en que se realizará el plan de comunicación. En noveno lugar, el presupuesto con todos los gastos que implica el plan de comunicación. Y finalmente se realiza la evaluación de los resultados, indicará si se están cumpliendo los objetivos. (Segarra et al., 2018)

Este esquema tendrá variaciones de acuerdo a las necesidades que se presenten según el diagnóstico.

El plan de comunicación se desarrollará en torno a la mejora del clima organizacional que es el producto de las experiencias entre los miembros de la organización, tanto de líderes como de trabajadores (Lemmergaard, 2017).

Para la evaluación y diagnóstico del clima organizacional en una empresa, Gómez y Vicario (2010) construyeron una Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) que está dividida en tres niveles y estos en factores. (figura 1)



Figura 1: Factores de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional

Entre los niveles de esta escala están el sistema individual que evalúa la satisfacción de los trabajadores y su autonomía en el trabajo, aquí se evalúa el nivel en que los colaboradores sienten que son reconocidos por su trabajo además de su independencia para elegir y decidir la manera en que realizarán sus actividades.

El segundo nivel es el sistema interpersonal que analiza las relaciones entre los miembros de la institución además de la unión o apoyo entre ellos, es decir, el nivel en que se percibe el trabajo del colega en un ambiente de amistad, el compromiso e integración entre ellos, y el trabajo en equipo.

El tercer nivel es el sistema organizacional, cuyos factores son cuatro a) la consideración de los directivos: el nivel o grado en que el colaborador siente que su jefe o superior apoya a los colaboradores, si se dirige con amabilidad o si existe una comunicación horizontal; b) beneficios y recompensas: aquí se analiza el grado en que los trabajadores sienten que es valorado su trabajo; c) la motivación y esfuerzo: esto se ve reflejado en las ganas que el trabajador pone a cada actividad que realiza, si son alentados por la institución o por sus mismos compañeros; y, d) el liderazgo de

directivos: se refiere al grado en que los trabajadores se sienten dirigidos por una persona inteligente y responsable. (Uribe, 2015)

A estos 3 niveles, Dávila (2016) adhirió un nuevo nivel: las condiciones del lugar de trabajo, es decir, la evaluación de los medios y materiales para trabajar en la organización.

Por otro lado, Litwin y Stringer (como se citó en Varela et al., 2013) afirman que pueden existir escalas de clima organizacional, ellos describen nueve escalas en el estudio de la conducta humana. En primer lugar, la estructura: referido a la forma en que perciben los colaboradores de una organización las normas, procesos y otras limitaciones que tengan para poder desempeñar sus labores. Segundo, la responsabilidad: la autonomía que tiene el trabajador respecto a su labor, el pleno conocimiento sobre sus funciones, deberes y derechos dentro de la organización. Tercero, la recompensa: tiene que ver con la forma en que ven los trabajadores la premiación por el trabajo realizado, referente a incentivos. Cuarto, el desafío: se alinea con los objetivos de la empresa, corresponde a los retos que se pone el mismo trabajador. Cinco, las relaciones: cómo perciben los trabajadores las relaciones entre ellos y sus jefes, el nivel de confianza y amistad. En sexto lugar, la cooperación: referido al nivel de apoyo que existe de forma vertical y horizontal, sea entre directivo y subordinado, entre directivos o entre subordinados. Siete, los estándares: referente a los niveles de productividad que se ha trazado para la institución. En octavo lugar, el conflicto: el respeto al surgir diferentes opiniones frente a un tema, aquí puede aparecer el rumor. Y finalmente la identidad: la forma en que los colaboradores ven y hacen suya a la empresa; se convierten en embajadores de su propia marca.

Aunque ambos autores, nombran sus escalas o niveles de formas distintas, llegan a la misma conclusión; ambas investigaciones abordan los mismos aspectos que conciernen al entorno físico y psicológico del colaborador.

El clima organizacional está subdividido en dos vertientes: la primera es el clima estratégico que se refiere a las percepciones de los trabajadores que buscan lograr los

objetivos de la institución; y el segundo es el clima de apoyo que perciben otros públicos sobre las relaciones entre colaboradores y usuarios. (Schulte et al., 2009)

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación:

- **Tipo de investigación:** Investigación aplicada (CONCYTEC, 2018).
- **Diseño de investigación:** Propositiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### 3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización:

| CATEGORÍAS                        | SUBCATEGORÍAS   |
|-----------------------------------|---|
| SISTEMA INDIVIDUAL                | Satisfacción de los trabajadores.                       |
|                                   | Autonomía en el trabajo.                                |
| SISTEMA INTERPERSONAL             | Relaciones sociales entre miembros de la institución.   |
|                                   | Unión y apoyo entre compañeros de trabajo.              |
| SISTEMA ORGANIZACIONAL            | Consideración de los directivos hacia los trabajadores. |
|                                   | Liderazgo de directivos                                 |
| CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO. | Seguridad, higiene y orden.                             |
|                                   | Equipos y muebles que aporten comodidad para trabajar.  |

*Tabla 1: Categorías u subcategorías de la variable.*

La investigación gira en torno a la variable Clima organizacional, la cual tiene a su vez categorías y subcategorías representadas en el siguiente cuadro:

### **3.3. Escenario de estudio:**

El escenario de estudio para esta investigación fue el Hospital Distrital II-1 Jerusalen ubicado en La Esperanza, fue creado el 19 de octubre del 2011 con código RENAES N° 5226, tiene un área de 2236,00 m<sup>2</sup> construidos en su totalidad.

Su nivel de dependencia es asistencial, teniendo como centro de salud de referencia el Hospital Regional Docente de Trujillo. El Hospital Distrital II-1 Jerusalen pertenece a la Red de Salud Trujillo y a la Micro Red La Esperanza.

Este nosocomio cuenta con 175 trabajadores, de los cuales 79 son nombrados, 12 son nombrados destacados, 30 son contratados, 5 residentes, 25 Serums y 27 internos. Entre las especialidades y servicios que ofrecen están medicina interna, ginecología, salud familiar, pediatría, traumatología, oftalmología, cirugía, anestesiología, psicología, odontología, obstetricia, además cuentan con un equipo grande de enfermeros y técnicos en enfermería, con laboratorio, farmacia y choferes en todos los turnos. (ver *Tabla 1*)

### **3.4. Participantes:**

La unidad de análisis fue el profesional de la salud y trabajador del Hospital Distrital II-1 Jerusalen en La Esperanza.

Entre los trabajadores de este hospital encontramos que algunos laboran desde hace más de 20 años, porque antes de ser hospital, fue una posta médica. Las edades de los trabajadores varían entre los 24 y 65 años de edad.

Los participantes se pueden agrupar en; médicos (de especialidades como traumatología, pediatría, oftalmología, ginecología y anestesiología), enfermeros (enfermeras y técnicos en enfermería), farmacéuticos, obstetras, odontólogos, psicólogos, nutricionistas, laboratorio, administrativos (director, administrador, estadísticos, RR.HH., gestión de calidad, entre otros) y trabajadores de servicios (choferes, vigilantes, mantenimiento o conservación).

### CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- Trabajadores nombrados, contratados, destacados y suplentes.
- Trabajadores que tengan más de un año laborando en la institución.
- Internos y Serums (independientemente de su duración en el puesto de trabajo)

### CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Trabajadores con tiempo menor a un año de labor en la institución.

| ÁREA O DEPARTAMENTO       | CONDICIÓN/CANTIDAD |            |           |        |         | TIEMPO DE TRABAJO |           | N° TOTAL   |
|---------------------------|--------------------|------------|-----------|--------|---------|-------------------|-----------|------------|
|                           | NOMBRADO           | CONTRATADO | RESIDENTE | SERUMS | INTERNO | + 1               | -1        |            |
| FARMACIA                  | 4                  | 0          | 0         | 7      | 0       | 5                 | 6         | 11         |
| ENFERMERÍA                | 36                 | 8          | 0         | 0      | 0       | 39                | 5         | 44         |
| MEDICINA                  | 23                 | 1          | 5         | 3      | 25      | 46                | 11        | 57         |
| OBSTETRICIA               | 10                 | 2          | 0         | 0      | 2       | 11                | 3         | 14         |
| ODONTOLOGÍA               | 1                  | 2          | 0         | 3      | 0       | 3                 | 3         | 6          |
| PSICOLOGIA                | 2                  | 0          | 0         | 7      | 0       | 1                 | 6         | 9          |
| NUTRICIÓN                 | 1                  | 0          | 0         | 2      | 0       | 1                 | 2         | 3          |
| LABORATORIO               | 7                  | 2          | 0         | 3      | 0       | 9                 | 3         | 12         |
| ADMINISTRATIVOS           | 4                  | 3          | 0         | 0      | 0       | 6                 | 1         | 7          |
| TRABAJADORES DE SERVICIOS | 3                  | 12         | 0         | 0      | 0       | 15                | 0         | 15         |
| <b>TOTAL</b>              |                    |            |           |        |         | <b>135</b>        | <b>40</b> | <b>175</b> |

*Tabla 2: Número de trabajadores, clasificación por área y tiempo de trabajo.*

La muestra estuvo representada por 30 colaboradores que respondieron a un cuestionario, además de 3 trabajadores que fueron entrevistados. Cabe resaltar que, dicha muestra fue tomada como una medida de emergencia debido al contexto por el que aún atraviesan tanto la institución como el país, la pandemia por el COVID-19.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos son la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) considerando el factor “condiciones del lugar de trabajo”, la observación (guía de observación), y la entrevista (guía de entrevista). Pues según Hernández, Fernández y Baptista (2014) estas técnicas ofrecen mayor profundidad de los datos, teniendo en cuenta que se trabajará con personas que trabajan en una organización donde siempre hay usuarios y pocas veces se podrán sentar a conversar sobre algún tema en específico.

### **3.6. Procedimiento**

Para lograr diseñar la propuesta de un plan de comunicación interna se realizó el siguiente procedimiento:

1ª Fase: Se realizó el primer acercamiento a la institución con un documento formal de presentación de la investigación.

2ª Fase: Se obtuvo un aliado dentro de la institución para desarrollar la investigación, con quien se mantuvo comunicación constantemente, en este caso fue la Mg. Carmen Monzón – Sub Gerente de Micro Red

3ª Fase: Se realizó una primera investigación exploratoria respecto al clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalén en La Esperanza mediante la observación y un sondeo a los participantes (trabajadores del centro de salud). Este sondeo tuvo como preguntas: ¿Sabe cuál es la misión y visión del hospital?, ¿ha escuchado sobre el Manual de Organización y

Funciones del hospital?, ¿Existen conflictos entre los trabajadores?, ¿Qué tipo de conflictos hay mayormente?

4ª Fase: Con los resultados obtenidos mediante la observación y el sondeo se elaboró una estructura para la propuesta del Plan de Comunicación.

5ª Fase: Tuvo lugar la aplicación de los instrumentos de recolección de datos; tales como el test psicométrico, las entrevistas y la guía de observación.

6ª Fase: En esta fase se vació e interpretó resultados para posteriormente realizar un análisis FODA, que sirvió de guía para la propuesta del Plan de Comunicación interna.

7ª Fase: Se propuso un Plan de Comunicación Interna teniendo en cuenta cada aspecto de clima organizacional relacionado con la realidad del hospital.

8ª Fase: Finalmente, la propuesta pasó por un proceso de validación por expertos para verificar su aplicabilidad.

### **3.7. Rigor científico**

La calidad de esta investigación está determinada por el proceso denominado Método Delphi, pues tal como afirman Reguant & Torrado (2016) es una técnica de recogida de información en el que profesionales especialistas dan opiniones consensuadas sobre determinada investigación. En este caso, en temas concernientes a clima organizacional y plan de comunicación, dichos especialistas evaluarán la propuesta y darán su punto de vista sobre la viabilidad y aplicabilidad del plan.

### **3.8. Método de análisis de la información**

Para analizar la información de esta investigación, se utilizó como principal fuente la Escala Multidimensional de Clima Organizacional, cuyas respuestas están clasificadas en y categorías: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Dichas respuestas tienen un valor que va del 1 al 5, el valor varía según cada premisa. si bien es cierto, es un test

psicométrico, tiene tendencia hacia la investigación cualitativa pues una vez obtenidos los resultados numéricos, se hace una triangulación con la información obtenida mediante la entrevista y la observación.

### **3.9. Aspectos éticos:**

Esta investigación es original, no existe plagio parcial o total. La información presentada se encuentra citada de acuerdo con las Normas APA, en forma de respeto a los derechos de los autores mencionados. Además, se encuentra sujeta al formato de Dirección de Investigación de la Universidad César Vallejo.

Por otra parte, la información y datos recopilados son reales, puesto que servirán para el desarrollo de este proyecto y se cumplirá así la autenticidad de los datos. En definitiva, los datos recopilados y sus respectivos autores se mantendrán de forma anónima como medidas de seguridad y privacidad de las personas. Para garantizar la calidad y ética de la investigación, se someterá la propuesta del Plan de Comunicación Interna (producto de la investigación) al método Delphi.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

**4.1. Primer resultado:** Este resultado cumple con el primer objetivo de la investigación “**conocer el clima organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalen - La Esperanza**”. Se dividió en cuatro niveles: individual, interpersonal, organizacional, condiciones del lugar de trabajo. Cada nivel consta de dos subniveles cuyos resultados que se muestran en figuras. La triangulación de la información se realizará al término de cada subnivel.

A) A nivel individual: En este nivel se investigó sobre la satisfacción de los trabajadores y su autonomía en el trabajo. En la figura 2, presentamos los resultados del nivel de satisfacción de los trabajadores. Este nivel ha sido estudiado en dos subniveles: a) realización; y, b) disfrute de actividades. En la figura 3, presentamos los resultados del nivel de autonomía en el trabajo. Este

nivel ha sido estudiado en tres subniveles: a) libertad para elegir la forma de realizar su trabajo; b) libertad para resolver problemas; y, c) libertad para proponer ideas o alternativas de solución.

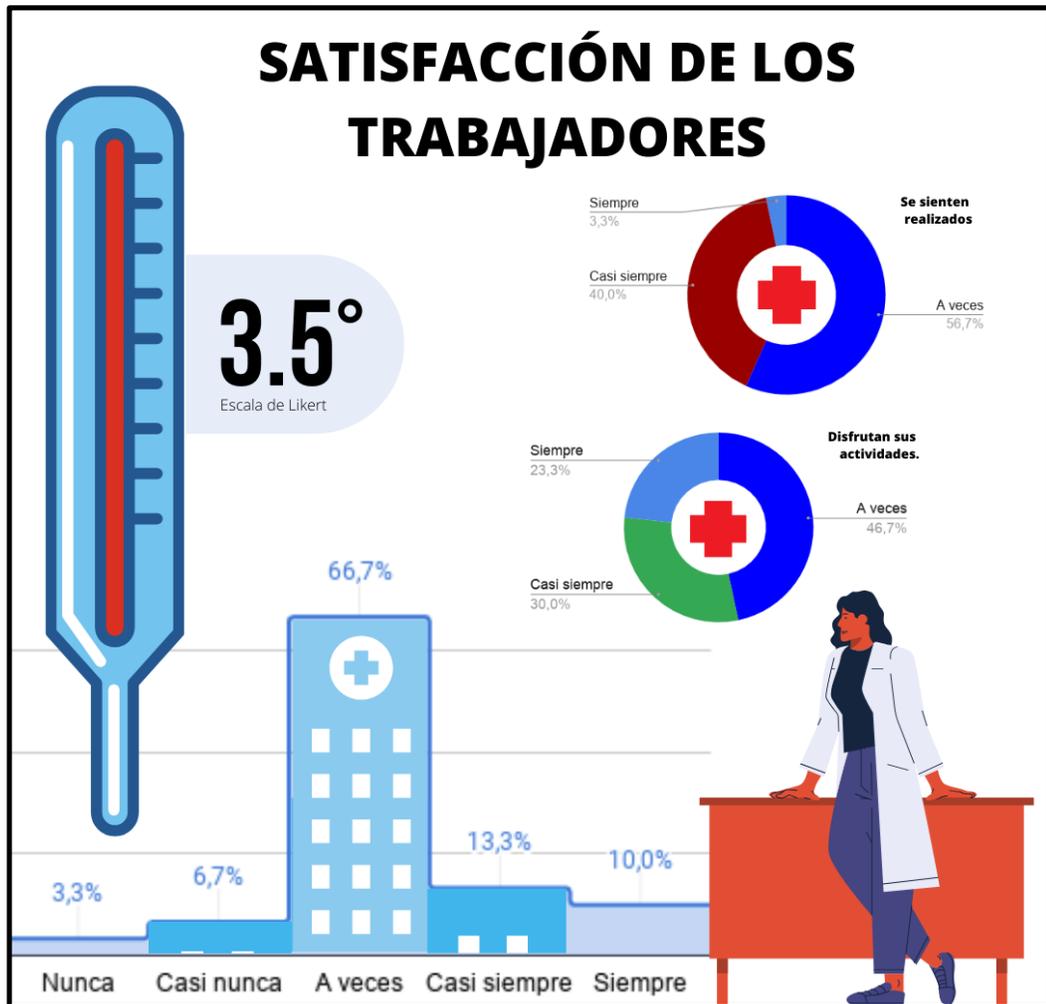


Figura 2: Satisfacción de los trabajadores

En la Figura 2, respecto al nivel de satisfacción, en la subcategoría **realización**, la mayoría de los trabajadores (56.7%) se sienten realizados en su trabajo “a veces”. La minoría (3,3%) dicen que “siempre”. En cuanto al **disfrute de sus actividades**, el 46,6% también manifiesta que solo “a veces” lo hace. El 30% dice disfrutar “casi siempre”. El 23,3% afirma hacerlo “siempre”.

