

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación  
laboral del personal técnico de una institución de salud situada en  
Guayaquil, desde una perspectiva generacional.**

**AUTORA:**

**Jara Alvia Diana Estefanía**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTORA:**

**Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**12 de septiembre del 2022**



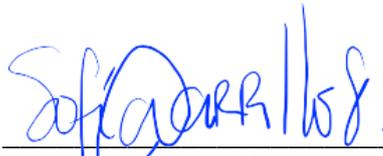
UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Jara Alvia Diana Estefania**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTORA**

f.   
Carrillo Saldarrea Sofía Viviana, Mgs.

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
Psi. Estacio Campoverde Mariana de Lourdes, Mgs.

**Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Diana Estefania Jara Alvia**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral del personal técnico de una institución de salud situada en Guayaquil, desde una perspectiva generacional.**”, previo a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA**

f.   
Jara Alvia Diana Estefania



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Jara Alvia Diana Estefania**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral del personal técnico de una institución de salud situada en Guayaquil, desde una perspectiva generacional”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022**

**LA AUTORA:**

f.   
Jara Alvia Diana Estefania

Guayaquil, 25 de agosto del 2022

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral del personal técnico de una institución de salud situada en Guayaquil, desde una perspectiva generacional.docx</a> (D144336974)
Presentado	2022-09-19 03:01 (-05:00)
Presentado por	diana.jara@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	JARA ALVIA DIANA ESTEFANIA <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	0% de estas 79 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral del personal técnico de una institución de salud situada en Guayaquil, desde una perspectiva generacional.

**Estudiante:**

- JARA ALVIA DIANA ESTEFANIA

**Docente Tutora:** Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

  
\_\_\_\_\_  
FIRMA

COORDINADORA DE UTE A 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**ESTACIO CAMPOVERDE MARIANA DE LOURDES**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**CARRILLO SALDARREAGA SOFIA VIVIANA**  
COORDINADORA DEL ÁREA

f. \_\_\_\_\_

**SÁNCHEZ UBE PRICILA FRANCIA**  
OPONENTE

## AGRADECIMIENTO

Para comenzar, agradezco a Dios, por darme la oportunidad y bendición de haber podido llegar hasta este momento de mi vida y por futuros logros en los que me acompañará.

Agradezco a mi madre y a mi padre por haberme dado la oportunidad de seguir estudiando un tercer nivel.

Agradezco a mis profesores, quienes invirtieron sus conocimientos en mí para poder desarrollarme como una profesional.

Agradezco a mi tutora de tesis, Sofía, por haberme guiado en este proceso de titulación, de manera muy organizada, es una excelente profesional.

Agradezco a mis tres grandes y valiosas amistades que pude el privilegio de hacer en la vida, Valeria, Joe, Dayanna y Ricardo, por apoyarme en todos los momentos, a pesar de lo bueno y lo malo, en lo personal, académico y de manera profesional.

Agradezco de todo corazón a mi enamorado y acompañante, Joe, quien me ha dado su apoyo constante, me ha alentado y me motiva a seguir adelante en cada paso y decisión que doy a nivel personal y profesional, gracias en serio, por todo.

Agradezco a mi gatita Líneas y a mi perrito Bolito por haberme acompañado en mis desveladas de trabajo.

Y, me agradezco a mí, por no haberme rendido y haber dado todo lo mejor de mí, para poder alcanzar este gran logro.

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a mí, a las personas que me apoyaron y estuvieron para mí, a pesar de los malos momentos o el poco tiempo, y con quienes disfruté muy buenas experiencias creciendo.

A la organización que me brindó la apertura necesaria para poder realizar este trabajo de titulación y me dio una oportunidad de crecer conjunto a ellos.

A las organizaciones y personas que posean inquietudes del manejo de una correcta comunicación interna.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>XV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>I.I CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>6</b>
I.I.I DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
I.I.II CARACTERÍSTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
I.I.III ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
I.I.IV ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	8
<b>I.II GENERACIONES .....</b>	<b>13</b>
I.II.I CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES.....	13
I.II.II DESAFIOS GENERACIONALES .....	18
<b>I.III COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>18</b>
<b>I.IV EL COMPORTAMIENTO HUMANO .....</b>	<b>25</b>
I.IV.I EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	26
<b>I.V MOTIVACIÓN .....</b>	<b>27</b>
I.V.I CICLO DE LA MOTIVACIÓN .....	28
I.V.II TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN .....	29
<b>CAPÍTULO II: ANALISIS INSTITUCIONAL.....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>34</b>
<b>III.I Planteamiento del problema de investigación.....</b>	<b>34</b>
<b>III.II Formulación de las preguntas de investigación.....</b>	<b>37</b>
III.II.I Pregunta Primaria:.....	37
III.II.II Preguntas Secundarias.....	37
<b>III.III Planteamiento de objetivos .....</b>	<b>37</b>
III.III.I Objetivo general .....	37
III.III.II Objetivos específicos .....	37
III.III.TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
<b>III.IV Enfoque metodológico .....</b>	<b>38</b>
III.IV.I Diseño de investigación.....	38

III.IV.II Alcance del estudio: .....	38
III.IV.III Tipo de investigación .....	39
<b>III.V POBLACIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>III.VI MUESTRA.....</b>	<b>40</b>
<b>III.VII OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>42</b>
<b>III.VIII HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS .....</b>	<b>43</b>
<b>III.IX ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>49</b>
<b><i>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</i></b>	<b><i>107</i></b>
<b>Antecedentes:.....</b>	<b>107</b>
<b>Programa de comunicación interna: Verni te informa! .....</b>	<b>108</b>
Etapa 1: Concientización de la comunicación .....	109
Etapa 2 .....	111
Socialización del nuevo canal de comunicación y presentación los anteriores canales, mejorados.....	111
Etapa 3 .....	112
Adaptación de los colaboradores a una cultura orientada a la comunicación. ....	112
Cronograma de las actividades a contemplar según las estrategias del programa:.....	112
<b><i>CONCLUSIONES.....</i></b>	<b><i>125</i></b>
<b><i>REFERENCIAS (o BIBLIOGRAFÍA) .....</i></b>	<b><i>128</i></b>
<b><i>ANEXOS.....</i></b>	<b><i>130</i></b>
<b>Encuesta .....</b>	<b>130</b>
<b>Entrevista 1.....</b>	<b>134</b>
<b>Entrevista 2.....</b>	<b>137</b>
<b>Entrevista 3.....</b>	<b>140</b>
<b>Entrevista 4.....</b>	<b>143</b>
<b>Entrevista 5.....</b>	<b>146</b>
<b>Galería de Fotos .....</b>	<b>149</b>
Administración de encuestas: operativo .....	149
Administración de entrevista: .....	150

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Componentes de la cultura organizacional .....	7
<b>Figura 2</b> Modelo del Marco de Valores en Competencia .....	11
<b>Figura 3</b> Jerarquía de las necesidades según Maslow .....	29
<b>Figura 4</b> Figura resumen: Conoce usted todos los canales de comunicación interna de la institución .....	49
<b>Figura 5</b> Figura resumen: Considera suficiente las carteleras y correos institucionales como canales efectivos de comunicación interna propios de la institución .....	51
<b>Figura 6</b> Figura resumen: Considera que, sin el uso de correo institucional, usted se encuentra bien informado .....	53
<b>Figura 7</b> Figura resumen: Mantiene una comunicación bidireccional con su(s) superior(es).....	55
<b>Figura 8</b> Figura resumen: Mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros que son parte del equipo de trabajo .....	57
<b>Figura 9</b> Figura resumen: La institución lo motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan. ....	59
<b>Figura 10</b> Figura resumen: La comunicación representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo con su cargo.....	61
<b>Figura 11</b> Figura resumen: Considera que la comunicación con su(s) superior(es) es fundamental para el desarrollo de sus actividades. ....	63
<b>Figura 12</b> Figura resumen: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique .....	65
<b>Figura 13</b> Figura específica por género: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique .....	67
<b>Figura 14</b> Figura específica por género: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique .....	68
<b>Figura 15</b> Figura resumen: Considera que existe una marcada diferencia de edad con los integrantes que forman parte de su equipo de trabajo .....	71
<b>Figura 16</b> Figura resumen: Esa diferencia de edad, repercute negativamente en la convivencia con los miembros del equipo de trabajo .....	73