El resultado promedio es 3.5 en la escala de Likert 1-5. Se puede observar una constante respuesta “a veces” lo cual significa que los trabajadores no se sienten satisfechos totalmente y que existen aspectos a mejorar para lograr su satisfacción. Tal como proponen Gómez & Vicario (2010) y Uribe (2015), el buen clima laboral parte de la satisfacción y el sentimiento de realización que tengan los trabajadores dentro de una institución. Los trabajadores del Hospital Distrital Jerusalén no se sienten totalmente satisfechos lo cual significa que es una de las causas para que no haya buen clima laboral.

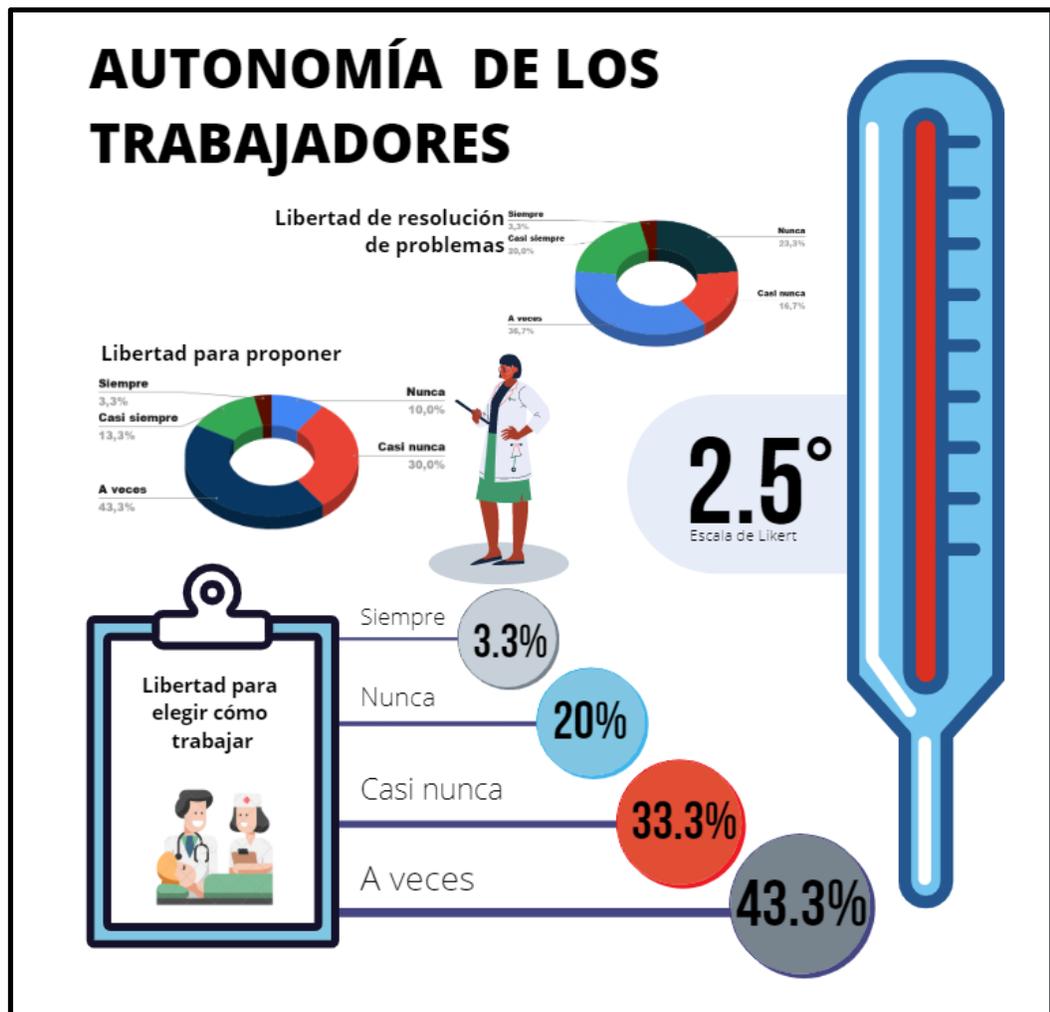


Figura 3: Autonomía de los trabajadores

En la Figura 3, respecto a la autonomía de los trabajadores, en la subcategoría **libertad para elegir la forma en que trabajarán**, el 43,3% dijo que “a veces” puede hacerlo, el 33.3% afirman que “casi nunca” tienen esa libertad, el 20%

“nunca” y, solo el 3,3% “siempre” tienen libertad. En cuanto a la **libertad para proponer cómo hacer su trabajo y resolver problemas**, la mayoría dice que “a veces” y existe una tendencia hacia la respuesta “nunca” y “casi nunca”. El promedio de la categoría es 2,5 de 5.

Esto significa que el nivel de autonomía de los trabajadores es bajo, ellos no se sienten libres para trabajar o tomar decisiones y se necesita mejorar este aspecto. Tal como proponen Gómez & Vicario (2010) y Uribe (2015), el buen clima laboral parte de la autonomía que tienen al realizar sus actividades. Los trabajadores no tienen libertad para elegir o proponer la forma en que podría realizar sus labores, ellos siguen patrones ya definidos por el Estado, sus superiores designan a un encargado para supervisar que dicho método de trabajo sea cumplido. Ante algún problema que requiera tomar decisiones, las opiniones de algunos sí son tomadas en cuenta, aunque la decisión final siempre es tomada por los jefes. Se proponen estrategias de comunicación que permitan que las opiniones de los trabajadores del hospital sean escuchadas y tomadas en cuenta.

B) A nivel interpersonal: En este nivel se investigó sobre las relaciones interpersonales en el hospital y, la unión y el apoyo que hay entre ellos. En la figura 4, presentamos los resultados respecto a las relaciones interpersonales entre los trabajadores. Este nivel ha sido estudiado en tres subniveles: a) compañerismo; b) confianza; y, c) sentimiento de bienestar en el área de trabajo.

En la figura 5, presentamos los resultados del nivel de unión y apoyo entre los trabajadores. Este nivel ha sido estudiado en tres subniveles: a) integración; b) unión de esfuerzos para solucionar problemas; y, c) sentir ser parte de un equipo.

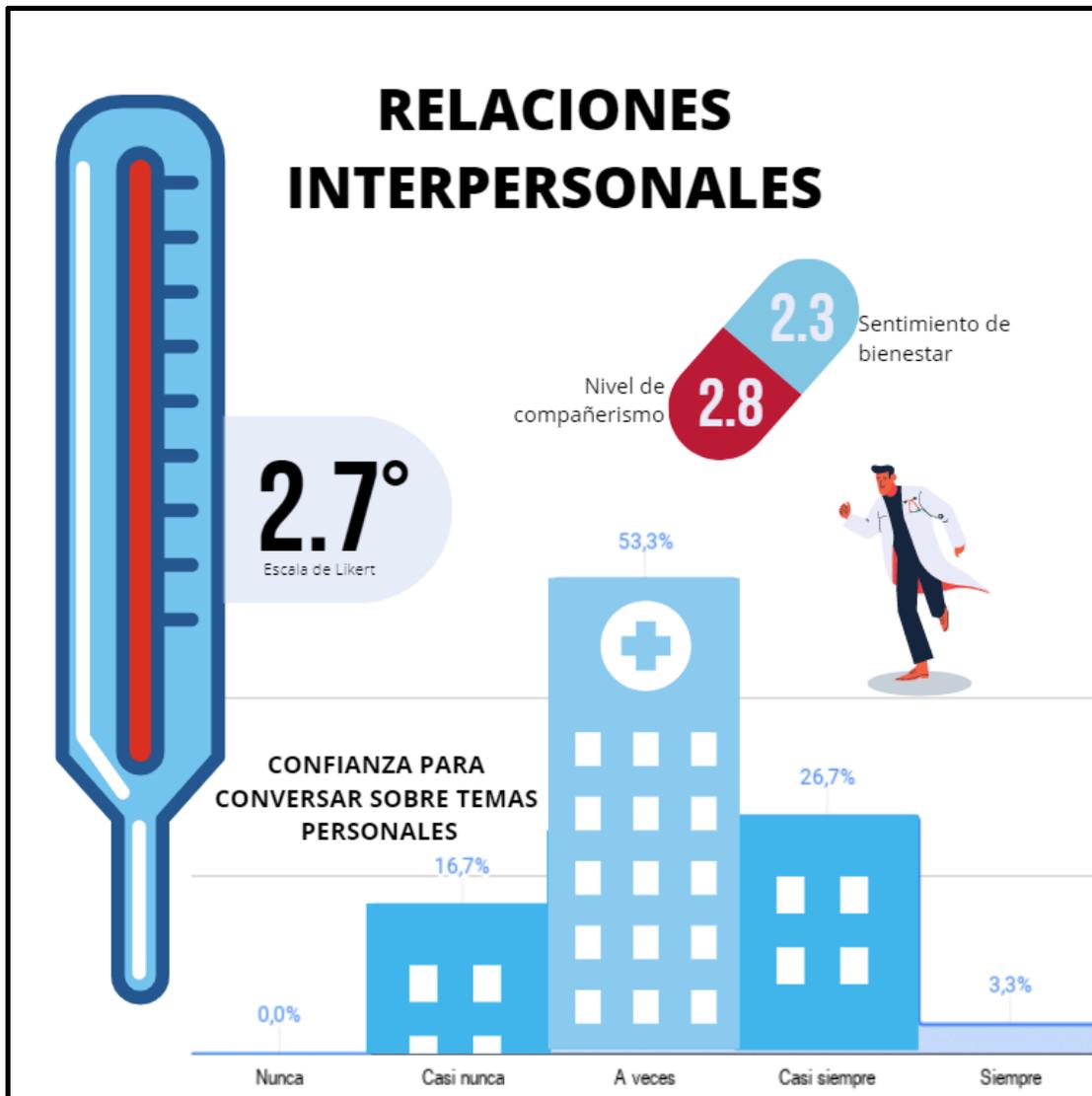


Figura 4: Relaciones interpersonales de los trabajadores.

En la Figura 4, respecto a las relaciones interpersonales, en la subcategoría **confianza**, más de la mitad de los trabajadores (53,3%) “a veces” la tienen. El 26,7%, “casi siempre”. El 16,7% no lo hacen mucho. En cuanto al **sentimiento de bienestar con sus compañeros de trabajo**, se obtuvo un promedio de 2.3 y un puntaje similar con las preguntas relacionadas al **compañerismo**. Obteniendo finalmente 2.7 de 5 puntos en esta categoría. Todo lo anterior, muestra que no hay buenas relaciones entre los trabajadores. Gómez y Vicario (2010) en este segundo nivel de clima organizacional referido a las relaciones

sociales entre los trabajadores, afirman que la confianza y amistad entre los trabajadores son parte del buen clima organizacional. Los trabajadores que se conocen muchos años, incluso desde antes que se reconozca el centro de salud como un hospital, tienen un mejor trato entre ellos. Se proponen acciones que sensibilicen y enseñen la importancia del buen clima organizacional y las buenas relaciones en el trabajo.

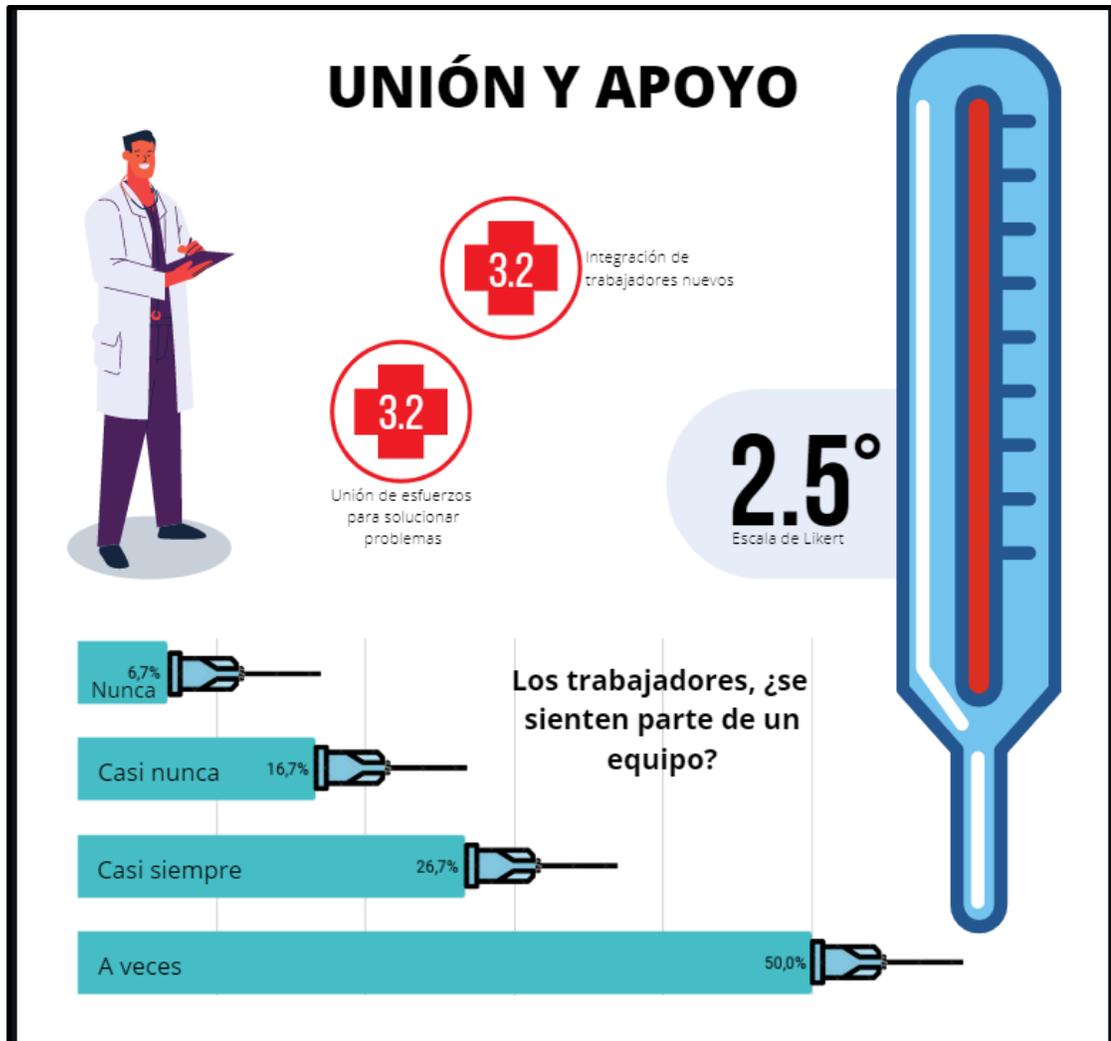


Figura 5: Unión y apoyo entre trabajadores.

En la figura 5, respecto al nivel de unión y apoyo, en la subcategoría **sentirse parte de un equipo**, el 50% de trabajadores “a veces” se sienten parte del equipo de trabajo. El 26,7%, “casi siempre”. El 16,7%, “casi nunca”. El 6,7%, “nunca”. Nadie se siente “siempre” parte del equipo. En cuanto a las

subcategorías **integración y unión de esfuerzos**, el resultado es 3.2 de 5. Y el puntaje total de la categoría es bajo (2.5).

Esto significa que los trabajadores no son unidos y tampoco se apoyan entre sí. Litwin y Stringer (2013), afirman que la unión y apoyo entre los trabajadores son parte del buen clima organizacional. Aunque en el Hospital Distrital Jerusalem los trabajadores se llevan regularmente bien y apoyan a los trabajadores nuevos, no se sienten parte del mismo equipo ni tienen confianza para platicar cualquier tipo de problema que puedan tener. Se propone sensibilizar y motivar a los trabajadores sobre la importancia de saber recibir a un nuevo miembro, de confiar y sentirse parte de un equipo.

C) A nivel organizacional: En este nivel se investigó sobre el trato y consideración que tienen los directivos hacia los trabajadores, y el liderazgo. En la figura 6, presentamos los resultados del nivel de trato y consideración de los directivos. Este nivel ha sido estudiado en tres subniveles: a) trato de superiores a subordinados; b) apoyo a los trabajadores; y, c) empleo de estímulos e incentivos.

En la figura 7, presentamos los resultados del nivel de liderazgo. Este nivel ha sido estudiado en tres subniveles: a) actitud de los superiores para recibir propuestas; b) actitud de los trabajadores respecto a sus líderes; y, c) dificultad de los jefes para guiar al personal.



Figura 6: Trato y consideración de los directivos hacia los trabajadores

En la Figura 6, respecto al trato y consideración que tienen los directivos hacia los trabajadores, en la subcategoría **empleo de estímulos e incentivos**, el 73,3% dijo que “nunca”, el 15% afirman que “casi nunca” los emplean, el 11,7% “a veces” y, nadie dijo “siempre” o “casi siempre”. En cuanto al **trato de los superiores que se refiere al respeto y humanidad hacia los trabajadores**, el promedio es 3.5. Sobre el **apoyo que brindan los directivos en la realización de labores del Centro de Salud** el promedio es 3,3 El promedio de la categoría es 2,7 de 5.

Estos resultados apuntan a que no hay un buen trato por parte de los directivos y no consideran mucho el esfuerzo y trabajo que realizan los trabajadores. Uribe (2015) y el periódico Gestión (2019) concuerdan en que tanto la consideración de los directivos hacia los trabajadores como los beneficios y recompensas por el desempeño laboral, son aspectos importantes en el clima organizacional. Por esto, se proponen estrategias que muestren a los trabajadores que su trabajo es valorado.

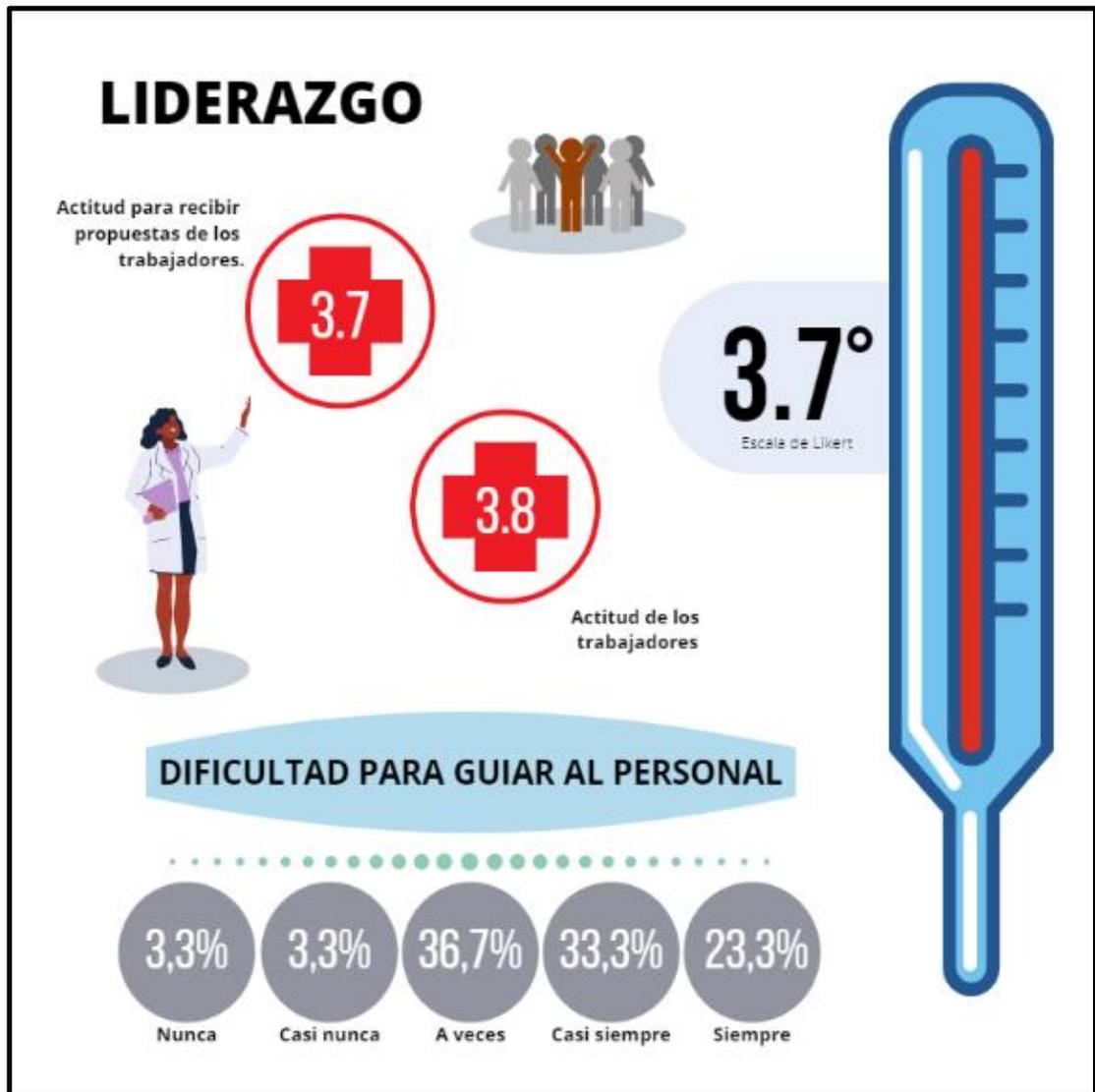


Figura 7: Índices de la percepción de los trabajos sobre el liderazgo.

En la figura 7, con relación al nivel de liderazgo, en la subcategoría **dificultad de los jefes para guiar al personal**, la mayoría de los trabajadores (36,7%) considera que “a veces” tienen dificultad para guiar al personal. El 33,3% “casi siempre”. El 23,3% “siempre”. El 6,6% “nunca” han visto tal dificultad. Las subcategorías **actitud de los superiores para recibir propuestas** (3.7) y **actitud de los trabajadores respecto a sus líderes** (3.8), tienen un promedio similar. La media de la categoría *liderazgo* es 3.7 de 5 puntos.

La percepción que tienen los trabajadores respecto al liderazgo es buena, pero se deben mejorar algunos aspectos. Un porcentaje considerable de los trabajadores consideran que es dificultoso para los directivos guiar al personal, especialmente cuando se muestran reacios a algunas decisiones como la rotación de horarios o la asistencia a actividades que pueden estar fuera de su horario. Esto no concuerda con Gómez y Vicario (2010) que consideran el liderazgo como un factor importante para tener un buen clima organizacional. Se proponen acciones que conlleven a fortalecer las capacidades y habilidades de liderazgo en cada área del hospital.

- D) Sobre las condiciones del lugar de trabajo: En este nivel se investigó sobre las condiciones del lugar de trabajo. En la figura 8, presentamos los subniveles que han sido estudiados: a) Comodidad respecto a muebles, equipos y espacio; y, b) las condiciones higiénicas.



Figure 8: Condiciones del lugar de trabajo

En la figura 8, sobre las condiciones de lugar de trabajo, respecto al subnivel **comodidad respecto a muebles, equipos y espacio**, el 53,4% “casi siempre” se sienten cómodos. El 20% “siempre”. El 23,3% “a veces”. El 3,3% “casi nunca”. En cuanto al subnivel **condiciones higiénicas**, el 60% no está de acuerdo con que sea un ambiente favorable. El 23,3% “casi nunca” perciben que sea higiénico. El 16, 7% “a veces. Nadie dice que “siempre” o “casi siempre” sea un lugar higiénicamente favorable. Este nivel alcanza solo 2.9 de promedio.

Las condiciones del lugar de trabajo son regulares, no por los equipos sino por la higiene. Dávila (2016), añadió un cuarto nivel a la Escala Multidimensional

de Clima Organizacional, relacionado a las condiciones del lugar de trabajo (infraestructura, higiene, orden, los muebles y materiales). Demostró que las condiciones físicas de trabajo también influyen en el clima organizacional. El Hospital Distrital II-1 Jerusalen a nivel de infraestructura, es relativamente nuevo y espacioso, tiene suficientes ambientes que permiten a los trabajadores estar cómodos. En cuestión de higiene, carece tanto de personal como de implementos de limpieza y por eso no luce estéticamente agradable. Respecto a equipos y muebles, el hospital cuenta con lo necesario para trabajar y atender a los pacientes. Cabe resaltar que es el único Hospital, perteneciente al MINSA, del distrito La Esperanza. Debido a que es una entidad que no puede realizar actividades para generar ingresos económicos, se proponen estrategias para fortalecer la importancia de mantener el orden y la higiene además de un buen manejo del presupuesto.

**4.2. SEGUNDO RESULTADO:** Este resultado cumple con el segundo objetivo de la investigación “**establecer las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen en La Esperanza**”. Se dividió en cuatro niveles. Cada nivel representa a una línea estratégica. La triangulación de la información se realiza al finalizar cada nivel.

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2017) el planeamiento de dichas estrategias asegura tener buenos resultados y minimiza los riesgos.

A) La primera línea estratégica es **sensibilización y comunicación**, va dirigida a los directivos del hospital y se busca que estos participantes conozcan y concienticen sobre la importancia de un Área de Comunicación en el Centro de Salud. Para ello se plantearon acciones como un taller vivencial cuya temática es la comunicación efectiva y escucha activa, además de una sesión de aprendizaje sobre el Área de Comunicación. Antes de empezar cualquier acción lo primero que se debe hacer es sensibilizar, incluso antes de informar. Así lo manifiestan Peña y Batalla (2016) al describir que conviene sensibilizar al personal

respecto a los objetivos y el aporte que tendrá, en este caso, un Área de Comunicación en la institución. También lo explica Fernández (2009) al referir que la comunicación interna es una necesidad básica para que la institución funcione correctamente. Se planteó como primera estrategia la sensibilización y la comunicación sobre la importancia de contar con un Área de Comunicación.

- B) La segunda línea estratégica es el **fortalecimiento de habilidades y capacidades**, va dirigida a los líderes de cada área del hospital, busca justamente fortalecer las capacidades de liderazgo en estos participantes. Para ello se plantearon sesiones de resolución de casos reales de conflicto en la institución y un taller vivencial de liderazgo. Al realizar el diagnóstico se mostró que existen deficiencias en la jerarquía de comunicación, tal como manifiestan Nomberto y Pérez (2018), en este caso es importante optimizar la comunicación en la organización. Por ello, se plantearon realizar talleres vivenciales que como manifiesta Lozano (2018), son intervenciones a partir de experiencias, contenidos teóricos y ejercicios que facilitan el aprendizaje además del desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Los talleres vivenciales son parte de una de las estrategias idóneas para aprender técnicas de liderazgo.

Asimismo, se establecieron actividades en las que se capacite a los líderes del hospital en temas relacionados con la comunicación, ésta acción es apoyada por Egas & Yance (2018) que refieren que es indispensable formar y entrenar a los colaboradores de una institución en el manejo de la información.

- C) La tercera línea estratégica son **las relaciones interpersonales, la confianza e identidad organizacional**, dirigida a los trabajadores en general. Se busca generar visión para el cambio mediante canales de comunicación nuevos y ya existentes, para ello se establecen las siguientes acciones: un taller sobre manejo de relaciones humanas y canales de comunicación, taller sobre trabajo en equipo y confianza,

taller de control de estrés laboral y el empleo de estímulos e incentivos. Estas acciones encuentran su respaldo en teorías como la de Olivos (2014) quien obtuvo correlación entre la comunicación interna y la identidad organizacional. En el taller sobre relaciones humanas y canales de comunicación se propuso una comunicación horizontal pues Gorotiza (2018) afirma que es el tipo de comunicación que se debe emplear en las organizaciones, da un sentido de igual a igual entre jefes y trabajadores. Además, es importante trabajar las relaciones, la confianza y la motivación de los trabajadores, como Uribe (2015) los engloba en dos de los 3 puntos clave del clima organizacional. De esta manera, se plantean una serie de actividades que persiguen mejorar las relaciones humanas y la identidad organizacional de los trabajadores.

D) La cuarta línea estratégica está orientada a la **gestión de los medios de comunicación internos y a la difusión de información**, va dirigida a los trabajadores en general. Aquí se planifica, difunde y realiza actividades que aporten herramientas para obtener la sostenibilidad del plan. Es esta última fase, se establece un ensayo de preparación de material para difundir, la reactivación de la página de Facebook, la creación de un chat institucional y la implementación de un buzón de opiniones. Gamboa y Torres (2017) en su investigación demuestran que la forma idónea de comunicar internamente es mediante el periódico mural y la comunicación 360°, es por ello que se planificó abrir espacios de diálogo con cada público interno. En estas acciones se planteó poner en práctica los conocimientos adquiridos mediante la capacitación en manejo de la información.

**4.3. TERCER RESULTADO:** Este resultado cumple con el tercer objetivo de la investigación “**establecer si el plan de comunicación interna mejora el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen a través de juicio de expertos**”. Se dividió en tres aspectos que corresponden a los indicadores mediante los cuales se evaluaron las estrategias propuestas:

aplicabilidad, contextualización, y pertinencia. La propuesta fue validada por tres expertos: Mg. Johan Castillo (comunicador), Dra. Maribel Moreno (comunicadora), y Mg. Angel Mejía (psicólogo organizacional). La propuesta obtuvo una validez de 93%. La triangulación de la información se realizará al término de cada indicador.

A) APLICABILIDAD: Este indicador valora tres criterios: a) aplicabilidad al contexto de la investigación; b) soluciona el problema de investigación; y, c) sostenibilidad en el tiempo.

Respecto a la **aplicabilidad al contexto de investigación**, los tres expertos coincidieron en que la propuesta “sí” se ajusta al contexto situacional. En cuanto al criterio **soluciona el problema de investigación**, un experto “si” considera que se cumple y dos expertos “si, en parte”. Los expertos sugieren que para cumplir con este criterio se debería fijar bien los tiempos de aplicación y que es muy complicado solucionar un problema en sector salud, sobre todo en época de crisis sanitaria. Sobre la **sostenibilidad en el tiempo**, dos expertos indicaron que “sí” es sostenible y un especialista “sí, en parte”. El experto sugiere que se especifique la planificación y evaluación en un tiempo específico. Esto coincide con Segarra, Martinez y Monserrat (2019), aseguran que esta evaluación ayudará a reconocer si los objetivos fueron alcanzados. Esta indicación fue tomada en cuenta para la modificación de la propuesta.