<b>Figura 17</b> Figura resumen: Identifique una característica que se asocia al comportamiento de su superior(es) .....	75
<b>Figura 18</b> Figura resumen: La comunicación que mantienen sus superiores se alinea a la comunicación interna que propicia la cultura de la institución	77
<b>Figura 19</b> Figura resumen: La institución lo/a mantiene informado de sus novedades y actividades.....	79
<b>Figura 20</b> Figura resumen: La organización muestra interés en mantenerlo/a informado (a).....	81
<b>Figura 21</b> Figura resumen: Se considera parte de la institución .....	83
<b>Figura 22</b> Figura resumen: Está de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional interno que se maneja en la institución .....	85
<b>Figura 23</b> Figura resumen: De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Cantidad de colaboradores por género y cargos específicos.....	40
<b>Tabla 2</b>	Cantidad de colaboradores por género y sus generaciones.....	40
<b>Tabla 3</b>	Muestra de colaboradores a encuestar .....	41
<b>Tabla 4</b>	Muestra de colaboradores por entrevistar .....	41
<b>Tabla 5</b>	Tabla resumen: Conoce usted todos los canales de comunicación interna de la institución .....	50
<b>Tabla 6</b>	Tabla resumen: Considera suficiente las carteleras y correos institucionales como canales efectivos de comunicación interna propios de la institución.....	51
<b>Tabla 7</b>	Tabla resumen: Considera que, sin el uso de correo institucional, usted se encuentra bien informado.....	53
<b>Tabla 8</b>	Tabla resumen: Mantiene una comunicación bidireccional con su(s) superior(es).....	55
<b>Tabla 9</b>	Tabla resumen: Mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros que son parte del equipo de trabajo .....	57
<b>Tabla 10</b>	Tabla resumen: La institución lo motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan. ....	59
<b>Tabla 11</b>	Tabla resumen: La comunicación representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo a su cargo.....	61
<b>Tabla 12</b>	Tabla resumen: Considera que la comunicación con su(s) superior(es) es fundamental para el desarrollo de sus actividades. ....	63
<b>Tabla 13</b>	Tabla resumen: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique.....	66
<b>Tabla 14</b>	Tabla específica por género: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique .....	69
<b>Tabla 15</b>	Tabla resumen: Considera que existe una marcada diferencia de edad con los integrantes que forman parte de su equipo de trabajo .....	71
<b>Tabla 16</b>	Tabla resumen: Esa diferencia de edad, repercute negativamente en la convivencia con los miembros del equipo de trabajo .....	73
<b>Tabla 17</b>	Tabla resumen: Identifique una característica que se asocia al comportamiento de su superior(es) .....	76

<b>Tabla 18</b>	Tabla resumen: La comunicación que mantienen sus superiores se alinea a la comunicación interna que propicia la cultura de la institución ....	77
<b>Tabla 19</b>	Tabla resumen: La institución lo/a mantiene informado de sus novedades y actividades.....	79
<b>Tabla 20</b>	Tabla resumen: La organización muestra interés en mantenerlo/a informado (a).....	81
<b>Tabla 21</b>	Tabla resumen: Se considera parte de la institución .....	83
<b>Tabla 22</b>	Tabla resumen: Está de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional interno que se maneja en la institución .....	85
<b>Tabla 23</b>	Tabla resumen: De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización .....	88
<b>Tabla 24</b>	Información principal de los encuestados:.....	89
<b>Tabla 25</b>	Tabla resumen: Primera pregunta .....	90
<b>Tabla 26</b>	.....	91
<b>Tabla 27</b>	Tabla resumen: Tercera pregunta .....	92
<b>Tabla 28</b>	Tabla resumen: Cuarta pregunta.....	94
<b>Tabla 29</b>	Tabla resumen: Quinta pregunta .....	96
<b>Tabla 30</b>	Tabla resumen: Sexta pregunta .....	98
<b>Tabla 31</b>	Tabla resumen: Séptima pregunta .....	99
<b>Tabla 32</b>	Tabla resumen: Octava pregunta .....	100
<b>Tabla 33</b>	Tabla resumen: Novena pregunta .....	101
<b>Tabla 34</b>	.....	102
<b>Tabla 35</b>	.....	103
<b>Tabla 36</b>	.....	104
<b>Tabla 37</b>	.....	105
<b>Tabla 38</b>	Tabla resumen: Décima cuarta pregunta.....	106

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se efectúa en una institución hospitalaria en la ciudad de Guayaquil, en donde se analizó la percepción de los colaboradores acerca de la comunicación interna y su impacto en la motivación desde una perspectiva generacional. Para la recopilación de información analizada se realizaron entrevistas y encuestas a los colaboradores pertenecientes a la institución bajo estudio, con la finalidad de obtener la percepción de los mismos para su respectivo análisis. En dichas encuestas se consideraron variables para la obtención de resultados: comunicación interna, motivación, grupos generacionales y cultura organizacional. Se evidenció las áreas a mejorar para la elaboración de la propuesta de intervención denominado “Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral del personal técnico de una institución de salud situada en Guayaquil, desde una perspectiva generacional” con la finalidad de fortalecer la comunicación interna, promoviendo una cultura orientada a la comunicación en la institución bajo estudio y que pueda así ser aprovechada por aquellas organizaciones que deseen implementar un plan de intervención para la optimización de la comunicación interna.

**Palabras Claves:** *Comunicación, Comunicación Interna, Canales de Comunicación, Grupos Generacionales, Motivación.*

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso fundamental en las relaciones interpersonales de un individuo, considerando que los humanos son bio psicosociales, y deben estar en constante interacción con demás personas, solo de esta manera se puede conocer lo que se piensa, las diferentes perspectivas y lo que se siente, en tanto a las emociones, factores que se pueden evidenciar por medio de la comunicación verbal, y también por la no verbal, como lo son las expresiones, miradas y gestos.

Las personas con el fin de ser escuchados, y que sus ideas sean consideradas, recurren a la comunicación; y no únicamente en un plano de vida personal, sino, también a nivel organizacional. Las empresas, al estar conformadas por individuos, deben de mantener un programa de comunicación activos y constante, escuchando a los colaboradores y manteniéndolos informados de las nuevas noticias o recordatorios, teniendo en cuenta el foco generacional que existe dentro de las instalaciones, debido a que, tanto como la comunicación ha evolucionado, las personas también, y su ingesta de novedades se actualiza constantemente.

Al identificar que la comunicación es la base fundamental para la interacción sea continua, las organizaciones, tanto internacionales como las nacionales, han optado por ejercer programas de comunicación interna, con las cuales buscan mantener a su personal informado e incrementar su motivación, al sentirse escuchados e incluidos dentro de la organización.

Tal es el caso de Nestlé, una organización mundialmente reconocida, con sedes en muchos países, y que a pesar del tiempo que ha transcurrido desde que fue fundada, se mantiene en constante actualización con respecto a muchas temáticas, sin embargo, no se desvían del foco que representa el ser humano, como ente necesario dentro de la organización y el valor que se les otorga es muy elevado para mantener a su personal satisfecho.

Esta renombrada organización, sigue un programa de comunicación interna, que consiste en mantener a su personal, lo más informado posible, haciéndolos parte de los logros obtenidos y gratificándolos por ello, se valen de diversos canales de comunicación, tales como programas de televisión a nivel interno, videoclips, banners, carteleras, anuncios que se realizan de manera presencial o telefónica, y al mismo tiempo, que se sientan escuchados por medio de un buzón de sugerencias,

encuestas de feedback constantes y sub-programas para hacerlos partícipes de actividades que se llevan a cabo en la organización.

De igual manera, la empresa ecuatoriana “La Moderna Alimentos S.A”, con el objetivo de progresar en su gestión con su talento humano, desarrolló una aplicación para mantenerse directamente comunicados con los colaboradores, en que el personal recibe notificaciones, alertas, recordatorios o nuevas noticias, capacitaciones virtuales y, asimismo, pueden sugerir mejoras o presentar inconformidades a través de la misma.

Para la presente investigación se consideró la organización que es un nosocomio para realizar el estudio sobre de la comunicación interna según la perspectiva generacional, lo que permitió conocer el nivel de motivación de los colaboradores seleccionados en la muestra, y así generar una propuesta de intervención que contribuya al fortalecimiento de la comunicación y sus canales, haciendo énfasis en el talento humano para propiciar una cultura orientada a la comunicación.