B) CONTEXTUALIZACIÓN: Este indicador valora tres criterios: a) tiene relación con el contexto de la institución; b) tiene concordancia con los objetivos de la investigación; y, c) tiene relación con los objetivos propios del hospital.

Respecto a la **relación con el contexto de la institución**, los tres expertos coincidieron en que la propuesta “sí” tiene relación. En cuanto al criterio **tiene concordancia con los objetivos de la investigación**, los tres expertos “si” consideran que se cumple. Sobre la **relación con los objetivos propios del hospital**, los tres expertos coincidieron en que la propuesta “sí” tiene relación. Un experto recomendó que se especificara una

estrategia para el objetivo general, esta recomendación fue tomada en cuenta y se estableció explícitamente como *estrategia de comunicación 360°*. Debido a que se trabajará en la comunicación interna del Hospital, esta recomendación fue tomada en cuenta parcialmente, pues la estrategia propuesta es Comunicación interna 360°, tal como Gamboa y Torres (2017) aseguran: es una estrategia idónea para generar identidad con la organización.

C) PERTINENCIA: Este indicador valora cinco criterios: a) pertinencia con el problema de investigación; b) pertinencia con los objetivos de la investigación; c) pertinencia con las variables; d) pertinencia con los indicadores; y, e) pertinencia con los principios de redacción. Los tres expertos estuvieron de acuerdo en que “sí” es pertinente en todos los indicadores. Como afirma Fernandez (2007), un plan de comunicación es un documento que contiene los objetivos comunicacionales de una empresa para un periodo determinado y la forma en que se piensa realizar, debe estar alineado con los objetivos y ser claro en su redacción.

## V. CONCLUSIONES

El plan de comunicación interna sí mejoraría el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen en la Esperanza.

A través del análisis de los resultados del diagnóstico se descubrió que el Hospital distrital II-1 Jerusalén, tiene problemas de clima organizacional pues se obtuvo 3.05 de 5 puntos, esto significa que los trabajadores no se sienten totalmente satisfechos con su trabajo, tienen poca autonomía y libertad para realizar sus labores, no tienen buenas relaciones interpersonales ni confianza entre ellos, existen deficiencias en la jerarquía comunicacional y de liderazgo. Cabe resaltar que el puntaje mayor es 5 y al obtener 3.05 se vio la necesidad de establecer estrategias y proponer un plan de comunicación interna.

Las estrategias planteadas corresponden a mejorar las falencias identificadas con el diagnóstico. Las estrategias planteadas se elaboraron tomando en cuenta los resultados y con la ayuda de un análisis FODA. Se establecieron como líneas estratégicas: la comunicación interna 360°, la sensibilización y comunicación; el fortalecimiento de habilidades y capacidades; las relaciones interpersonales, la confianza e identidad organizacional; la gestión de los medios de comunicación internos y la difusión.

Debido a que la investigación culmina en la descripción de la propuesta del Plan de Comunicación Interna, mediante juicio de expertos, la propuesta obtuvo un porcentaje de 93% de validación. Para conseguir la aprobación total, se tomaron en cuenta las observaciones dadas y la propuesta fue modificada en los siguientes aspectos: establecer un tiempo específico para la evaluación y planificación, y la comunicación interna 360°-explícita en el documento- como estrategia.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- A los directivos del hospital, la aplicación de la propuesta del Plan de Comunicación Interna, ya que describe la realidad de la institución y propone soluciones al problema de clima organizacional por el que atraviesa. Esto le permitirá alcanzar mejores objetivos a corto y a largo plazo.

A estudiantes e investigadores de Ciencias de la Comunicación:

- Es importante establecer un contacto permanente con los líderes de la organización y mostrarles la importancia de la comunicación dentro de la misma. Esto permitirá un mejor desarrollo de la investigación y la aplicación de estrategias.
- Capacitarse y experimentar nuevas técnicas de recolección de datos, especialmente ahora que los medios y canales de comunicación están digitalizándose cada vez más. Este fue uno de los principales problemas para la recolección de datos en esta investigación.
- Debido a la crisis actual, se están utilizando con mayor frecuencia los medios de comunicación digitales. Sin embargo, se debe tomar en cuenta los medios tradicionales, existen trabajadores que pertenecen a generaciones que aún no se logran adaptar a las nuevas tecnologías. Se recomienda utilizar ambas opciones de forma integral.

## REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Barcelona, España: Editorial UOC
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra, volumen 56.
- Asencios, S. & Espejo, D. (2019). *Plan de Comunicación interna para mejorar el clima laboral de la plana docente de la I.E "Casa Grande"- Casa Grande 2018-2019* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, La Libertad, Perú.
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. International Journal of Psychological Research, vol. 2, núm. 2, 121-127
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2017). Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2018). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Reglamento RENACYT. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Cowan, D. (2017). Strategic internal communication, how to build employee engagement and performance. 2° edición. Londres: Kogan Page.
- Darío, R., Echeverry, C., Echeverry, L., Beltrán, W., & Moreno, M. (2017). Organizational Climate in a public hospital from Quindío, Colombia. Universidad Católica de Manizales, Caldas, Colombia.
- Dávila, M. (2016). Clima organizacional en diferentes ramas de actividad. *Horizontes de la Contaduría*, 4, 39-56.

- Egas, E. y Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil. *Revista Espacios*, 39(24), 20-34
- Ewing, M., Men, L., y O'Neil, J. (2019). Using social media to Engage Employees, insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13, 1-23.
- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. España: Narcea
- Gamboa, E. & Torres, Z. (2017). *Comunicación interna y su influencia en la identidad corporativa del servicio de gestión ambiental de Trujillo, 2017*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Gómez, M., y Vicario, O. (2010). *Clima organizacional: Conceptualización y propuesta de una escala*. México: UNAM.
- Gorotiza, E. (2018). *Plan de acción para mejorar la comunicación interna Organizacional y el proceso de control en la empresa Help Service S.A* (tesis de pregrado). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill
- Iglesias, A., y Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, vol. 13, núm. 3, 455-457
- Jacobs, M., Yu, W., y Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60 – 70.
- Lancaster, A. (2019). *Internal stakeholder communication: exploring communication preferences of various generations of nursing staff at a central hospital in the Western Cape* (tesis de posgrado). Cape Peninsula University of Technology, Ciudad de Cabo, Sudáfrica.

- Lemmergaard, J. (2017). Organizational Climate, communication climate. The International Encyclopedia of Organizational Communication, 1-6.
- Lozano, E. (2018). *Liderazgo pedagógico de comunidades de aprendizaje para desarrollar la resolución de problemas* (tesis de posgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Mallah, T. (2016). *Creating an Organizational Climate for Communication, Internal communication and leadership in a project based international organization, the case of UNOPS* (tesis de posgrado). Universidad de Tampere, Tampere, Finlandia.
- Motoi, G. (2017). Could employees' motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective. *Social Sciences and Education Research Review*, 1, 174-190.
- Nomberto, D. & Péres, C. (2018). *Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de la Gerencia de Desarrollo Económico Local de la Municipalidad Provincial de Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Olivos, L. (2014). La comunicación interna y la percepción de la calidad de servicio por los socios de la cooperativa de ahorro y crédito Parroquia San Lorenzo del Distrito de Trujillo (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (2019). 10 datos sobre la seguridad del paciente. Recuperado de [https://www.who.int/features/factfiles/patient\\_safety/es/](https://www.who.int/features/factfiles/patient_safety/es/)
- Peña, B. y Batalla, P. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Madrid: DYKINSON S.L.

- Pérez, L. (2017). Influencia de la gestión de comunicación interna en el clima laboral de caja Trujillo - agencias del distrito de Trujillo, 2017. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Popa, F. (2020). Internal communication during the crisis, case study Suceava County Hospital. *Danubius Journals*, 15(1)
- Proaño, A. (2018). La mala calidad de la atención de la salud mata. *Gente Saludable*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/salud/es/la-mala-calidad-de-la-atencion-de-salud-mata/>
- Redacción Gestión. (2019, 29 de marzo). Aptitus: “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral”. Periódico Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/>
- Reguant, M., & Torrado, M. (2016). El método Delphi. *Revista d’Innovació i Recerca en Educació*, 9(2), 87-102
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618–634.
- Segarra, J., Martínez, A., y Monserrat, J. (2019). Planificação estratégica da comunicação integrada Strategic planning of integrated communication. *Razón y Palabra*, 22 (3), 152 – 178.
- Silva, P. (2017). *Percepción de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa Ignacio Merino de Talara, año 2016* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Talara, Perú.
- Tkalac, A., y Poloski, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5). 885-893

Tkalac, A, y Spoljaric, A. (2020). Managing internal communication, how the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1-7.

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: El manual moderno.

Varela, O., Puhl, S., y Izcurdia, M. (2013). Clima laboral y mobbing. *Anuario de Investigaciones*, vol. XX, 23-26

### **ANEXO 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| VARIABLE             | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES            | INDICADORES                          | ESCALA   |
|----------------------|---|--|------------------------|--------------------------------------|--|
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Para Gómez y Vicario (2010) el clima organizacional se puede evaluar en tres escalas: sistema individual, interpersonal y organizacional. | El clima organizacional se diagnosticará en una escala del 1 al 5 (escala de Likert) en donde se evaluarán los tres sistemas propuestos por Gómez y Vicario (2010) | Sistema individual     | Satisfacción de trabajadores         | <b>Ordinal</b><br>Escala de Likert<br><br>1. Nunca<br>2. Casi nunca<br>3. A veces<br>4. Casi siempre<br>5. Siempre |
|                      |   |  |                        | Autonomía en el trabajo              |  |
|                      |   |  | Sistema interpersonal  | Relación entre los miembros          |  |
|                      |   |  |                        | Trabajo en equipo                    |  |
|                      |   |  | Sistema organizacional | Consideración plan de los directivos |  |
|                      |   |  |                        | Beneficios y recompensas             |  |
|                      |   |  |                        | Motivación y esfuerzo                |  |
|                      |   |  |                        | Liderazgo de los directivos          |  |
|                      |   |  | Condiciones de trabajo | Seguridad                            |  |
|                      |   |  |                        | Higiene                              |  |
|                      |   |  |                        | Orden                                |  |

| VARIABLE                     | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES | INDICADORES  | ESCALA  |
|------------------------------|--|--|-------------|--|---------|
| PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA | Para Fernández (2007) El Plan de Comunicación interna es un documento que recoge los objetivos, de una organización. Sirve para darle a conocer cómo enfocar su trabajo, respecto a sus públicos, mensajes, medios, estrategias, y actividades durante un determinado presupuesto y periodo de tiempo. | Se elaborará y aplicará un plan de comunicación en base al diagnóstico para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen. | Diagnóstico | Conocimiento de cultura organizacional<br>Problemas frecuentes | Nominal |
|                              |  |  | Objetivos   | General y específicos  |         |
|                              |  |  | Públicos    | Internos - jerarquía   |         |
|                              |  |  | Mensajes    | Segmentación por públicos                                      |         |
|                              |  |  | Medios      | Medios de comunicación   |         |
|                              |  |  | Estrategias | De comunicación y de participación                             |         |
|                              |  |  | Actividades | Cronograma   |         |
|                              |  |  | Presupuesto | Clasificador de datos  |         |
|                              |  |  | Evaluación  | Indicadores de control   |         |

## ANEXO 5: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS N°1

### Cuestionario Para Evaluar Clima Organizacional

#### Datos generales

Código \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_  
Tiempo trabajado en la empresa \_\_\_\_\_ Área o grupo de trabajo \_\_\_\_\_  
Edad \_\_\_\_ Años \_\_\_\_ Sexo: Femenino  Masculino

#### Estado civil

Soltero  Casado  Viudo  Unión libre

#### Nivel académico

Primaria\_\_ Secundaria\_\_\_\_ Universitario Incompleto\_\_\_\_ Universitario Completo  
\_\_\_\_  
Especialidad \_\_\_\_ Maestría\_\_\_\_ Doctorado \_\_\_\_\_

### ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)

| Preguntas   | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.   | 5     | 4          | 3       | 2            | 1       |
| 5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades                                    | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades    | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en la cual desea realizar sus actividades | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo                   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>13. En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable</b>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>15. El director trata a su personal de la manera más humana posible</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades</b>                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>18. El jefe trata con indiferencia a su personal</b>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada*</b>                          | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades</b>                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>21. Dentro de la organización, todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo</b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño</b>                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas</b>   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo</b>                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo</b>                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas</b>             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>29. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización*</b>  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| <b>30. El ambiente de trabajo le ofrece seguridad</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>31. Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo le son favorables</b>                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>32. Existe orden, cuidado y el ambiente le resulta estéticamente agradable</b>                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>33. Los equipos, muebles y espacio permiten realizar el trabajo cómodamente.</b>                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## ANEXO 6: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS N°2

### GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA COLABORADORES

Código \_\_\_\_\_

| Niveles                       | Factores  | Ítems   | SÍ | NO | Apreciación |
|-------------------------------|---|---|----|----|-------------|
| <b>Sistema individual</b>     | Satisfacción de los trabajadores                          | a) El colaborador realiza su trabajo con desagrado                      |    |    |             |
|                               |   | b) El colaborador disfruta sus actividades.                             |    |    |             |
|                               | Autonomía en el trabajo                                   | a) El colaborador toma decisiones propias.                              |    |    |             |
|                               |   | b) El colaborador consulta cada decisión antes de tomarla.              |    |    |             |
| <b>Sistema interpersonal</b>  | Relaciones sociales entre los miembros de la organización | a) Los colaboradores muestran confianza entre ellos.                    |    |    |             |
|                               |   | b) No existe mucha confianza entre los colaboradores.                   |    |    |             |
|                               | Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo             | a) Se percibe un ambiente agradable entre compañeros.                   |    |    |             |
|                               |   | b) No se percibe un ambiente agradable entre compañeros.                |    |    |             |
| <b>Sistema organizacional</b> | Consideración de directivos                               | a) Los directivos se involucran en las tareas del personal.             |    |    |             |
|                               |   | b) Existe una comunicación horizontal entre directivos y personal.      |    |    |             |
|                               | Liderazgo de directivos                                   | a) Existe dificultad en la comunicación entre el jefe y el personal.    |    |    |             |
|                               |   | b) No existe dificultad en la comunicación entre el jefe y el personal. |    |    |             |

|   |   |   |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|
| <b>Condiciones del lugar de trabajo</b> | Seguridad, higiene, y orden                             | a) El espacio de trabajo se muestra seguro.   |  |  |  |
|   |   | b) El espacio de trabajo se muestra limpio y ordenado.  |  |  |  |
|   |   | c) El espacio de trabajo tiene señalética de seguridad sobre peligros y riesgos.                      |  |  |  |
|   |   | d) El espacio de trabajo se muestra estéticamente agradable.  |  |  |  |
|   | Equipos y muebles que aporten comodidad al colaborador. | a) Los equipos, muebles y espacio permiten realizar el trabajo cómodamente.                           |  |  |  |
|   |   | b) Los ambientes de trabajo cuentan con equipos disponibles y materiales necesarios para la atención. |  |  |  |

## ANEXO 7: VALIDACIONES DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS N°1

| MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO   |  |       |      |          |
|---|--|-------|------|----------|
| "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL<br>DISTRITAL II-1 JERUSALEN - LA ESPERANZA" |  |       |      |          |
| NOMBRE DEL INSTRUMENTO  | ESCALA MULTIDIMENSIONAL PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)   |       |      |          |
| OBJETIVO  | - Conocer el clima organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalem - La Esperanza<br>- Evaluar los resultados del plan de Comunicación Interno. |       |      |          |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR   | Mejía Saldarriaga, Angel Wilder  |       |      |          |
| GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR   | Magister   |       |      |          |
| VALORACIÓN  |  |       |      |          |
| MUY ALTO  | ALTO   | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| <br>FIRMA DEL EVALUADOR                    |  |       |      |          |