## JUSTIFICACIÓN

Las personas, alrededor del mundo siempre han buscado comunicarse, con el objetivo de ser escuchadas, fuese por dar un discurso de manera masiva, escribir un libro, o tan simple como el hecho de una conversación de dos individuos en su vida cotidiana, al igual que dentro de las organizaciones. Posterior de considerar a las personas como un recurso y evolucionar a una época en donde este individuo se lo identifica como un talento necesario en el ámbito laboral.

En conjunto a las personas, evoluciona la época y las maneras en las que las personas se comunican, la tecnología surge con el propósito de que la información sea inmediata, así como las actuales generaciones; no obstante, existen distintos grupos generacionales que conviven diariamente en el contexto organizacional, a pesar de las diferencias y distintas perspectivas, deben mantenerse comunicados, y las empresas deben asesorarse de estar implicadas en los nuevos cambios que demanda el entorno, la época y las generaciones.

Por lo tanto, la comunicación, siendo una base fundamental para entablar una relación interpersonal, puesto que es la manera en la que se pueden dar a conocer los pensamientos, sentimiento o emociones, sin embargo, llega a ser fácil la mala incidencia sobre esta. Es decir, existen diversos factores que pueden afectar al proceso **comunicativo**, sea por mala funcionalidad de los canales por los cuáles se emiten la información, o puede estar sometido a ruidos, tales como las malas interpretaciones y distorsiones de la información, sin consultar en primera instancia a la fuente.

En este sentido, las organizaciones deben ser conscientes en propiciar una cultura orientada a la comunicación en los canales y estilos de comunicación que atraigan al personal, con el fin de mantenerlos informados, caso contrario, afectaría negativamente a su desempeño, clima laboral, y al colaborador por no tener en claro la información, o no tenerla, lo que conlleva a que el personal no se sienta identificado para con la organización, por ende, los colaboradores tienden a no comprometerse con sus funciones de su puesto de trabajo.

Considerando estas consecuencias, se determina que la importancia de la comunicación, tanto a nivel personal, grupal, como organizacional, es clave. Por lo tanto, se investiga en la organización bajo estudio, una manera de fortalecer la comunicación, a partir de la perspectiva generacional identificada, aludiendo a no sentirse partícipes de las actividades que organiza la institución e incluso de la misma, debido a que no se sienten debidamente comunicados.

La comunicación en un nosocomio debe ser considerada como un elemento base, puesto a que, por la urgencia de los procesos, un mensaje incorrecto puede incluso influir en una vida humana; asimismo, se debe mantener la empatía para emitir la información, sea de manera interna o externa, debido a las relaciones interpersonales que se desarrollan en la convivencia constante que poseen los colaboradores.

Por consecuente, es necesario que los colaboradores sepan de la importancia de la comunicación y estén conscientes de que existen canales de comunicación activos e institucionalizados en el nosocomio bajo estudio, para poder estar comunicados y retroalimentados a través de comentarios o sugerencias, influyendo positivamente en la participación e integración de todos los colaboradores a nivel organizacional e incrementando así, el nivel de motivación en los individuos.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **I.I CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **I.I.I DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones, en su totalidad, poseen una Cultura Organizacional que esté bien establecida o no, cabe mencionar que este hecho puede suscitar en problemáticas a futuro para la institución, en caso de no tener una cultura establecida a nivel organizacional. De otro modo, si se encuentra establecida, esta cultura por la cual se rigen, ayuda a los colaboradores a adaptarse a un comportamiento institucional englobado que se ha dictaminado por parte del fundador de la organización, o que ha trascendido gracias a los integrantes que conforman a la institución, generando sentido de pertenencia hacia la empresa, y que dirige a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos que la organización se ha planteado.

En muchos casos, la Cultura Organizacional no se encuentra correctamente desarrollada, lo cual evoca diversas dificultades encadenadas, al no evidenciar una conducta general para alinearse en conjunto, con el fin de alcanzar una meta en común. Este hecho, restará identidad corporativa para los colaboradores, debido a que pueden sentirse confundidos porque la empresa no posee un conocimiento concreto de su visión, por ende, no dirige a sus colaboradores a un resultado esperado.

### **I.I.II CARACTERÍSTICAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

La Cultura Organizacional refleja un comportamiento en conjunto de los colaboradores de una institución por cómo ésta los orienta, esta cultura, por la cual se rigen, posee distintas características, entre estas, Chiavenato (2017), identifica que una Cultura Organizacional está compuesta por la regularidad de comportamientos observables, las normas que dispone la institución, valores predominantes a los cuáles los individuos deben alinearse, la filosofía de una entidad, con el fin de desarrollar una identidad corporativa, reglas para moderar actitudes al momento de efectuar tareas y/o atender a clientes externos, y el clima laboral, del cual se definirán las perspectivas de los colaboradores hacia la empresa (p. 73).

Debido a estas razones, la Cultura Organizacional promulga una interacción con sus integrantes internos, por lo cual, Chiavenato (2017) la define como “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes

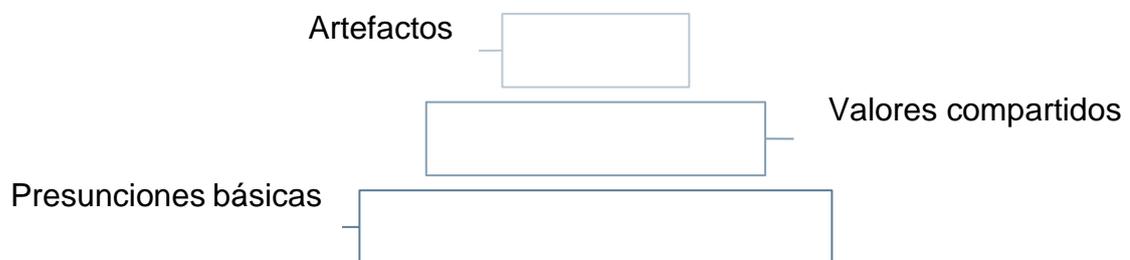
y expectativas que comparten los miembros de la organización” (p. 72). Por lo tanto, se puede decir que la Cultura Organizacional está compuesta por elementos base que posee una organización, considerando también las percepciones de los colaboradores, lo cual ayuda a la empresa a saber las expectativas a alcanzar, en contraste a la realidad y de qué manera ésta puede mejorar o mantenerse con el fin de satisfacer un beneficio en común con los trabajadores.

### I.I.III ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De igual manera, el autor describe que la Cultura de una organización no es un componente tangible, por lo que se puede graficar en un iceberg, segmentando sus elementos en: *Aspectos Formales Visibles*, lo que se refiere a la punta del iceberg, procesos o datos observables a la vista pública y en base a tareas cotidianas, y, por otro lado, los *Aspectos Informales Ocultos*, que se sitúan en la parte baja del iceberg y es difícil de distinguir debido a que se orientan a los aspectos sociales y psicológicos desarrollados en las empresas en conjunto con el personal que labora en las mismas (Chiavenato, 2017, p.72).

#### Figura 1

*Componentes de la cultura organizacional*



Nota. La figura expone los elementos que componen la cultura organizacional en las empresas.

Los niveles de la cultura organizacional que se pueden observar en la figura 1, dependen de la cultura que se manifieste dentro de la institución, en conjunto con su personal. El primer nivel son los artefactos, que se basan en un espacio físico, el organigrama, la tecnología que se maneja en la organización, los logos que identifiquen a la institución, es decir se compone de estos elementos que son fácilmente detectados u observados a primera vista, sin embargo, existe una tardanza para descifrarlos (Franklin, E. Kreiger, M., 2012, p.365).

Los valores compartidos son catalogados como segundo nivel, éste se compone en base a la filosofía de la empresa, es decir, la misión y visión que la organización ha regido, las normativas y los valores organizacionales que ayudan al personal de una institución a tener una identidad dentro de la entidad en la que labora, pues Franklin, E. Krieger, M. (2012), detallan que ésta va fundamentada de que “pueden servir de guía o recurso que le permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles” (p. 366).

Como último nivel, el cual se describe por las presunciones básicas, este tercer nivel se fundamenta en las creencias de los colaboradores de una institución, la ideología que poseen, por lo tanto radican en las conductas que los individuos puedan desarrollar dentro de su organización, se orientan en base a los elementos que se perciben, cómo piensan y sienten, remitiendo una conducta en conjunto, la cuál puede ser tanto positiva como negativa, repercutiendo a la empresa (Franklin y Kreiger, 2012, p.366).