Mestr. Angel W. Mejía Saldarriaga  
JEFE DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

| MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO   |   |       |      |          |
|---|---|-------|------|----------|
| "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL<br>DISTRITAL II-1 JERUSALEN - LA ESPERANZA" |   |       |      |          |
| NOMBRE DEL INSTRUMENTO  | ESCALA MULTIDIMENSIONAL PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)  |       |      |          |
| OBJETIVO  | - Conocer el clima organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalem .<br>- Evaluar los resultados del Plan de Comunicación Interno. |       |      |          |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR   | Lisboa Echeverre, Gilba Carolina  |       |      |          |
| GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR   | Magister  |       |      |          |
| VALORACIÓN  |   |       |      |          |
| MUY ALTO  | ALTO  | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| <br>FIRMA DEL EVALUADOR                  |   |       |      |          |

| MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO   |   |       |      |          |
|---|---|-------|------|----------|
| "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL<br>DISTRITAL II-1 JERUSALEN - LA ESPERANZA" |   |       |      |          |
| NOMBRE DEL INSTRUMENTO  | ESCALA MULTIDIMENSIONAL PARA EVALUAR CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)  |       |      |          |
| OBJETIVO  | - Conocer el clima organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalem<br>- Evaluar los resultados de Plan de Comunicación Interno |       |      |          |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR   | PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO   |       |      |          |
| GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR   | MAGISTER EN RELACIONES PÚBLICA E IMAGEN C   |       |      |          |
| VALORACIÓN  |   |       |      |          |
| <del>MUY ALTO</del>   | ALTO  | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| <br>FIRMA DEL EVALUADOR                  |   |       |      |          |

**ANEXO 8: VALIDACIONES DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**Nº2**

| MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO  |  |       |      |          |
|--|--|-------|------|----------|
| "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL<br>DISTRITAL II-1 JERUSALEN - LA ESPERANZA"  |  |       |      |          |
| NOMBRE DEL INSTRUMENTO   | GUÍA DE OBSERVACIÓN  |       |      |          |
| OBJETIVO   | - Conocer el clima organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalén.<br>- Evaluar los resultados del plan de comunicación Interno. |       |      |          |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR  | Mejía Saldarriga, Angel Wilken   |       |      |          |
| GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR  | Magister   |       |      |          |
| VALORACIÓN   |  |       |      |          |
| MUY ALTO   | ALTO   | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| <br>FIRMA DEL EVALUADOR<br>Mgtr. Angel W. Mejía Saldarriga<br>JEFE DE GESTIÓN DE TRABAJO HUMANO |  |       |      |          |

| MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO   |  |       |      |          |
|---|--|-------|------|----------|
| "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL<br>DISTRITAL II-1 JERUSALEN - LA ESPERANZA" |  |       |      |          |
| NOMBRE DEL INSTRUMENTO  | GUÍA DE OBSERVACIÓN  |       |      |          |
| OBJETIVO  | - Conocer el clima organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalén.<br>- Evaluar los resultados del Plan de Comunicación Interno. |       |      |          |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR   | PRADO MORALES, WILLIAM REYNALDO  |       |      |          |
| GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR   | MAGISTER DE RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN C   |       |      |          |
| VALORACIÓN  |  |       |      |          |
| <del>MUY ALTO</del>   | ALTO   | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| <br>FIRMA DEL EVALUADOR                  |  |       |      |          |

| MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO   |  |       |      |          |
|---|--|-------|------|----------|
| "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL<br>DISTRITAL II-1 JERUSALEN - LA ESPERANZA" |  |       |      |          |
| NOMBRE DEL INSTRUMENTO  | GUÍA DE OBSERVACIÓN  |       |      |          |
| OBJETIVO  | - Conocer el clima organizacional del Hospital Distrital II-1 Jerusalén.<br>- Evaluar los resultados del Plan de Comunicación Interno. |       |      |          |
| APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR   | GILSO LISBOA Echeverre   |       |      |          |
| GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR   | Magister   |       |      |          |
| VALORACIÓN  |  |       |      |          |
| MUY ALTO  | ALTO   | MEDIO | BAJO | MUY BAJO |
| <br>FIRMA DEL EVALUADOR                  |  |       |      |          |

**ANEXO 9: FRONTIS DEL HOSPITAL DISTRITAL II-1 LA ESPERANZA**

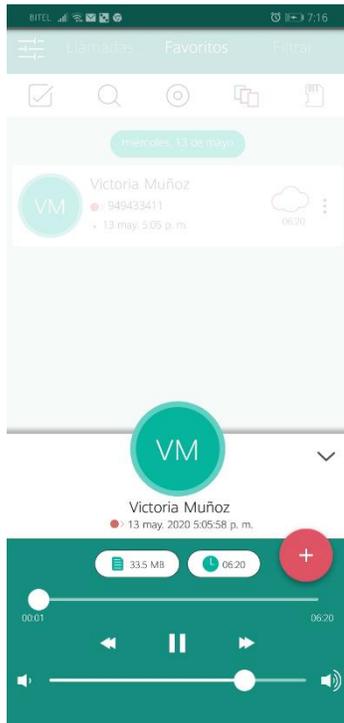


## **ANEXO 10: COLABORADORES DEL HOSPITAL DISTRITAL II-1 LA ESPERANZA**

| <b>LISTADO DE COLABORADORES NOMBRADOS</b> |                                       |                  |                      |
|---|---------------------------------------|------------------|----------------------|
| <b>N°</b>                                 | <b>Nombre</b>                         | <b>Condición</b> | <b>Departamento</b>  |
| 1   | CABRERA SALVATIERRA DORA ELIZABETH    | NOMBRADO         | ASIST. SOCIAL        |
| 2   | ÑOAYZA RAMIREZ GLICERIA               | NOMBRADO         | FARMACIA             |
| 3   | HERRERA MELENDEZ JOSE MIGUEL          | NOMBRADO         | BIOLOGO              |
| 4   | MEDINA ANTAYA MARLENE                 | NOMBRADO         | CIRUJANO DENTISTA    |
| 5   | CRUZ ODAR JESSICA JACKELINE           | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 6   | GUEVARA PANDURO ROSARIO LOURDES       | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 7   | MONZON ALVA CARMEN ROSA               | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 8   | MUÑOZ ALVA MAURA VICTORIA             | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 9   | RODRIGUEZ MARTINEZ PATRICIA ELENA     | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 10  | VELASQUEZ HUACCHA NEREIDA ROSARIO     | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 11  | CABRERA CARRASCAL CARMEN ROSSANA      | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 12  | CHAVEZ RUIZ JESSICA CATHERINE         | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 13  | CORREA LABO YSABEL CRISTINA           | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 14  | HORNA VALVERDE MARISABEL              | NOMBRADO         | ENFERMERA/O          |
| 15  | PURIZACA CHUNGA PATRICIA LOURDES      | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 16  | AGUILAR DELGADO JORGE EDUARDO         | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 17  | BOCANEGRA CERDAN AMARO SEGUNDO        | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 18  | CABADA SOTOMAYOR RUDERICO             | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 19  | CHUQUILLANQUI VERAU HAYDEE JACQUELINE | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 20  | DELGADO SANCHEZ MARIO CESAR           | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 21  | ESCUDERO CASQUINO MARIA DEL ROSARIO   | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 22  | FERRER ARROYO JORGE                   | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 23  | HERRERA VASSALLO CARLOS HUMBERTO      | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 24  | LEGUA GARCIA GISELLA ELIZABETH        | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 25  | LUZURIAGA GARAY ALBERTO               | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 26  | PAREDE YUPANQUI DEMETRIO BALTAZAR     | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 27  | RAMIREZ MANRRIQUE VALENTIN            | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 28  | SANCHEZ JARA EBERT DANILO             | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 29  | URBINA ROJAS YRMA ROXANA              | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 30  | VALDERRAMA VALDIVIA CARLOS SEGUNDO    | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 31  | VILELA VARGAS EDWIN                   | NOMBRADO         | MEDICO               |
| 32  | CABRERA RODRIGUEZ ROXANA DEL CARMEN   | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 33  | RUIZ FABIAN GRACIELA ROCIO            | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 34  | AYALA RISCO JUDIT CARINA              | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 35  | CALDERON RODRIGUEZ ROXANA DEL CARMEN  | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 36  | NACARINO GONZALES CARMEN HERMINIA     | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 37  | PALACIOS NOLE RUDY ARACELY            | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 38  | RAFAEL ESCOBAR VICKY ELSIE            | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 39  | ROJAS BLAS DE MARIÑOS JULIA GRACIELA  | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 40  | ZETA VALLADOLID YANINE ROXANA         | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 41  | RIVAS CHIROQUE JOSE LUIS              | NOMBRADO         | OBSTETRIZ            |
| 42  | ARCE MORENO YESENIA ARELI             | NOMBRADO         | QUIMICO FARMACEUTICO |
| 43  | FLORES BALLENA JAIME                  | NOMBRADO         | QUIMICO FARMACEUTICO |

|    |  |           |                        |
|----|--|-----------|------------------------|
| 44 | APONTE CASTILLO FANY MARILU                | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 45 | GONZALES HERRERA MARIZA                    | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 46 | ORDINOLA OTERO ROSMERY DANITZA             | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 47 | REYES CAMPOS KELLY                         | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 48 | VENTURA RODRIGUEZ ROSA AIDELIA             | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 49 | ABANTO FLORES INGRID YESCENIA              | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 50 | BLAS ALVA MABEL ISABE                      | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 51 | CABANILLAS SUAREZ ZULEMA ESPERANZA         | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 52 | CENAS REYNA LINOR ELOINA                   | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 53 | CHACON ROJAS ESTHER REBECA                 | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 54 | HERRERA AREVALO NICIDA AMELIA              | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 55 | MANTILLA AVILA VICTOR LAMIRO               | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 56 | MEDINA LEON RODY HUMBERTO                  | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 57 | PEREDES FLORES ROCIO                       | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 58 | RUIZ ALFARO JULIA LUCIA                    | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 59 | SANTILLAN TRIGOSO MARCELA                  | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 60 | TORIBIO LIÑAN MARIA ESTHER                 | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 61 | RIVADENEIRA VARAS DE MEDINA MAGDALENA YNES | NOMBRADO  | TEC. ENFERMERIA        |
| 62 | GAMBOA BAZAN MANUEL EDGAR                  | NOMBRADO  | TEC. FARMACIA          |
| 63 | GARCIA MANTILLA CITA HERMELINDA            | NOMBRADO  | TEC. LABORATORIO       |
| 64 | GARCIA VEGA JORGE LUIS                     | NOMBRADO  | TEC. LABORATORIO       |
| 65 | MEDINA MORI NANCY FLOR                     | NOMBRADO  | TEC. LABORATORIO       |
| 66 | TANTAPOMA DE LA CRUZ TEOLINDA              | NOMBRADO  | TEC. LABORATORIO       |
| 67 | VELASQUEZ IGLESIAS ERASMO GUSTAVO          | NOMBRADO  | TEC. LABORATORIO       |
| 68 | MIÑOPE CHIRINOS MARIA ANTONIETA            | NOMBRADO  | ENFERMERA/O            |
| 69 | RODRIGUEZ CABALLERO NIMIA                  | NOMBRADO  | ENFERMERA/O            |
| 70 | AGUILAR VALIENTE JOVANNY SOLEDAD           | NOMBRADO  | ADMINISTRATIVO         |
| 71 | CABANILLAS LEON HECTOR MANUEL              | NOMBRADO  | ADMINISTRATIVO         |
| 72 | VEGA AZABACHE EDILBERTO SALOMON            | NOMBRADO  | ADMINISTRATIVO         |
| 73 | GARRIDO GUEVARA MARIA ZELMIRA              | NOMBRADO  | MEDICO                 |
| 74 | CALERO VALLES DANIEL                       | NOMBRADO  | TRABAJADOR DE SERVICIO |
| 75 | LEON LINARES ANGEL CESAR                   | NOMBRADO  | TRABAJADOR DE SERVICIO |
| 76 | LIZARZABURU HORNA YVONNE LUZMILA           | NOMBRADO  | TRABAJADOR DE SERVICIO |
| 77 | NUÑEZ SANCHEZ CARLOS                       | NOMBRADO  | TRABAJADOR DE SERVICIO |
| 78 | ARTEAGA MINCHOLA MARIA INES                | DESTACADO | TEC. ENFERMERIA        |
| 79 | GOMEZ LAZARO JENY GABY                     | DESTACADO | ENFERMERA/O            |
| 80 | SANDOVAL JARA JUAN CRISOSTO                | DESTACADO | INSPECTOR SANITARIO    |
| 81 | RUIZ MALCA WILSON PERCY                    | DESTACADO | MEDICO                 |
| 82 | GUZMAN VILCA JESSICA                       | DESTACADO | MEDICO                 |
| 83 | PINILLOS CHUNGA MARICELA JUSTINA           | DESTACADO | MEDICO                 |
| 84 | VALVERDE MORENO IRIS ELVIRA                | DESTACADO | MEDICO                 |
| 85 | VARGAS REYES VICTOR RAUL                   | DESTACADO | TRAUMATOLOGO           |
| 86 | QUILCATE SAENZ FRANCISCA VICTORIA          | DESTACADO | NUTRICIONISTA          |
| 87 | NARVA RONCAL DORIR MARLENI                 | DESTACADO | OBSTETRIZ              |
| 88 | CEDANO CRISPIN DELISITA                    | DESTACADO | TEC. ENFERMERIA        |
| 89 | RODRIGUEZ MANTILLA NORMA ELIZABETH         | DESTACADO | TEC. ENFERMERIA        |
| 90 | RODRIGUEZ RAMIREZ ANGELICA                 | DESTACADO | TEC. ENFERMERIA        |

# ANEXO 11: EVIDENCIAS DE LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



**ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO)**

| Preguntas   | Nunca | Casi Nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 2. Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 3. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades                                | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 4. Los trabajadores realizan con desagrado sus actividades.   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 5. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades                                    | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 6. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades    | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 7. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en la cual desea realizar sus actividades | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 8. Los trabajadores se llevan bien entre ellos  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 9. En la organización hay compañerismo entre los trabajadores   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 10. Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 11. Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo                   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 12. Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo                              | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 13. En el trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 14. En la organización la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable                                 | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 15. El director trata a su personal de la manera más humana posible   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 16. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 17. Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades                                 | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 18. El jefe trata con indiferencia a su personal  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 19. Dentro de la organización el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada*                            | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 20. La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades                  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 21. Dentro de la organización, todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 22. La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño                               | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 23. Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 24. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 25. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas   | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 26. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo                                  | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 27. El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo                        | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |
| 28. En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas               | 1     | 2          | 3       | 4            | 5       |

## ANEXO 12: VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA



### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA

Trujillo, 02 de julio del 2020

Yo, Johan Antonio Castillo Laos, identificado con DNI N° 18217259 con Grado Académico de Magister en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta "Plan de Comunicación Interno para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalén – La Esperanza" correspondiente a la tesis cuyo título es el mismo, para obtener el grado de licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Luego de una evaluación minuciosa a la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados se mostrarán en la siguiente tabla donde cada criterio tendrá una calificación de 0 a 100%, y el porcentaje total de la propuesta es la sumatoria de los resultados de los tres criterios. Finalmente para saber el porcentaje final de la validez de la propuesta se deberá aplicar la siguiente fórmula:  $(A+C+P)/3$

| PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACION INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA |       |                         |
|--|-------|-------------------------|
| CRITERIOS  | %     | % total de la propuesta |
| 1. Aplicabilidad (A)   | 83.3% | 94.4%                   |
| 2. Contextualización (C)   | 100%  |                         |
| 3. Pertinencia (P)   | 100%  |                         |

El porcentaje correspondiente a la validez de la propuesta de UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA es 94.4%



Johan Antonio Castillo Laos  
DNI 18217259  
Oficina de Comunicaciones

Firma del evaluador



| INFORMACION DEL EVALUADOR  |  |
|--|--|
| Grados y Títulos Académicos  | Experiencia Laboral  |
| Bachiller y Licenciado en Ciencia de la Comunicación.<br>Magister en Relaciones Públicas e Imagen Corporativa. | Periodista en el canal 15 – UCV Satelital.<br>Actualmente en la oficina de comunicaciones de la Gerencia Regional de Salud |

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA**

Trujillo, 19 de Junio del 2020

Yo, Maribel Moreno Ojeda, identificado con DNI N° 03688273 con Grado Académico de Dr en Comunicación Social.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta ‘Plan de Comunicación Interno para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalem – La Esperanza’ correspondiente a la tesis cuyo título es el mismo, para obtener el grado de licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Luego de una evaluación minuciosa a la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados se mostrarán en la siguiente tabla donde cada criterio tendrá una calificación de 0 a 100%, y el porcentaje total de la propuesta es la sumatoria de los resultados de los tres criterios. Finalmente para saber el porcentaje final de la validez de la propuesta se deberá aplicar la siguiente fórmula:  $(A+C+P)/3$

| PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA |      |                         |
|--|------|-------------------------|
| CRITERIOS  | %    | % total de la propuesta |
| 1. Aplicabilidad (A)   | 67%  | 84%                     |
| 2. Contextualización (C)   | 83%  |                         |
| 3. Pertinencia (P)   | 100% |                         |

El porcentaje correspondiente a la validez de la propuesta de UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA es 84%



Firma del evaluador

| INFORMACIÓN DEL EVALUADOR  |  |
|--|--|
| Grados y Títulos Académicos  | Experiencia Laboral  |
| Dr en Comunicación social<br>Mg en Gestión Comercial y Comunicaciones de Marketing<br>Post Grado en marketing<br>Especialización en Imagen Institucional y relaciones Públicas | Especialista en el desarrollo de estrategias de comunicación para empresas privadas e instituciones públicas.<br>Gerente de Agencia MyM Comunicaciones.<br>Docente universitaria.<br>Corresponsal de comunicaciones y PR de Claro, Ey, Real Plaza y otras más. R<br>elacionista Pública de diversas empresas. Productora ejecutiva de eventos institucionales. Consultora externa en comunicación organizacional |

Trujillo, 03 de Julio del 2020

Yo, Ángel Wilder Mejía Saldarriaga, identificado con DNI N° 42652510 con Grado Académico de Magister en Comportamiento Organizacional y RRHH.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta "Plan de Comunicación Interno para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalén – La Esperanza" correspondiente a la tesis cuyo título es el mismo, para obtener el grado de licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Luego de una evaluación minuciosa a la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados se mostrarán en la siguiente tabla donde cada criterio tendrá una calificación de 0 a 100%, y el porcentaje total de la propuesta es la sumatoria de los resultados de los tres criterios. Finalmente para saber el porcentaje final de la validez de la propuesta se deberá aplicar la siguiente fórmula:  $(A+C+P)/3$

| <b>PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA</b> |      |                         |
|---|------|-------------------------|
| CRITERIOS   | %    | % total de la propuesta |
| 1. Aplicabilidad (A)  | 100% | 100%                    |
| 2. Contextualización (C)  | 100% |                         |
| 3. Pertinencia (P)  | 100% |                         |

El porcentaje correspondiente a la validez de la propuesta de UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL DISTRITAL II-1 JERUSALEN – LA ESPERANZA es 100%



Ángel Wilder Mejía Saldarriaga  
Mg. En Comportamiento Organizacional y RRHH  
Licenciado en Psicología  
CPSP 14897

| <b>INFORMACIÓN DEL EVALUADOR</b>   |   |
|--|---|
| Grados y Títulos Académicos  | Experiencia Laboral   |
| Bachiller en Psicología<br>Licenciado en Psicología Organizacional<br>Magister en Comportamiento Organizacional y RRHH | 12 años de experiencias laboral en la gestión de talento humano para diferentes industrias y 5 años como docente tiempo parcial para diferentes universidades del Perú. |

ANEXO 13: PROPUESTA DEL PLAN DE  
COMUNICACIÓN

# PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA



**PARA MEJORAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL del HOSPITAL  
DISTRITAL II-1 JERUSALEN EN LA  
ESPERANZA**

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO I.....                                      | 1  |
| 1.1. INTRODUCCIÓN.....                               | 1  |
| 1.2. OBJETIVOS.....                                  | 2  |
| 1.3. PÚBLICO OBJETIVO.....                           | 2  |
| CAPÍTULO II.....                                     | 4  |
| 2.1. Escenario del Hospital Distrital Jerusalén..... | 4  |
| 2.2. FODA.....                                       | 6  |
| 2.3. RESULTADOS.....                                 | 8  |
| CAPÍTULO III.....                                    | 10 |
| 3.1. ENFOQUES.....                                   | 10 |
| CAPÍTULO IV.....                                     | 11 |
| 4.1. Estrategias.....                                | 11 |
| CAPÍTULO V.....                                      | 21 |
| 5.1. CRONOGRAMA.....                                 | 21 |
| 5.2. EQUIPOS Y MATERIALES.....                       | 23 |
| 5.3. PRESUPUESTO.....                                | 24 |

# RESUMEN GRÁFICO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

## PLAN DE COMUNICACIÓN

### OBJETIVOS

#### Objetivo general

Mejorar el clima organizacional del Hospital Distrital Jerusalén mediante estrategias comunicativas en todos los sistemas.

#### Objetivos específicos:

- Sensibilizar y concientizar a los directivos del hospital sobre la importancia de un Área de Comunicación en el Centro de Salud.
- Realizar acciones para fortalecer las capacidades de liderazgo en cada área del hospital.
- Generar identificación con la institución y visión para el cambio en todos los trabajadores mediante canales de comunicación nuevos y existentes.
- Planificar, difundir y realizar actividades que aporten herramientas para obtener la sostenibilidad del plan.

### PÚBLICO

**Responsables:** Grupo de directivos.  
**Aliados:** Líderes de cada área de trabajo.  
**Público:** Integrantes de cada área de trabajo

### ENFOQUES

Identificación con la institución  
Comunicación interna y relaciones interpersonales  
Salario emocional

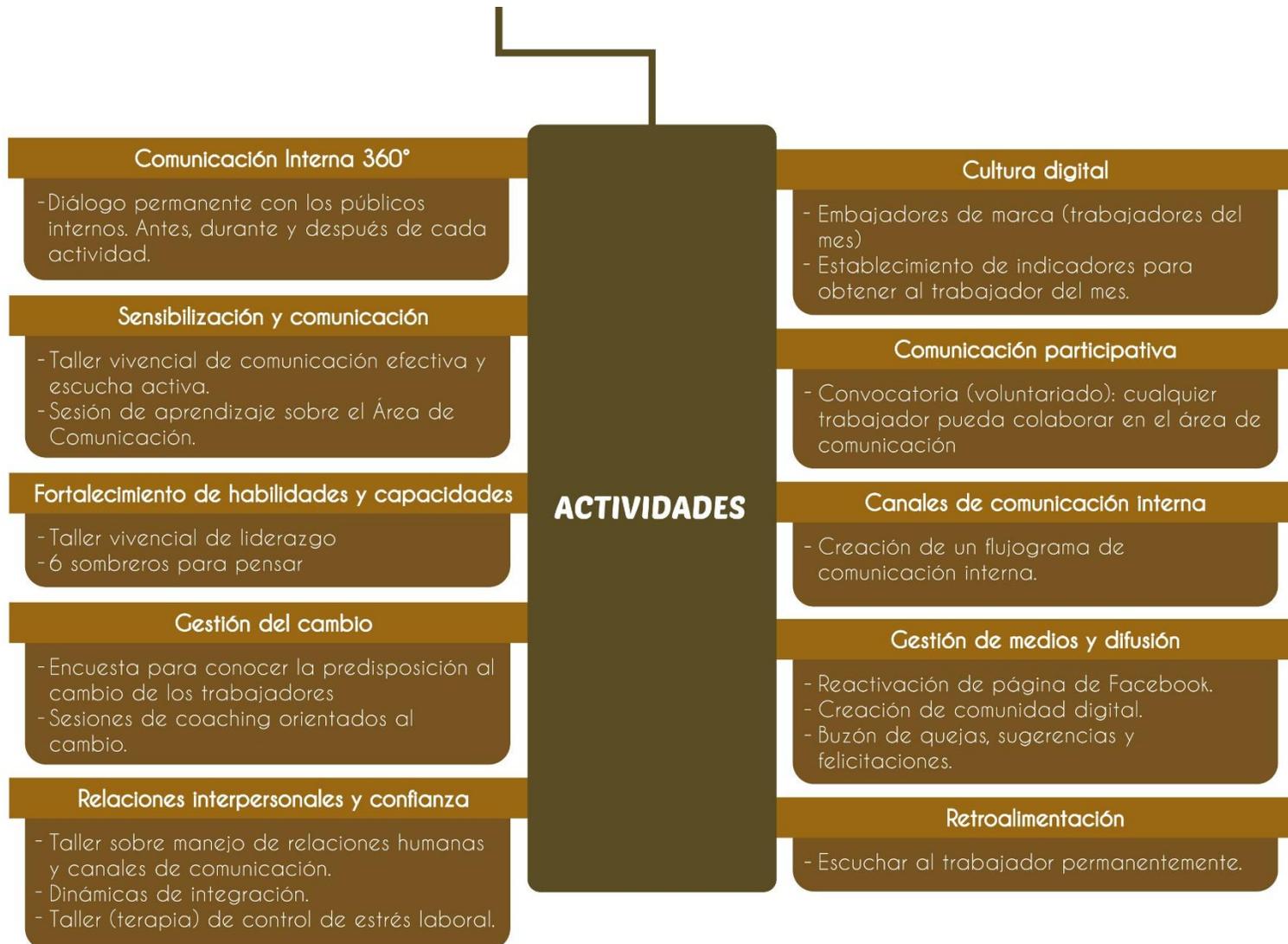
### ESTRATEGIAS

#### Mensajes

Mensaje principal + mensajes complementarios según clasificación del público interno.

#### Estrategias

- Comunicación Interna 360°
- Sensibilización y comunicación
- Fortalecimiento de habilidades y capacidades de liderazgo
- Gestión del cambio
- Relaciones interpersonales y confianza
- Cultura digital
- Comunicación participativa
- Reestructuración de canales de comunicación interna
- Gestión de medios de comunicación internos y difusión
- Retroalimentación



## CAPÍTULO I

### 1.1. INTRODUCCIÓN

Comunicar dentro de una organización supone exponer las relaciones de trabajo en un ambiente de escucha activa, pues si no se sabe escuchar entonces se corre el riesgo de comunicar de forma óptima la información que nadie desea escuchar; esto sin recalcar que se desecha otra vía de comunicación para generar espíritu de equipo.

Cuando hablamos de comunicación interna, básicamente nos referimos al "Público Interno", es decir, los trabajadores de la organización. La comunicación está presente en todos los niveles de una empresa, es por ello que se tiene la necesidad de planificar cada paso para realizar un buen trabajo comunicacional.

Lo anteriormente mencionado se refiere a un Plan de Comunicación Interno, es una herramienta estratégica capaz de permitir conocer los alcances comunicativos de una institución, es el resultado de una investigación sobre conocimientos, prácticas y actitudes del público interno. Dicha planificación muestra el diagnóstico del escenario estudiado en todos los niveles del clima organizacional: a nivel individual, interpersonal, organizacional y las condiciones de trabajo.

El plan debe contemplar el uso de diseño de materiales, actividades de sensibilización, interacción en medios digitales, entre otras acciones que forman parte de las estrategias para mejorar el clima organizacional en el Hospital Distrital II-1 Jerusalen - La Esperanza.

## 1.2. OBJETIVOS

### Objetivo general

- Mejorar el clima organizacional del Hospital Distrital Jerusalen mediante estrategias comunicativas en todos los sistemas.

### Objetivos específicos:

- Sensibilizar y concientizar a los directivos del hospital sobre la importancia de un Área de Comunicación en el Centro de Salud.
- Realizar acciones para fortalecer las capacidades de liderazgo en cada área del hospital.
- Generar identificación con la institución y visión para el cambio en todos los trabajadores mediante canales de comunicación nuevos y existentes.
- Planificar, difundir y realizar actividades que aporten herramientas para obtener la sostenibilidad del plan.

## 1.3. PÚBLICO OBJETIVO

El público se establece de acuerdo con el nivel de participación que tenga durante la aplicación del plan.

| PÚBLICO  | ALIADOS  | RESPONSABLES   |
|--|--|--|
| Se refiere a los integrantes de cada área de trabajo:  | Se refiere a los líderes de cada área de trabajo:  | Se refiere al grupo de directivos conformado por:  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consulta externa y hospitalización.</li> <li>✓ Medicina</li> <li>✓ Enfermería</li> <li>✓ Obstetricia-ginecología</li> <li>✓ Emergencia</li> <li>✓ Psicología</li> <li>✓ Nutrición</li> <li>✓ Oftalmología</li> <li>✓ Apoyo al diagnóstico.</li> <li>✓ Administración</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consulta externa y hospitalización.</li> <li>✓ Medicina</li> <li>✓ Enfermería</li> <li>✓ Obstetricia-ginecología</li> <li>✓ Emergencia</li> <li>✓ Psicología</li> <li>✓ Nutrición</li> <li>✓ Oftalmología</li> <li>✓ Apoyo al diagnóstico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sub gerente de la Micro Red</li> <li>✓ Director del Hospital</li> <li>✓ Administrador del Hospital</li> <li>✓ Encargado de Recursos Humanos.</li> <li>✓ Jefe del Área de estadística e informática</li> <li>✓ Líder de la unidad de investigación.</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| ✓ Estadística e<br>informática<br>✓ Unidad de apoyo a<br>la investigación. |  |  |
|--|--|--|

## CAPÍTULO II

### 2.1. Escenario del Hospital Distrital Jerusalén

La metodología empleada para este diagnóstico se dividió en dos etapas: la primera fue mediante la revisión bibliográfica que permitió definir los parámetros para la evaluación que se hizo mediante la segunda etapa, el trabajo de campo, que permitió conocer con mayor profundidad las características del clima organizacional en el hospital.

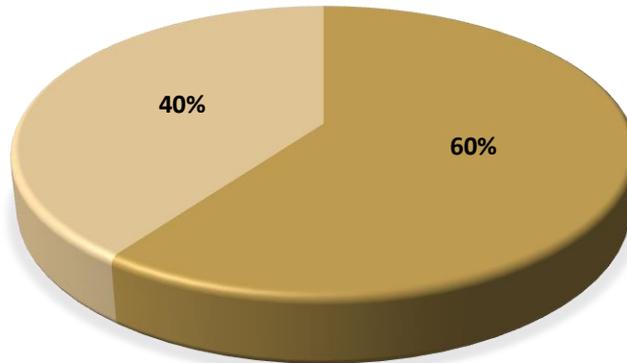
- Técnicas: se aplicaron entrevistas, se utilizó una guía de preguntas. Además, se aplicó un test psicométrico denominado Escala Multidimensional de Clima Organizacional - EMCO.