#### **I.I.IV ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

##### *Aspectos formales visibles*

Entre los aspectos formales visibles en la que esta institución de salud bajo estudio se encamina, se encuentran algunos componentes muy importantes para el análisis de la realidad en la que se sitúa el caso, Chiavenato (2017), se refiere a estos componentes como “políticas y directrices del personal, “métodos y procedimientos del trabajo” y “las medidas de productividad de la empresa” (p.72). Las *políticas y directrices del personal* conllevan la manera en la que los colaboradores son guiados por normas dispuestas por parte de la organización, de esta manera se puede guiar un comportamiento en conjunto para un crecimiento simultaneo de la empresa y los integrantes de la misma.

Asimismo, los *métodos y procedimientos del trabajo*, pueden ser un soporte de orientación para los colaboradores, en este caso se puede vincular con los procedimientos o métodos de comunicación en cuestión de brindar información necesaria por medios institucionales, así como retroalimentar al personal de la institución. Por otro lado, *las medidas de productividad de la empresa* se consideran como lo que se desea alcanzar en cuestión de resultados a nivel general como organización y más detallado como grupo e individuo que es parte de la institución.

Las medidas de productividad de una organización, son un conjunto de lo que se espera alcanzar, no solo a nivel empresarial, sino, también gracias al trabajo en equipo y el individual, debido a que en cada nivel de la organización se debe contribuir para generar un gran resultado a nivel general, por lo cual se debe tener

presente los procedimientos que se efectúan bajo la comunicación que los colaboradores tengan con sus pares y superiores, con el fin de no contar distorsiones a nivel de aspectos informales ocultos, es decir, reprocesos por falta de entendimiento o rumores a nivel institucional, repercutiendo en un mal clima de trabajo.

#### *Aspectos informales ocultos*

De igual manera, las organizaciones reconocen que existen aspectos informales ocultos que residen en las agrupaciones de la organización o en casos, pueden ser individuales, vinculándose con la institución de salud bajo estudio y la problemática presentada, se reconoce que estos aspectos se han desarrollado en la realidad de la organización, por consecuencias relacionadas a los procedimientos de la empresa.

Por esta razón, se pueden distinguir los aspectos informales ocultos que de la misma manera, se alinean con la organización bajo estudio:

- Percepciones y actitudes de las personas:

En todas las organizaciones se debe tener en cuenta que las percepciones de cada individuo, reflejará una actitud encadenada, sea esta positiva o negativa, independientemente de cómo éste hecho pueda afectar a la empresa y su imagen corporativa. Por lo tanto, se deben motivar las percepciones individuales a nivel institucional, a una realidad positiva, con intervención de la empresa, con el fin de que no se concatene a nivel grupal de manera incorrecta, pues podrían desarrollar actitudes negativas para con la empresa, reflejándose en la atención y desempeño de actividades con el cliente externo.

- “Sentimientos y normas grupales”:

Tomando en cuenta que los sentimientos de un individuo pueden guiar al mismo o a su grupo de convivencia más cercano a establecer normas en conjunto a seguir, puede ser considerado, de igual manera, un elemento positivo o negativo dependiendo de los sentimientos de la masa. Por esta misma razón, las instituciones deben de saber manejar las normas y procedimientos a los que los colaboradores deberán alinearse para un mejor control de estos sentimientos en conjunto.

- Valores y expectativas

Los valores de una institución a los que se adaptan y desarrollan los colaboradores, debe mantenerse alineados con las expectativas, tanto de la organización y de los clientes internos que la conforman, de esta manera se

disponen a brindar lo mejor de sí mismos con el fin de alcanzar las metas planteadas en común.

(Chiavenato, 2017, p.72).

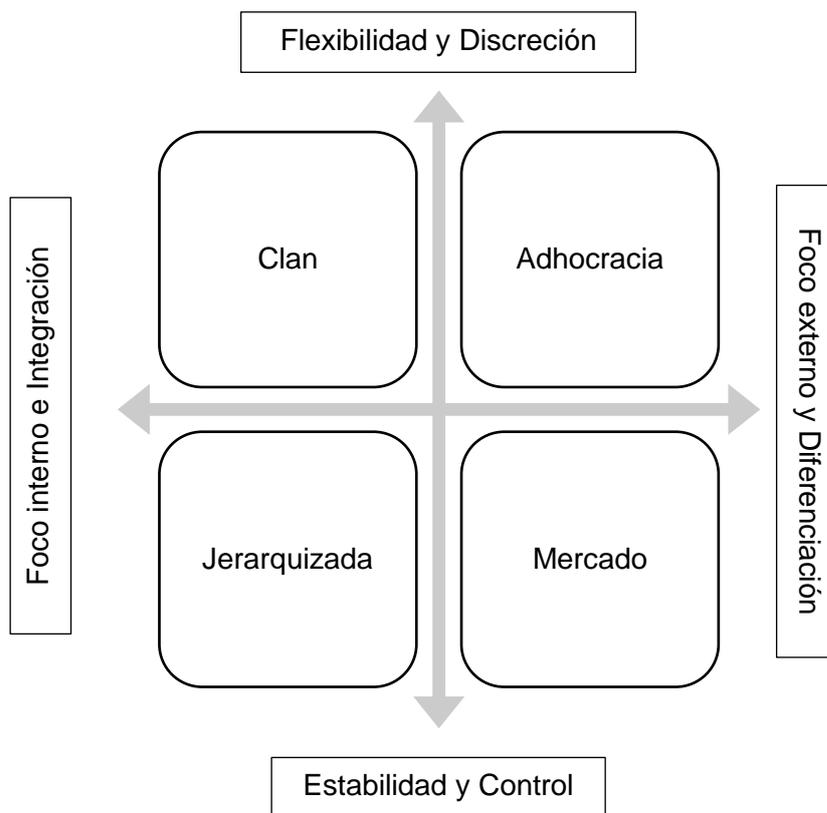
Estos aspectos deben ser potenciados positivamente, de manera directa e indirecta, con el fin de que los componentes del iceberg no se deterioren internamente, evocando en una problemática de fondo para la organización; pues si estos componentes se manejan correctamente pueden ser una contribución positiva para la vida de cada integrante que conforma esta institución bajo estudio, de igual manera, elevar a la misma organización competentemente a nivel de mercado laboral, y generando una imagen corporativa positiva por parte del cliente externo, debido a la satisfacción que obtendrán por un buen servicio.

#### **I.I.V TIPOLOGÍA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones, al regirse la cultura que se mantenga con los colaboradores, direccionando sus creencias, hábitos y comportamientos, puede diversificarse en diferentes tipologías, pues esta dependerá de las características que tenga la cultura de la organización. En la presente investigación, se tomará como punto de partida, el modelo de Cameron y Quinn, con el fin de definir la Cultura Organizacional que se evidencia en la Institución de Salud bajo estudio, según sus rasgos se alineen con la teoría de estos autores en referencia a la cultura que posee una organización.

**Figura 2**

*Modelo del Marco de Valores en Competencia*



**Nota:** El Modelo del Marco de Valores por competencia propuesto por Cameron y Quinn (2006) citado por Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p.21., propone el cuadro de tipología de la Cultura Organizacional, el cuál posee a los cuatro tipos: 1. Cultura tipo Clan, 2. Cultura Adhocrática, 3. Cultura Jerarquizada, y 4. Cultura de Mercado.

#### *Cultura Tipo Clan*

Se denomina de esta manera debido a que el entorno que se maneja dentro de la organización es muy familiar, se destacan a líderes paternalistas, el ambiente laboral es muy ameno para trabajar. La lealtad de los colaboradores con la organización es incondicional, puesto que esta cultura se centra en ser participativa, ya que promueve el trabajo en equipo y el desarrollo de los miembros de la organización, elevando, por consiguiente, los resultados de la misma institución. El éxito que este tipo de cultura conlleve “el involucramiento de los empleados en los programas y un compromiso corporativo con los trabajadores” (Hernández Sampieri, Méndez y Contreras, 2014).

### *Cultura Adhocrática*

También conocida como cultura empresarial, motiva y premia la creatividad incentivando a los colaboradores a crecer a nivel profesional a partir de metas y nuevos desafíos impuestos tanto de manera interna como externa, mantiene una postura que congratula a las iniciativas innovadoras y pioneras, ya que estas conducen al éxito” (Hernández Sampieri, Méndez y Contreras, 2014). Este tipo de organizaciones son de carácter innovador, puesto que conocen los desafíos que demanda el entorno que los rodea, por lo tanto, apuestan por el crecimiento profesional y corporativo, adaptándose y trascendiendo en el tiempo.