#### A) ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL DISTRITAL JERUSALEN



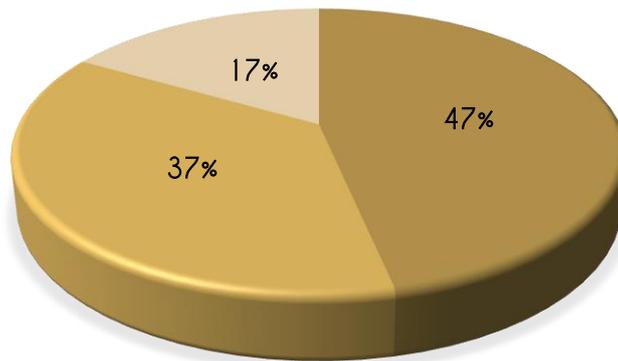
## B) CARACTERÍSTICAS GENERALES

### GÉNERO



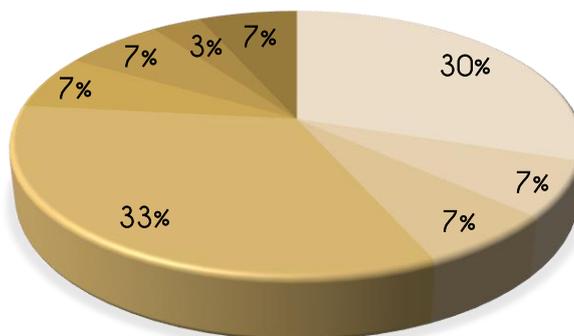
■ Femenino ■ Masculino

### EDAD



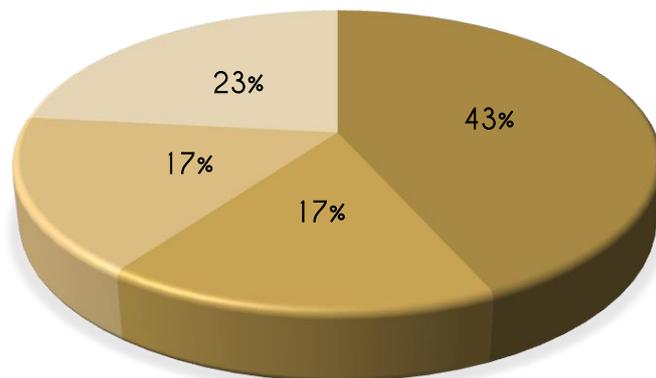
■ De 27 a 39 años ■ De 40 a 51 años ■ De 52 a 71 años

### PROFESIÓN



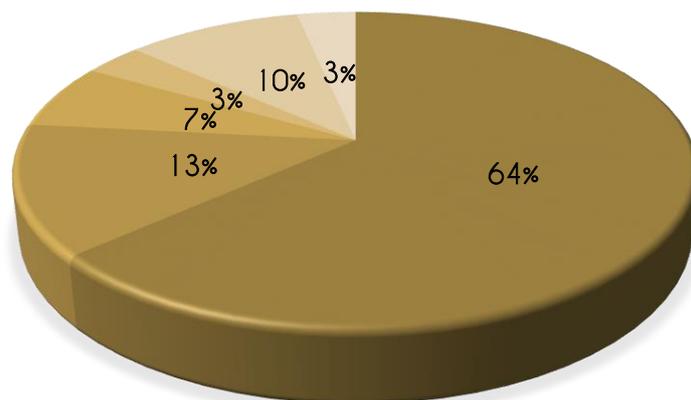
■ Téc. Enfermería      ■ Administrador      ■ Abogado  
 ■ Enfermera (o)      ■ Químico Farm.      ■ Médico  
 ■ Cirujano Dentista      ■ Ninguna

### TIEMPO DE TRABAJO



■ De 1 a 5 años ■ De 6 a 10 años ■ De 11 a 15 años ■ Más de 15 años

### ÁREA DE TRABAJO



■ Enfermería ■ Administración ■ Vigilancia ■ Consulta ext. ■ Medicina ■ Farmacia

## 2.2. FODA

Aquí se presenta un resumen del escenario del hospital, en los resultados se describe detalladamente cada punto.

### a) Fortalezas

- o Adecuada infraestructura física del hospital.
- o Posicionamiento de los servicios que brinda el hospital.
- o Participación de los líderes en actividades realizadas por el hospital y GERESA (campañas médicas, reuniones, etc.).

- o Espacios físicos libres que se pueden aprovechar para generar espacios de relajación e integración.

#### **b) Oportunidades**

- o Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con Asociaciones del Sector Salud.
- o Mayor uso de redes sociales y tecnologías de la información en la sociedad.
- o Capacitaciones dadas por el Estado.

#### **c) Debilidades**

- o El hospital no cuenta con MOF como institución.
- o Falta de incentivos y estímulos hacia los trabajadores.
- o Escaso uso de medios de comunicación internos.
- o Trabajadores no identificados y sin sentido de pertenencia a la institución.
- o No cuentan con espacios para dar sus opiniones y ser escuchados.
- o Escasa disposición al cambio por parte de algunos trabajadores.
- o Poca atención al hablar sobre el trato recibido por los jefes.
- o Trabajadores indiferentes al dialogar y al tener confianza con sus compañeros.
- o Trabajadores que se muestran reacios a acatar normas (minoría).
- o Desorden y desuso de canales de comunicación interna.

#### **d) Amenazas**

- o Cambio constante del director del Centro de Salud por disposición de la Gerencia Regional de Salud.
- o Cumplimiento obligatorio de disposiciones del Estado, nuevas disposiciones que puedan ir en contra de alguna estrategia de la propuesta.
- o Falta de recursos económicos para ejecutar el plan.
- o Prolongación de la cuarentena por COVID-19

### 2.3. RESULTADOS

- **A nivel individual:**

- La mayoría de los trabajadores del Hospital manifiestan que a veces se sienten satisfechos y realizados con el trabajo que realizan, sin embargo, se puede notar que preferirían evitar preguntas concernientes al tema. Se puede observar que el personal simplemente asiste a realizar sus labores porque es su trabajo, más no porque es algo que realmente disfruten.
- Los trabajadores casi nunca tienen libertad para elegir o proponer la forma en que podría realizar sus labores, ellos siguen patrones ya definidos por el Estado o por sus superiores, estos últimos designan a un encargado para supervisar que dicho método de trabajo sea cumplido. Sin embargo, ante algún problema que requiera tomar decisiones, las opiniones sí son tomadas en cuenta, aunque la decisión final siempre es tomada por el director o la Gerencia de la Red.
- Actualmente, debido a la pandemia, se ha reducido el personal en planta, limitándose a un número no superior a 30 trabajadores por turno y la atención es solo por emergencia.

- **A nivel interpersonal:**

- La mayoría de los trabajadores no sienten la necesidad de llevarse bien entre ellos, y los pocos que sí, incluso tienen la confianza de conversar sobre problemas personales.
- Normalmente hay un buen trato entre todos, solo en ocasiones surgen riñas o discusiones por cosas eventuales, pero no pasa a términos mayores. Los trabajadores que se conocen muchos años, incluso desde antes que se reconozca el centro de salud como un hospital, tienen un mejor trato.

- Cuando se hay un nuevo empleado a veces es incorporado inmediatamente por el grupo, no es una acción que se tenga muy en cuenta. Además, los trabajadores afirman que no siempre se siente como si estuvieran en un equipo.
  - Es indiferente para los trabajadores sentir un ambiente agradable al llegar, únicamente se limitan a llegar a la hora asignada y cumplir con sus labores.
- **A nivel organizacional:**
- El trato de los superiores hacia los trabajadores “casi siempre” es con respeto y en ocasiones apoyan en la realización de las actividades diarias.
  - Nunca emplean incentivos ni estímulos para mejorar el desempeño de los trabajadores. La Subgerente de la Red de Salud manifiesta que como es una entidad del Estado no tienen recursos para hacerlo.
  - El director del Hospital brinda apoyo en las actividades diarias, especialmente ahora, durante la pandemia, siempre supervisa que se sigan los protocolos de seguridad e higiene para evitar contagios en su personal.
  - En ocasiones es dificultoso guiar al personal, especialmente cuando se muestran reacios a algunas decisiones como la rotación de horarios o la asistencia a actividades que pueden estar fuera de su horario.
- **Sobre las condiciones del lugar de trabajo.**
- A nivel de infraestructura, el hospital es relativamente nuevo y espacioso, tiene suficientes ambientes que permiten a los trabajadores estar cómodos.
  - En cuestión de higiene carece tanto de personal como de implementos de limpieza y por eso no luce estéticamente agradable. Los jefes del centro de salud manifiestan que no tienen un buen presupuesto para limpieza, por ello los pocos

implementos que les dan no llegan a fin de mes. A pesar de haber realizado gestiones solicitando presupuesto para la higiene del hospital no han recibido respuestas positivas.

- En cuestión de equipos y muebles, el hospital cuenta con lo necesario para trabajar y atender a los pacientes. Cabe resalta que es el único Hospital, perteneciente al MINSA, del distrito La Esperanza.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. ENFOQUES**

#### **A) IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN**

Es un eje indispensable en el desarrollo del proyecto, el sentido de pertenencia a un equipo. En las estrategias de comunicación se realizará la construcción de la cultura organizacional para luego elaborar mensajes y materiales buscando la identificación de los trabajadores con el hospital. Con esto no se busca crear fidelidad por agradecimiento y dependencia sino por identificación y cohesión. Se busca tener el compromiso de los trabajadores, pero no por obligación y este es el principio que debe regir al Hospital Distrital Jerusalen.

#### **B) COMUNICACIÓN INTERNA Y RELACIONES**

Este es un enfoque comunicativo que se centra en lograr un trato de “tú a tú” entre jefes y subordinados sin faltar el respeto. Se trata de fortalecer aspectos humanos como la empatía y lograr una convivencia armónica, esto no quiere decir que nunca haya desacuerdos, sino que justamente sirva la comunicación para llegar a un consenso. Con esto se logrará promover espacios de diálogo, hacer posible la inclusión, fomentar la libertad para opinar y proponer alternativas de solución, y por qué no posicionar a los trabajadores como sujetos de cambio.

#### **C) SALARIO EMOCIONAL**

Este enfoque se complementa con los anteriores, pues todos necesitan una motivación para realizar sus actividades. Muchas veces el pretexto está en la escasez de recursos económicos, sin embargo, este enfoque no es más que un poco de creatividad y buen trato. Se trata de recibir prestaciones que el trabajador percibe como beneficios más valiosos que un aumento de sueldo. Con esto se logra bajos niveles de absentismo, empleados satisfechos con elevados índices de productividad y competitividad, e incluso disminuye el público reacio a cumplir con la rotación de horarios. Lo que se busca es que el trabajador vea en la empresa a una segunda familia.

## CAPÍTULO IV

### 4.1. Estrategias

- **Comunicación interna 360°**

Mediante esta estrategia se busca conseguir la totalidad de los objetivos, consiste en mantener un diálogo constante y coordinado con todas las áreas de la institución para tener a trabajadores motivados, alineados, actualizados y conectados con la organización y sus procesos de cambio. Antes, durante y después de cada actividad programada.

- **Sensibilización y comunicación**

Esta estrategia permitirá conseguir el primer objetivo del plan. Mediante las actividades de sensibilización se logrará la apertura de los directivos del hospital, donde se irán explicando las funciones de un área de comunicación y la importancia que deberían darle. Además, se reforzará con los enfoques que rigen el proyecto. Con esto, se conseguirá tener a los directivos involucrados con el proyecto.

- **Fortalecimiento de habilidades y capacidades de liderazgo**

Se desarrollarán una serie de actividades vivenciales en donde se ponga a prueba la capacidad de liderazgo de las cabezas de cada área, mediante experiencias ya vividas en su labor diaria (6 sombreros para pensar).

- **Gestión del cambio**

Con la finalidad de conocer la predisposición al cambio de los trabajadores del hospital se realizará una encuesta. Según el diagnóstico se planificará el número de sesiones de coaching orientados al cambio.

- **Relaciones interpersonales y confianza**

Las relaciones interpersonales son pieza fundamental en el desarrollo de este plan, se busca lograr el interés de los trabajadores en generar un clima de confianza entre ellos. Donde haya compañerismo, trabajo en equipo, unión y apoyo. Para lograrlo, se necesita además dar confianza a los trabajadores permitiéndoles proponer y dar su opinión.

- **Cultura digital**

Es evidente que los medios de comunicación interna están evolucionando y de la misma manera se tiene que dar en el hospital, esta estrategia también va alineada con el enfoque de identificación. Se establecerán KPI's para obtener a los trabajadores del mes quienes serán nombrados *embajadores de marca*, serán reconocidos por su desempeño en medios de comunicación digitales y tradicionales.

- **Comunicación participativa**

Esta estrategia busca que todas las áreas se integren, mediante una convocatoria (voluntariado) en la que cualquier trabajador pueda colaborar en el área de comunicación (aportando ideas, mensajes, etc.)

- **Reestructuración de canales de comunicación interna**

Se trata de establecer procesos de comunicación a nivel interno, tanto formales, informales, tradicionales, como digitales. De esta manera se optimizará la comunicación y será eficaz.

- **Gestión de medios de comunicación internos y difusión**

Esta línea estratégica apunta a conseguir los dos últimos objetivos del plan. Aquí se seleccionan los medios, se elaboran los materiales, e inicia el proceso de socialización con los mensajes del proyecto, para ello se elaborará una pauta, en conjunto con los directivos,

para hacer el seguimiento de dicha difusión de mensajes. Antes, durante y después de cada actividad (permanentemente).

- **Retroalimentación**

Se trata de la evaluación y auditoría de cada actividad, además de realizar un nuevo test de Clima Organizacional para conocer los avances del proyecto.

## **4.2. MENSAJES**

Los mensajes serán clasificados de acuerdo con cada público, podrán ser priorizados, modificados o cambiados según su aplicación. Siempre manteniendo como idea principal:

### **“El buen clima laboral es como una inyección de motivación”**

- **Para el público**

- “Convivir a pesar de las diferencias”
- “Tu opinión sí importa”
- “Da tu opinión, sin miedo y con respeto”

- **Para los aliados**

- “Si eres feliz, volverás a todos más felices. Pero si estás molesto, solo piénsalo”
- “Un líder lleva a su equipo a donde jamás habrían llegado solos”

- **Para los responsables**

- “La comunicación es la clave de las buenas relaciones”
- “Un líder lleva a su equipo a donde jamás habrían llegado solos”

### 4.3. ACTIVIDADES

Las actividades que se desarrollan en este plan corresponden a cada línea estratégica.

#### **a) Actividad preliminar**

Diseño y Validación del Plan de Comunicación Interno para mejorar el Clima Organizacional en el Hospital Distrital II- I Jerusalen.

- Elaboración del diagnóstico: proceso de investigación y trabajo de campo en el que se aplicaron instrumentos de recolección de datos a cada categoría de los públicos internos del centro de salud.
- Análisis de resultados: después de la obtención de los datos, se procedió a sistematizar ordenando y obteniendo los primeros resultados.
- Diseño del Plan de Comunicación Interno: Según los resultados, se proponen las estrategias, estas a su vez aterrizarán en acciones que están acorde a los enfoques o ejes temáticos. Además, se tiene en cuenta las herramientas comunicacionales y el tratamiento de la información.
- Validación del Plan de Comunicación Interno: Profesionales y especialistas en temas de comunicación interna y clima organizacional, evalúan y validan el contenido del plan.
- Socialización del Plan de Comunicación Interno: se da a conocer el plan de forma integral.

**b) Actividades según estrategias**

| <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>ACCIONES</b>  |
|---|--|
| Comunicación Interna 360°                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogo permanente con los públicos internos. Antes, durante y después de cada actividad.</li> </ul>  |
| Sensibilización y comunicación                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller vivencial de comunicación efectiva y escucha activa.</li> <li>- Sesión de aprendizaje sobre el Área de Comunicación.</li> </ul>  |
| Fortalecimiento de habilidades y capacidades de liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller vivencial de liderazgo</li> <li>- Sesiones de resolución de casos reales de conflicto en las empresas (6 sombreros para pensar)</li> </ul>   |
| Gestión del cambio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuesta para conocer la predisposición al cambio de los trabajadores</li> <li>- Sesiones de coaching orientados al cambio.</li> </ul>  |
| Relaciones interpersonales y confianza                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller sobre manejo de relaciones humanas y canales de comunicación.</li> <li>- Dinámicas de integración para afianzar el trabajo en equipo y confianza en los compañeros.</li> <li>- Taller (terapia) de control de estrés laboral.</li> </ul> |
| Cultura digital   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Embajadores de marca (trabajadores del mes), serán reconocidos por su desempeño, en medios de comunicación internos digitales y tradicionales.</li> <li>- Establecimiento de indicadores para obtener al trabajador del mes.</li> </ul>         |
| Comunicación participativa                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocatoria (voluntariado) en la que cualquier trabajador pueda colaborar en el área de comunicación (aportando ideas, mensajes, etc.)</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>Reestructuración de canales de comunicación interna</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de procesos de comunicación a nivel interno, tanto formales, informales, tradicionales, como digitales. Creación de un flujograma de comunicación interna.</li> </ul>  |
| <p>Gestión de medios de comunicación internos y difusión</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensayo de preparación de material informativo para difusión. El material será hecho por los líderes con la ayuda de un especialista en diseño y creatividad.</li> <li>- Reactivación de página de Facebook.</li> <li>- Creación de comunidad digital.</li> <li>- Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.</li> </ul> |
| <p>Retroalimentación</p>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar al trabajador</li> </ul>  |

### **c) Descripción de las actividades**

- **Diálogo permanente con los públicos internos. Antes, durante y después de cada actividad.**

Esta actividad está involucrada en cada acción, y tendrá lugar en todo momento. Es la clave para lograr los objetivos propuestos en el plan de comunicación.