### *Cultura Jerarquizada*

Se refiere a las organizaciones que se alinean a los procesos prolongados, es decir, una cultura burocrática, en donde el “líder” regulariza los procesos y el comportamiento de los individuos a través de normas y políticas institucionales, este ente solo se ve medido por la coordinación orientada a la estabilidad y eficacia, su control reside en los resultados económicos que le brinde a la empresa, planificando mayores ganancias a bajos costos. Se basa en “el criterio de efectividad es la eficiencia, hay fechas límite para el desarrollo de las tareas” (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p.22).

### *Cultura de Mercado*

Cultura que maneja directamente con los grupos de interés, “se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores” (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016, p.22), con el fin de generar ventajas competitivas en el mercado en el que se desarrollan como organización. Este tipo de cultura organizacional se alinea a los resultados que puedan obtener, están orientados por líderes competidores, que poseen como objetivo principal el ganar, pues su imagen institucional debe estar posicionada como marca competitiva en el mercado.

En la institución de salud bajo estudio, se puede evidenciar que su cultura organizacional se encuentra caracterizada por la tipología Jerarquizada, debido a los reglamentos, normas y políticas que esta institución posee para con los colaboradores, tomando en consideración que su población a nivel organizacional es muy extensa y se debe ejercer un control y seguimiento sobre ellos, de igual manera, sus procesos pueden llegar a ser burocráticos, en su mayoría, este hecho se produce

con procesos de mayor escala, es decir, procedimientos a nivel institucional con referente a la organización de la que está ligada, como dependencia de una matriz.

## **I.II GENERACIONES**

El mundo es un lugar que trasciende, no es estático, se considera muy cambiante tras los años, por lo cual se lo sectoriza en diferentes épocas, y cada una de aquellas épocas poseen características distintas que influyen en su desarrollo y evolución. En este sentido, los individuos no se apartan de esta realidad, pues viven dentro de estas épocas, y poseen diversas características que los describe dependiendo del fragmento de línea de tiempo en donde estos se encuentren.

Por consiguiente, los individuos pertenecientes a una época específica van a ser categorizados por la generación en donde nacen, crecen y se desarrollan personal y profesionalmente, por ende, se distinguen hasta el momento cinco generaciones diferentes que tienen sus propias características que las identifican.

Estudios describen a las cuatro generaciones más predominantes en la actualidad, debido a que son los más desarrollados por sus edades:

Los tradicionalistas: Nacidos entre 1900 y 1945. Este nombre agrupa a dos generaciones con mentalidades muy similares.

Los Baby Boomers: Nacidos entre 1945 y 1963. Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra.

Generación X: Son los nacidos entre 1964 y 1980, en una época de estancamiento en la tasa de crecimiento de la población.

Generación Y: Nacidos entre 1981 y 2000. También conocidos como los Millenials (los del Milenio). Hijos de los Baby Boomers, nacen en una época de nuevo crecimiento demográfico. (Molinari, 2013, p.39)

Las generaciones descritas anteriormente tienen la característica de ya haberse posicionado con anterioridad dentro del mercado laboral, pues estos individuos han podido trascender en el tiempo mientras este se actualiza, es por eso que también, como quinta generación se cuenta a la Generación Z, nacidos desde el 2000 en adelante, quienes se encuentran buscando un posicionamiento laboral, teniendo edades desde los 22 años como máximo. Montiel-Hernández (2020) los describe como individuos que “están acostumbrados a solucionar problemas, aunque son menos optimistas, referente a las oportunidades laborales” (p.25).

### **I.II.I CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES**

Las generaciones que se abordarán son las que se encontraron involucradas en la problemática que conviven la institución de salud bajo estudio, entre estas se

identifican a los Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y o Millennials y la Generación Z, debido a que son las generaciones de los colaboradores que no poseen un acceso directo a la información institucional, pues la comunicación que se mantiene con estos individuos es escasa por diversos motivos propios de la organización.

### **Baby Boomers**

En primera instancia, la generación de los Baby Boomers, reconocida por ser “una generación competitiva e idealista” (Molinari, 2013, p. 42). Esta generación posee una competitividad bastante grande, puesto que estos hijos de tradicionalistas deciden optar por el estudio y tener una carrera, muchos de ellos, poseen un título, abriendo grandes oportunidades a nivel laboral. Estos individuos, tienden a ocupar mayores posiciones laborales a nivel jerárquico, en comparación a la generación tradicionalista, no obstante, no se separan del esquema de comunicación descendente (Molinari, 2013, p. 42).

Se extiende una nueva ideología que rompe los paradigmas de aquella época, esta generación posee un mayor poder sobre su generación antecesora. Los Baby Boomers, desarrollan un idealismo de héroes dentro de las organizaciones, por lo tanto, se consideran los protagonistas, personas muy participativas, pues quieren ser tomados en cuenta, están dispuestos a liderar cambios, sean positivos o negativos. Son revolucionarios, en esta época se marca el precedente de que su expresión va hacia la protesta, con el fin de ser escuchados.

Montiel-Hernández (2020) describe a la generación de Baby Boomers como los que “identifican al trabajo como lo más importante, valorando la productividad, rechazan el ocio, buscan estabilidad económica” (p.25). Esta generación se caracteriza por ser ambiciosos, existe un auge de empleos, por ende, se permiten gastar a nivel económico, sin embargo, no poseen un límite sobre el trabajo.

Se los denomina como *workaholic*, debido a que son trabajadores en extremo, ven su producción como una meta, deteriorando así, el significado de la jubilación, es decir, no se abstienen por ninguna razón, apuestan por el trabajo, no existen los descansos. Son nativos materialistas, entre más se tiene, en mejor estatus se lo considera y es de más poder a la vista de la comunidad, lo cuál es el mayor incentivo para ellos.

Son personas que han crecido con la llegada de la televisión, como invención tecnológica, por lo tanto, se explota este medio con diversos comerciales para captar mayor atención de la audiencia. Sus perspectivas giran en torno al cambio que puedan producir, no obstante, con las reestructuraciones en los años 80, este ideal

se ve apagado, por despidos masivos y el éxito laboral de muchos se reduce, así como sus oportunidades de nuevos trabajos y lujos continuos (Molinari, 2013, p. 43).

### **Generación X**

La generación X, o también reconocida por ser una generación muy desconfiada e individualista, puesto que pudieron ver de sus antepasados una ingratitud por parte de las empresas a las que tanto se dedicaron y comprometieron. No poseen un idealismo hacia héroes, pues los líderes de esta época son considerados como buenos y malos al mismo tiempo (Molinari, 2013, p.45). Estos individuos, tienden a verse afectados en el mercado laboral, no poseen un liderazgo nato, y las oportunidades son limitadas, evitan lidiar con el fracaso, pues no es su fuerte.

Sin embargo, disfrutan el trabajo, su comunicación comienza a verse un poco afectada por la informalidad, se espera una comunicación bidireccional, no solo esperan ser “mandados” por un jefe, sino proponer y efectuar su trabajo para alcanzar resultados. A pesar de que este compromiso que poseen con las organizaciones no se mide con las horas laborales que un individuo pueda ofrecer a la organización, sino por sus resultados, debido a que valoran el equilibrio entre vida familiar y vida laboral.

En el 2020, Montiel-Hernández destaca que esta generación “presentan adaptación al cambio, ruptura de formalismos, se identifica el comienzo de los emprendedores” (p.25). Este hecho suscita del hito tecnológico que vivieron, “la Generación X crece en un mundo online las 24 horas: el teléfono celular, el cable e Internet” (Molinari, 2013, p.46), poseen un mayor acceso a la información, por ende, pueden conocer la realidad en la que viven, sin tener esperanzas o idealismos tan grandes.

Son escépticos, por lo tanto, prefieren un trabajo bien hecho por ellos mismos a depositar su confianza en las personas que los rodean, apuestan por su propio desarrollo, por esta razón se empiezan a dar los primeros indicios de emprendimientos (Montiel-Hernández, 2020, p.25). En este sentido, poseen perspectivas distintas a generaciones anteriores, pues se demuestran renuentes a la burocracia, son versátiles e imponen sus tiempos y cambios, no se alinean completamente a las normas exigidas por sus generaciones predecesoras, poseen un lema icónico que los identifica, “trabajar para vivir, no vivir para trabajar” (Molinari, 2013, p.46).

## **Generación Y**

La Generación Y, denominada como los “aliens del milenio” Molinari, 2013, p. 49). También se la conoce como la Generación “Millennials”, hijos de los Baby Boomers, quienes al crecer obtuvieron la facilidad de la decisión, criados de la misma manera en la que las generaciones pasadas hubiesen querido haber sido criados. Se conoce que estos individuos tienen la perspectiva de que su voz también es voto, no se limitan a seguir órdenes sin desafiarlas.

Esta generación se conforma de nativos digitales, si bien es cierto, la Generación X estaba introduciéndose a una “primera” digitalidad, los Millennials nacieron con ella, por esta razón, su versatilidad sobre la tecnología es mucho más avanzada, aparece también la tecnología móvil, y con ella la comunicación va cambiando en el mundo; ya no hay que esperar prolongadamente por una respuesta, al contrario, esta generación se vale de todo a su alcance para que todo fluya con inmediatez. Al haber vivido en desastres que marcaron a la época, así como el 11/S, estos nuevos individuos viven el ahora como si fuera el “último” día, pues el presente es ahora y el futuro es incierto (Molinari, 2013, p.50).

Dentro de las organizaciones, la Generación Y es una situación caótica para los Baby Boomers, generación que lideraba a las organizaciones cuándo los aliens del milenio comenzaron a introducirse en el trabajo. Dicho roce de perspectivas suscitará a partir de las demandas que requiera esta nueva generación, así como el teletrabajo, pues no es necesario estar situados físicamente en una oficina para trabajar, las reuniones prolongadas sin fin alguno o las horas extras dentro del lugar de trabajo, no se consideran fructíferas, al contrario, la organización de vida de los Millennials rescata al tiempo de calidad con la familia y amigos.

Por ende, estos individuos elevan el valor del placer dentro del trabajo, si existe un motivante que les genere un gusto por las actividades que realizan, entonces son muy comprometidos con sus labores, sin embargo, no le temen al abandono de un lugar de trabajo, pues saben que habrá más oportunidades laborales para ellos. Con el fin de cautivarlos y retenerlos dentro de las empresas, estas deben contemplar sus comentarios y tomarlos en cuenta para decisiones organizacionales, pues les gusta ser partícipes en sus equipos de trabajo y ser reconocidos por sus jefes.

Otro factor fundamental para la retención de esta generación es fomentar la igualdad, debido a la inclusión que estos individuos valoran, les frustra la presencia de injusticia, en este sentido, “es fundamental mejorar la gestión de equidad interna y la estructura de premios y castigos” (Molinari, 2013, p.51). A pesar de esto, no se alejan de sus creencias y su bienestar, si no están de acuerdo con algo, sienten que

no están siendo tomados en cuenta o que el trabajo los está afectando de mala manera, simplemente se marchan del mismo, priorizan su placer antes de cualquier incomodidad; por esta razón, las pequeñas y medianas empresas tuvieron éxito al intentar retenerlos, en comparación a las grandes empresas burocráticas.

### **Generación Z**

La Generación Z o también denominados centennials, son la última generación más reciente, en la actualidad, están abarcando sus primeros empleos a nivel de mercado laboral. Al igual que los Millenials, esta generación es nativa digital, sin embargo, la tecnología con la que se desarrollan es más avanzada, los móviles se transformaron en smartphones, por esta razón la “Gen Z se forma e informa” (Espiritusanto, 2016, p.98), a través de estos medios tecnológicos, dificultándoles un trabajo ágil sin estas herramientas.

Esta generación crece bajo un mundo que viaja muy rápido, por ende, esta no se queda atrás, exige inmediatez en procesos diarios, como en el obtener información de manera entretenida, pedir comida, entre otras actividades. La demanda de que se realicen las cosas con urgencia es una característica que los identifica, pues poseen una mayor retentiva a lo audiovisual.

La inclusión es total, debido a la diversidad social, las nuevas perspectivas de ver al mundo han cambiado, cada individuo posee diferentes puntos de vista, y lo aceptan. A pesar de ser autodidactas, se ven muy influenciados por sus padres al momento de tomar decisiones, sin embargo, son emprendedores, buscan la independencia, debido a su nuevo estilo de vida, “son creativos, curiosos y realistas” (Montiel-Hernández, 2020, p.25).

Dentro de las organizaciones, esta nueva generación que se está introduciendo recientemente en el mercado laboral, no se aleja de las peticiones de su generación antecesora, sin embargo, sus demandas se incrementan. Se manejan de una manera más versátil, buscan un equilibrio estable entre su vida personal y su carrera, no obstante, no se limitan con una sola actividad, intentan aprender rápidamente para seguir escalando en las organizaciones, si visualizan que no existe una proyección de carrera, se retiran a otra empresa en donde si tengan oportunidades de seguir adelante.

Son mucho más volátiles al momento de trabajar, prefieren velar por su salud mental, crecimiento personal y profesional, si la empresa no se alinea a estas necesidades, los individuos de la Generación Z, también pueden emprender por su cuenta. No obstante, su llegada a las organizaciones conmociona a las distintas generaciones, debido a lo rápido que se adentran en estas, con tan poco tiempo; y

la coexistencia de los cuatro o, en casos, hasta los cinco grupos generacionales puede evocar situaciones, tanto positivas, como la actualización o mejora de métodos, al buscar transformar a las empresas para la comodidad de esta generación; así como situaciones negativas, al igual que el conflicto entre perspectivas generacionales al momento de toma de decisiones.

### **I.II.II DESAFIOS GENERACIONALES**

En la actualidad, coexisten diversos tipos de generaciones en un mismo tiempo y espacio, por lo que es muy probable que se creen fricciones sobre los puntos de vista de cada generación. A nivel laboral, un lugar en donde las personas se sitúan ocho horas diarias, e interactúan con otros individuos de diferentes edades, estas situaciones que recalcan la diferencia de perspectivas son constante.

El mundo que rodea a las organizaciones trasciende a pesar de sus cambios repentinos, al igual que los individuos de las nuevas generaciones, pues se desarrollan en una época distinta a las de antes y sus características también varían, con esta realidad es a la cuál las instituciones se deben adaptar para obtener el mejor provecho de los nuevos integrantes a las organizaciones. Y, así como cambian las generaciones por sus edades, cambian sus ambiciones, por ende, las organizaciones deben reinventarse con el fin de estar a la altura de estas nuevas demandas.

En caso de que las organizaciones deseen trascender en el tiempo, deberán adaptarse y ser creativos con el nuevo personal, debido a que sus características apuntan a ser volátiles, de tal modo, Montiel-Hernández (2020) describe que los directores y encargados del departamento de Talento Humano deben estar atentos a estos nuevos cambios, por lo que deben “saber cuáles son las aspiraciones, deseos, motivaciones y actitudes de cada uno de los integrantes” (p.24). De este modo, se podrá comprender la manera de retener al talento que labora dentro de estas organizaciones, desarrollarlos y obtener su potencial para un crecimiento mutuo de empresa y colaborador.

### **I.III COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es un proceso por el cual se transmite información necesaria sobre la institución, este proceso se lleva a cabo con los grupos de interés de la empresa, puesto que la información que fluctúa puede estar dada para los diferentes grupos de interés, es así como se puede identificar que la información más confidencial se maneja de manera interna, y la información superficial es la que se desea transmitir al externo.

Las personas, a nivel general, son entes biopsicosociales, por lo que deben mantenerse en interacción constante con los otros, pues no son autosuficientes en un mundo sin relaciones interpersonales, caso contrario serían expuestos a distintas afectaciones negativas. Por ende, relacionarse es un hábito y necesidad del ser humano, dicha necesidad no se encuentra desvinculada de la realidad organizacional.

Por esta razón, el departamento de Talento Humano debe promover la comunicación organizacional efectiva, generando un buen impacto también en la vida personal de los colaboradores. Por consiguiente, con el fin de conocer las perspectivas, los sentimientos, ideas innovadoras y los conocimientos de otros individuos, se deben establecer estos canales de comunicación que harán el vínculo para que este proceso funcione correctamente, sin embargo, existen, adicionalmente otros elementos que acompañan a esta comunicación.

Se conocen cinco elementos fundamentales para que el proceso funcione, se necesita el emisor, quién es la persona, cosa o proceso que va a transmitir el mensaje, por ende, también se lo denomina como la “fuente de la comunicación” (Chiavenato, 2017, p.50). El codificador, que transmite el mensaje hacia el canal, medio por el cual se envía el mensaje, y este pueda ser entregado y decodificado eficazmente por el receptor, es decir, entendido por la persona que recibe el mensaje, quien es el destinatario de aquella información.