- **Taller vivencial de comunicación efectiva y escucha activa.**

Esta actividad tiene por finalidad mostrar la función real de la comunicación y las implicancias que genera el hecho de no comunicarse bien, los factores que influyen y los beneficios que traería a la empresa tener una comunicación horizontal con todos los públicos. Se realizará únicamente con los líderes del hospital.

- **Sesión de aprendizaje sobre el Área de Comunicación.**

Esta actividad busca sensibilizar y mostrar el rol de un área de comunicaciones dentro de una empresa, la importancia que tiene para conseguir los objetivos y generar un buen clima de trabajo.

Se realizará con los directivos del Hospital debido a que ellos son los principales aliados para realizar el plan.

- **Taller vivencial de liderazgo**

Esta actividad tiene por objetivo potenciar las capacidades y habilidades en los líderes de cada área del hospital. Mediante la experiencia y dinámicas se logra un mayor aprendizaje y el liderazgo se aprende con la práctica.

- **6 sombreros para pensar**

Se trata de reuniones en las que se propongan casos reales, tanto del hospital como de otras empresas, en los que haya problemas de liderazgo y los líderes del hospital deberán poner en práctica sus habilidades proponiendo alternativas de solución. Esto se realizará mediante la dinámica de los 6 sombreros, utiliza la metáfora de ponerse o quitarse sombreros de diferentes colores: blanco, rojo, negro, amarillo, verde y azul. Cada color representa una actitud que deben tomar y defender al proponer alternativas de solución.

- **Encuesta para conocer la predisposición al cambio de los trabajadores**

No basta con querer cambiar, tener los medios y materiales. Se necesita un público predispuesto a opinar y mejorar cada proceso que involucre a la organización. Es por ello, que es importante realizar un estudio para conocer la opinión de los trabajadores respecto a la evolución en los procesos comunicativos de la organización.

- **Sesiones de coaching orientados al cambio.**

Con el diagnóstico sobre la predisposición al cambio, se pueden planificar 1 o más sesiones de coaching que muestren la relevancia de colaborar con este cambio que repercutirá positivamente en las

labores de cada trabajador y en el sentido de pertenencia a la organización.

- **Taller sobre manejo de relaciones humanas y canales de comunicación.**

Esta actividad tiene la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores, enseñar la importancia de “llevarse bien” y saber cómo comunicarse. Se demostrará el uso correcto de los canales de comunicación ya utilizados y se plantean nuevos canales a fin de mejorar las relaciones.

- **Dinámicas de integración para afianzar el trabajo en equipo y confianza en los compañeros.**

Esta actividad busca mostrar a los trabajadores la efectividad con la que se pueden conseguir los objetivos si se trabaja en equipo. Se realizará con la recreación de casos reales que ellos experimentan día a día en el hospital.

- **Taller (terapia) de control de estrés laboral.**

Se explicará la importancia de saber controlar el estrés y canalizar emociones producto de ello, se aprenderán técnicas de respiración, relajamiento, estiramiento, entre otras. Con la finalidad de evitar que existan malas relaciones en el trabajo debido al exceso de estrés.

- **Embajadores de marca**

Esta actividad busca generar identificación con la organización, se establecerán indicadores para la elección de un trabajador por mes, y será reconocido por su desempeño en medios de comunicación digitales de la organización. Será “el protagonista” en las piezas gráficas. Asimismo, se reconocerá a un área del Hospital por mes como la mejor, según indicadores establecidos por los directivos.

- **Convocatoria para el área de comunicación.**

Se busca generar la participación y cooperación de cualquier trabajador del hospital, de manera voluntaria. De esta manera, se pueden obtener ideas del mismo público y posicionar el área de comunicación como esencial en todos los procesos del trabajo diario.

- **Creación de un flujograma de comunicación interna.**

Establecimiento de procesos de comunicación a nivel interno, tanto formales, informales, tradicionales, como digitales.

- **Ensayo de preparación de material informativo para difusión.**

Esta actividad busca involucrar a los trabajadores en el proceso comunicativo del plan, a través de su participación en la realización del material para generar que los trabajadores den importancia a las relaciones en el hospital. El material será hecho por los líderes con la ayuda de un especialista en comunicaciones, diseño y creatividad.

- **Reactivación de página de Facebook.**

Esta actividad tiene por finalidad generar un sentido de pertenencia a los trabajadores, mediante la publicación de actividades en las que se muestre el trabajo que realizan día a día, sentirán que alguien reconoce su trabajo y lo valora.

- **Creación de comunidad digital.**

A través de esta se informa sobre los programas, trámites, actividades y reuniones en general que desarrolla el hospital, logrando establecer una comunicación cálida, eficaz y directa que garantice el acceso a la información en tiempo real. Además, se buscarán alianzas de organizaciones que tengan relación con la Salud para gestionar espacios de capacitación.

- **Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.**

Se busca lograr la participación de todos los trabajadores, incluidos los que no se atreven a hablar en frente de todos. Este buzón estará disponible las 24 horas del día. Su función será la de recibir las opiniones de las personas de forma anónima, para saber qué piensan respecto a la gestión del hospital.

- **Escuchar al trabajador**

Se refiere a mantener continuamente una evaluación de cada actividad, para ello se establecerán indicadores para medir el alcance de estas acciones. Y sobre todo conocer si los objetivos se están cumpliendo. Esto se realizará mediante encuestas, entrevistas, sondeos, conteos, focus grupal, etc.

## CAPÍTULO V

### 5.1. CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES |  | Mes 1 |    |    |    | Mes 2 |    |    |    | Mes 3 |    |    |    | Mes 4 |    |    |    | Mes 5 |    |    |    | Mes 6 |    |    |    |
|-------------|--|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
|             |  | S1    | S2 | S3 | S4 |
| 1           | Comunicación interna 360°  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 2           | Taller vivencial de comunicación efectiva y escucha activa.                                |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 3           | Sesión de aprendizaje sobre el Área de Comunicación.                                       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 4           | Taller vivencial de liderazgo  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 5           | 6 sombreros para pensar  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 6           | Encuesta predisposición al cambio  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 7           | Sesiones de coaching orientados al cambio.   |       |    |    |    |       | *  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 8           | Taller sobre manejo de relaciones humanas y canales de comunicación.                       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       | *  |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 9           | Dinámicas de integración para afianzar el trabajo en equipo y confianza en los compañeros. |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |

| ACTIVIDADES |  | Mes 1 |    |    |    | Mes 2 |    |    |    | Mes 3 |    |    |    | Mes 4 |    |    |    | Mes 5 |    |    |    | Mes 6 |    |    |    |
|-------------|--|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|
|             |  | S1    | S2 | S3 | S4 |
| 10          | Taller (terapia) de control de estrés laboral.                     |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 11          | Embajadores de marca (trabajadores del mes)                        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 12          | Establecimiento de indicadores para obtener al trabajador del mes. |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 13          | Convocatoria (voluntariado)  |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 14          | Creación de flujograma de comunicación interna.                    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 15          | Ensayo de preparación de material informativo para difusión.       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 16          | Reactivación de página de Facebook.                                |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 17          | Creación de comunidad digital.                                     |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 18          | Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.                     |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |
| 19          | Escuchar al trabajador   |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |

## 5.2. EQUIPOS Y MATERIALES

| ACTIVIDADES |  | EQUIPOS Y MATERIALES   | ACTIVIDADES |  | EQUIPOS Y MATERIALES                              |
|-------------|--|--|-------------|--|---|
| 1           | Comunicación interna 360°  | Computadora<br>Proyector<br>Hojas Bond A4<br>Bolígrafos<br>Impresora<br>Internet | 10          | Taller (terapia) de control de estrés laboral.                     | Parlante<br>Memoria USB                           |
| 2           | Taller vivencial de comunicación efectiva y escucha activa.                                | Papelotes<br>Plumones<br>Hojas bond A4<br>Bolígrafos                             | 11          | Embajadores de marca (trabajadores del mes)                        | Computadora<br>Cámara fotográfica<br>Internet     |
| 3           | Sesión de aprendizaje sobre el Área de Comunicación.                                       | Computadora<br>Proyector<br>Hojas Bond A4<br>Bolígrafos                          | 12          | Establecimiento de indicadores para obtener al trabajador del mes. | Computadora<br>Internet                           |
| 4           | Taller vivencial de liderazgo  | Computadora<br>Proyector<br>Hojas Bond A4<br>Bolígrafos                          | 13          | Convocatoria (voluntariado)  | Computadora<br>Internet                           |
| 5           | 6 sombreros para pensar  | 6 Sombreros<br>Computadora<br>Proyector<br>Hojas Bond A4<br>Bolígrafos           | 14          | Creación de flujograma de comunicación interna.                    | Computadora                                       |
| 6           | Encuesta predisposición al cambio  | 1 celular o tablet<br>Internet   | 15          | Ensayo de preparación de material informativo para difusión.       | 2 computadoras<br>Papelotes<br>Plumones           |
| 7           | Sesiones de coaching orientados al cambio.   | Computadora<br>Proyector<br>Hojas Bond A4<br>Bolígrafos                          | 16          | Reactivación de página de Facebook.                                | Computadora<br>Internet                           |
| 8           | Taller sobre manejo de relaciones humanas y canales de comunicación.                       | Computadora<br>Proyector<br>Hojas Bond A4<br>Bolígrafos                          | 17          | Creación de comunidad digital.                                     | Computadora<br>Internet                           |
| 9           | Dinámicas de integración para afianzar el trabajo en equipo y confianza en los compañeros. | Computadora<br>Proyector<br>Hojas Bond A4<br>Bolígrafos                          | 18          | Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.                     | Hojas Bond A5<br>1 bolígrafo<br>1 foro            |
| 10          | Taller (terapia) de control de estrés laboral.   | Parlante<br>Memoria USB  | 19          | Escuchar al trabajador   | 1 celular o tablet<br>Hojas bond A4<br>Bolígrafos |

### 5.3. PRESUPUESTO

| <b>EQUIPOS Y MATERIALES</b> | <b>CARACTERÍSTICAS</b>               | <b>CANTIDAD</b> | <b>PRECIO UNITARIO</b> | <b>PRECIO TOTAL</b> |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------|------------------------|---------------------|
| Proyector multimedia        | Sony VPL-EX235 + Ecran MS84B         | 1 und.          | 2299                   | 2299                |
| Plumones                    | Faber Castell Jumbo 123 cj x12und    | 1 caja          | 36                     | 36                  |
| Cámara fotográfica          | Canon T5i                            | 1 und.          | 2399                   | 2399                |
| Computadoras RAM 8GB        | Intel Core i7 Profesional            | 2 und.          | 1980                   | 3960                |
| Buzón                       | Acrílico sobre mesa                  | 1 und.          | 25                     | 25                  |
| Celular o tablet            | HUAWEI Mediapad T3 9.6"              | 1 und.          | 790                    | 790                 |
| Hojas Bond                  | Report Premium A4 75gr x 1 millar    | 4 paq.          | 12                     | 48                  |
| Bolígrafos                  | Faber Castell Trilux 035 cj x50 und. | 1 caja          | 18,5                   | 18,5                |
| Impresora                   | Epson Tinta Continua L1110           | 1 und.          | 680                    | 680                 |
| Internet                    | Claro 20Mbps + Router s/319          | x 6 meses       | 69                     | 733                 |
| Papelotes                   | Cuadrimax                            | 50 und.         | 0,4                    | 20                  |
| 1 psicólogo                 | -                                    | x 7 horas       | 50                     | 350                 |
| 1 fisioterapeuta            | -                                    | x 2 hora        | 30                     | 60                  |
| Comunicador                 | Gestor del plan                      | x 6 meses       | 1000                   | 6000                |
| 1 diseñador gráfico         | Part Time 20 hrs x semana            | x 6 meses       | 500                    | 3000                |
|                             |                                      |                 | <b>TOTAL</b>           | <b>20418,5</b>      |

## EVALUACIÓN

En esta etapa se realizará un nuevo diagnóstico para saber cuánto conocen sobre clima organizacional y el cambio de actitudes respecto de este tema. Se aplicará el test psicométrico ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EMCO) y entrevistas. Además, se evaluará cada actividad una vez finalizada, con los indicadores que se presentan a continuación:

| ACTIVIDADES |  | INDICADORES   |
|-------------|--|---|
| 1           | Comunicación interna 360°  | Percepción del manejo de la comunicación interna: medios y mensajes.  |
| 2           | Taller vivencial de comunicación efectiva y escucha activa.                                | N° de asistentes<br>Percepción sobre el espacio, materiales, tiempo y desarrollo de la actividad  |
| 3           | Sesión de aprendizaje sobre el Área de Comunicación.                                       | Nivel de aceptación con la creación del Área  |
| 4           | Taller vivencial de liderazgo  | N° de asistentes<br>Percepción sobre el espacio, materiales, tiempo y desarrollo de la actividad  |
| 5           | 6 sombreros para pensar  | N° de asistentes<br>Nivel de participación: n° de opiniones, preguntas y consultas.<br>Percepción sobre el espacio, materiales, tiempo y desarrollo de la actividad |
| 6           | Encuesta predisposición al cambio  | N° encuestas respondidas.<br>Diagnóstico.   |
| 7           | Sesiones de coaching orientados al cambio.   |   |
| 8           | Taller sobre manejo de relaciones humanas y canales de comunicación.                       | N° de asistentes<br>Nivel de participación: n° de opiniones, preguntas y consultas.<br>Percepción sobre el espacio, materiales, tiempo y desarrollo de la actividad |
| 9           | Dinámicas de integración para afianzar el trabajo en equipo y confianza en los compañeros. |   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 10 | Taller (terapia) de control de estrés laboral.                     | N° de asistentes<br>Nivel de participación: n° de opiniones, preguntas y consultas.<br>Percepción sobre el espacio, materiales, tiempo y desarrollo de la actividad |
| 11 | Embajadores de marca (trabajadores del mes)                        | Nivel de percepción<br>Nivel de aceptación  |
| 12 | Establecimiento de indicadores para obtener al trabajador del mes. | -   |
| 13 | Convocatoria (voluntariado)  | N° de interesados<br>N° de voluntarios  |
| 14 | Creación de flujograma de comunicación interna.                    | -   |
| 15 | Ensayo de preparación de material informativo para difusión.       | N° de asistentes<br>Nivel de participación: n° de opiniones, preguntas y consultas.<br>Percepción sobre el espacio, materiales, tiempo y desarrollo de la actividad |
| 16 | Reactivación de página de Facebook.                                | N° de seguidores<br>N° de reacciones (buenas y malas)<br>Alcance de las publicaciones<br>Estadísticas de interacciones.   |
| 17 | Creación de comunidad digital.                                     | N° de interacciones<br>Nivel de participación: n° de opiniones, preguntas y consultas.<br>Percepción sobre las publicaciones.                                       |
| 18 | Buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones.                     | N° de quejas<br>N° de sugerencias<br>N° de felicitaciones   |
| 19 | Escuchar al trabajador   | Todos los indicadores   |