La información correctamente recibida debe desencadenar una respuesta, por lo tanto, el proceso de comunicación debe ser administrado de manera bidireccional, con el fin de obtener la retroalimentación por parte del receptor al emisor y que la conversación fluya, incluso si es un comunicado, se debe asegurar a través del feedback de que el mensaje llegó. A pesar de que la comunicación eficaz sea bidireccional, existen organizaciones que manejan este procedimiento de forma lineal, unidireccional, de jefe a subordinado, sin obtener una respuesta sobre si lo que se indicó fue entendido o si surgieron dudas que se pueden generar al momento de realizar una actividad.

No obstante, este proceso de comunicación debe estar siempre consciente de su apertura a distintos cambios que se puedan suscitar a partir de los ruidos, barrera principal que se detecta dentro de este proceso, Chiavenato (2017) lo define como una “perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar, de manera imprevisible, el mensaje transmitido” (p.51). En este sentido, el ruido impide al mensaje arraigar de manera correcta y completa a su destinatario, alteración externa que evoca una situación adversa que puede generar un mal resultado, por el mal entendido que se tiende a desarrollar.

Por lo que se evidencia que “la señal puede sufrir pérdidas, mutilaciones o distorsiones “(Chiavenato, 2017, p.52). Asimismo, se distingue otra barrera muy común que puede distorsionar la información que se desea dar a conocer, y son denominados como “rumores”, este evento se puede desatar a raíz del tiempo que puede tener un proceso de comunicación para completarse correctamente. Estos rumores pueden provocarse por malas interpretaciones dadas en el proceso de comunicación, puede verse presentada desde un inicio por el mensaje, el canal por el cual se transmitió la información, entre otros factores.

La comunicación, como proceso fundamental dentro de las organizaciones, debido a que es considerado como un pilar principal para la correcta administración del personal dentro de una institución y fuera de la misma también, por ende, se destacan tres tipos de comunicación: comunicación interna, comunicación externa, dada la época, se ha añadido también a la comunicación digital.

### **I.III.I COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es el proceso de transmisión de información que existe dentro de una organización para con sus integrantes de equipo, esta información debe emitirse con transparencia y a nivel organizacional, pues si bien es cierto, los miembros de una institución deben conocer los procesos y actividades que su organización de trabajo, se encuentren llevando a cabo.

La comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus miembros; utilizando diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Hernández, 2002, citado por Ramos, W., Paredes, Terán, P. y Lema, L., 2017, p.20)

Por consiguiente, los involucrados en este proceso de comunicación interna son los emisores, departamentos como Dirección, Gerencia, Marketing y Talento Humano, quienes son la principal fuente de información fidedigna de la institución, este personal puede valerse de los distintos canales que la organización posea para la difusión de los comunicados con los colaboradores en su totalidad, identificándolos como los receptores de la información que se desea transmitir.

La comunicación interna es un proceso que posee finalidades que se relacionan a responsabilidades, funciones y objetivos que hay que cumplir para que esta comunicación pueda ser eficaz. En este sentido, las responsabilidades buscan proporcionar las condiciones adecuadas y apropiadas para que todos los

colaboradores puedan informarse de las novedades que la institución tiene para ofrecerle. Las funciones que se propone la comunicación es la de orientar a los colaboradores, coordinar sus actividades para evitar reprocesos, solucionar problemáticas y ser partícipes del aprendizaje.

Si bien es cierto, las organizaciones buscan el crecimiento que puedan tener a nivel de mercado, sin embargo, no toman en cuenta que una buena estructura de la comunicación puede elevar el rendimiento del personal, puesto que, los objetivos que se debe plantear el proceso de comunicación, reside en informar, motivar la participación bidireccional, potenciar el sentimiento de pertenencia, implicar y motivar (involucrar al personal), crear un branding interno con logros institucionales conseguidos por parte de los colaboradores y a nivel de organización (Ramos, Paredes, Terán, y Lema, 2017, p.21).

Por estas razones, se puede decir que la comunicación, puede ser considerada como una herramienta de aprendizaje, debido a la información que se puede transmitir a partir de esta, no solamente a nivel oral o escrita, sino también por un medio gestual que indican un mensaje a partir de las características corporales que un individuo exprese en el momento de entablar una conversación. El aprendizaje es un proceso continuo que ejerce el ser humano a lo largo de su vida, y el interactuar con demás individuos puede conllevar a una nueva enseñanza, según la información que se transmita.

### **I.III.II COMUNICACIÓN EXTERNA**

De igual manera, la comunicación externa, tiene como objetivo principal el difundir información. Sin embargo, se aleja del nicho interno, pues esta nueva información se da a conocer al público externo en general, con el fin de posicionar a la marca de la empresa en el mercado y ser reconocidos, de buena manera ante los ojos del público espectador, pues este indicador trae consigo buenos resultados para la organización, como la lealtad y confianza de los clientes en la institución, por ende, mayores ganancias a nivel económico y mayor reconocimiento a nivel social.

Hernández (2002) indica que la comunicación externa se puede traducir en estos “mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (citado por Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L., 2017, p.31).

En este sentido, las organizaciones, al emplear una comunicación externa debe tener en cuenta de la información que se está dando a conocer, puesto que no solamente a los clientes externos les llega estos datos sobre la institución, también

arraigan a todos los grupos de interés, así como a la competencia, a los proveedores, inversionistas, entre otros. Pudiendo desencadenar un sin número de consecuencias, sean estas positivas, en caso de que la organización mantenga un buen perfil e imagen corporativa favorable para el público, o negativa, en el caso de que exista un percance en alguna tergiversación de la información que intentan comunicar.

La comunicación externa ayudará a la organización a generar un impacto de identidad de parte del cliente con la institución, prefiriendo sus servicios o productos, en comparación de los de la competencia. Este efecto muy esperado por las organizaciones que se encuentran encaminadas en un correcto posicionamiento de mercado se logra a partir de la transparencia que se emite dentro de la información, para no crear brechas, dándole la oportunidad a la competencia de tergiversar el contenido; asimismo, estas noticias deben de ser constantes y profesionales en el contenido que se expone.

### **I.III.III COMUNICACIÓN DIGITAL**

En la actualidad, el mundo ha cambiado, y consigo la comunicación, pues, en base al surgimiento de la tecnología y sus avances, se ha podido abarcar a más población por medio de los entornos digitales, conociéndose estos como las aplicaciones de redes sociales y consumo masivo de información, al igual que las nuevas aplicaciones de delivery.

La comunicación, entonces, también se adapta y evoluciona, por esta razón se crea una nueva tipología denominada como Comunicación Digital, abarcando los medios de comunicación masivos como, por ejemplo, la creación de cuentas institucionales en las redes sociales y publicitar sus servicios o productos de una manera llamativa para las nuevas generaciones, quienes son el nuevo grupo objetivo.

Entre mayor sea el consumo de publicidad por parte del cliente, mayores son las probabilidades de fidelizar a estos individuos con la marca, de igual manera que la comunicación externa, con el fin de crear un sentimiento de pertenencia, elevando el consumo de información de la marca y a su vez, los servicios y productos que esta ofrece.

En este sentido, se puede decir que la comunicación digital “es una forma pagada de comunicación impersonal sobre una organización, sus productos, o ambas cosas, que se transmite a una audiencia seleccionada como meta mediante un medio masivo” (Arista, 1998, p.33, citado por Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L., 2017, p.45). Esta nueva manera de publicitar a la organización y su sector socioeconómico debe mantener un perfil transparente de igual manera, con el fin de salvaguardar la información de las instituciones.

Sin embargo, este nuevo medio de publicidad puede ser muy funcional a la hora de captar la atención de un mayor número de espectadores, y clientes en general, si es bien orientado, puesto que las generaciones cambian y las publicidades que existían años atrás no poseen el mismo efecto en el consumidor actual. Lo que busca el cliente externo es identificarse con la marca y sus productos, y los medios digitales pueden ayudar a consumir de manera directa e indirecta el producto o servicio que las organizaciones proveen.

#### **I.III.IV CANALES DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación, para que sea efectiva y se transmita correctamente, debe enviarse por un canal, de esta manera, la herramienta que se utilice como canal de comunicación podrá ser portadora del mensaje que se desea hacer llegar a sus destinatarios. “Toda enunciación tiene un objetivo (consciente o inconsciente), y al ser interpretada por el interlocutor, produce una respuesta de renunciación o retroalimentación” (Franklin y Krieger, 2012, p.230), por lo cual, la comunicación debe ser bidireccional, con el fin de conocer que el mensaje fue correctamente entendido.

Si bien es cierto, las generaciones se actualizan de acuerdo con la época en la cual se desarrollan. Asimismo, los canales de comunicación también evolucionan, por lo que se pueden identificar a los canales tradicionales de la comunicación y a los canales actuales. Generaciones pasadas utilizaban la mensajería como parte de su comunicación, a pesar de que estos mensajes tuvieran un tiempo estimado tardío para arraigar a su destino.

Por ende, así como todo se reinventa, la comunicación comenzó a propagarse por nuevos medios como los electrónicos, correos, aplicaciones, publicaciones, entre otros. De esta manera, la información fluía más rápido, sin embargo, también tuvo sus inconvenientes, debido al plagio de información o distorsión del mensaje, llegando al destinatario en una manera errónea que afectaba por consiguiente al emisor y a su vez a los destinatarios como público en general de las noticias.

#### **I.III.V CANALES TRADICIONALES DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es un proceso que se compone de emisor, mensaje y receptor, y a pesar de que se pudiera considerar básico, este proceso posee sus elementos que lo llevan al éxito, por lo cual, se sigue utilizando hasta la actualidad. En tiempos antiguos, los canales tradicionales de la comunicación eran simples, pues no existía un método por el cual hacer llegar rápidamente la información, llevando a las personas a no mantener una buena comunicación y vivir en la incertidumbre.

Los canales de comunicación tradicionales se enfocan en un mercado de consumidores que se limitan a leer el periódico o ver la televisión con el objetivo de enterarse de las noticias de cada día (Franco de Prado, 2016, p. 9). Hecho que lleva a este tipo de audiencia a depositar su entera confianza en las fuentes que leen u observan, pues estas han sido consideradas como fidedignas, debido a que son los canales más comunes que se utilizaban en su momento, y claramente emitían información para un público en general.

Sin embargo, estos no eran los únicos canales del momento, dentro de las organizaciones, para mantener a todo el personal siempre informado, se utilizaron las carteleras, en donde se colgaban los anuncios más importantes o los flyers que se entregaban con información necesaria para el conocimiento de los colaboradores; de igual manera, en procesos de Talento Humano, en su momento, en el proceso de selección se mandaban anuncios por los periódicos para conseguir candidatos. Aún con estos canales tradicionales, surgieron aparatos tecnológicos para la época, y “se usaban de manera casi exclusiva celulares de gran tamaño y el beeper” (Hasbún, 2015, p.260), los niveles institucionales e intermedios de una organización los utilizaban para mantener una comunicación más rápida entre estos cargos, asegurando que los mensajes llegaran a tiempo.

### **I.III.VI CANALES ACTUALES DE LA COMUNICACIÓN**

“El ecosistema mediático está mutando y estamos obligados a comprender esas transformaciones” (Scolari, 2015, p.38). La transferencia de información ha evolucionado, pues las noticias se siguen dando a conocer, más, sin embargo, las organizaciones han extendido sus canales de comunicación a nuevos formatos como las aplicaciones de redes sociales, que es por donde obtienen mayor audiencia, los periódicos no son obsoletos, no obstante, se utilizan a menor escala, para el público objetivo con mayor edad.

A nivel organizacional, la información debe de fluir para que el equipo se encuentre debidamente informado, puesto que los resultados se evidencian en conjunto, para esto se deben tener canales de comunicaciones eficaces para la correcta transmisión de información, “la principal característica que diferencia a estos canales, es que el empleado forma parte activa de la comunicación interna y pueden generar conocimiento colectivo” (Álvarez de Cienfuegos, 2015, p.18).

En esto últimos años, la comunicación digital ha tenido gran auge de apertura por las nuevas generaciones que apuestan por obtener información de manera eficaz, refiriéndose a la rapidez en la que el mensaje llega a sus manos. Por esta razón, las organizaciones no podían alejarse de aquella realidad, y optarían por

transformar su comunicación, es decir, migrar la comunicación interna de la organización a canales digitales.

Estos canales digitales han pasado de ser un privilegio a ser una necesidad, debido a que, “se genera más información relevante para el empleado que pierde menos tiempo en encontrarla” (Álvarez de Cienfuegos, 2015, p.18). Los tiempos han cambiado y en la actualidad las personas buscan la inmediatez en la información, contenido que capte su atención para su rápido y eficaz consumo; y dentro de las organizaciones, no es la excepción, su personal deberá encontrarse comunicado para poder conocer sus funciones y llevarlas a cabo correctamente.

Asimismo, los colaboradores deben estar comunicados para sentirse parte de la institución, y como el público objetivo cada vez es más demandante y el mundo se mueve rápidamente, los canales de comunicación deben modernizarse también, “para mantener conectados a todos los miembros de la empresa y fomentar la colaboración continua encontrarla” (Álvarez de Cienfuegos, 2015, p.18).

De esta manera, harían uso de correos electrónicos, medios de difusión, carteleras digitales, páginas web, que ayudan a los colaboradores a mantenerse informados de las novedades o actividades que se realizan dentro de la institución en la que laboran, asimismo, utilizan redes sociales para emitir información a las personas en general, formando así una comunidad digital, que pueda identificarse con la organización y generar fidelización por parte de los consumidores.

Estos canales, entonces se adaptan, anteriormente, había un uso de beeps, sin embargo, en la época actual, estos aparatos son obsoletos, ya que se introdujo de correcta manera los smartphones, que aportan, no solo con mensajes que se puedan enviar y recibir, sino también con llamadas y el almacenamiento de aplicaciones de redes sociales en las que los usuarios pueden mantenerse al tanto de las noticias más recientes, entorno a cualquier situación, empresa o persona.

#### **I.IV EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

El actuar de los seres humanos es guiado por una constante: los conocimientos y las emociones, este hecho se lleva a cabo por los comportamientos que cada persona puede tener dependiendo de las situaciones, percepciones y estímulos. Siguiendo la misma línea, se han propuesto tres premisas acerca del comportamiento humano:

- El comportamiento es *causado*: intervienen incentivos internos o externo.
- El comportamiento es *motivado*: guiado por un propósito o meta por alcanzar, se puede presentar de manera consciente o inconsciente.

- El comportamiento está *orientado hacia los objetivos*: existencia de un impulso, deseo, o necesidad que justifican el motivo de tal comportamiento.

(Franklin y Krieger, 2012, p. 101).

Por lo tanto, cada persona tendrá diferentes comportamientos dependiendo de las situaciones por las que curse y sus emociones internas, las cuales afectarán directamente o indirectamente algunos comportamientos que puedan demostrar; adicionalmente, cada individuo, al pensar distinto, puede tener distintas percepciones acerca de las circunstancias, de los objetivos que quiere alcanzar y del incentivo que se le intente brindar como motivador para justificar un comportamiento o lograr una meta propuesta.

#### **I.IV.I EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La cultura de una organización se encuentra Se encuentra bajo la responsabilidad de su por su CEO, quien se encargará de generar factores característicos para que la organización se destaque y trascienda, o se adapte fácilmente a las nuevas demandas del entorno. Con este referente, se puede orientar el comportamiento de las personas al comportamiento organizacional genérico que se complementa de rasgos que los colaboradores pertenecientes a la misma institución comparten, es decir, que puedan manifestar un comportamiento a nivel general.

Las organizaciones, entonces, comparten un mismo pensar sobre el capital humano; tiempo atrás, las empresas buscaban un solo objetivo, las ganancias, en otras palabras, cuánto dinero podía generar a partir de la producción de sus trabajadores, desde una perspectiva tradicional, el hecho de incentivar a las personas con recompensas monetarias, era suficiente para establecer un compromiso de lealtad con la compañía y agilizar su desempeño, con el fin de obtener una mayor escala de resultados.

Sin embargo, en la actualidad, las personas son un talento que puede atribuir a la organización para que esta tenga mayor acogida a nivel de mercado, sus estándares se mantengan o se incrementen y, a su vez, los consumidores, obteniendo como resultado, ganancias a nivel monetario y de reconocimiento, por ende, estos individuos son valiosos y deben ser encaminados a un mismo comportamiento que se alinee con las políticas y características institucionales, a través de incentivos que los ayuden a adaptarse a este entorno laboral.

Con el fin de direccionar a una persona correctamente a un comportamiento general de la organización, primero se debe seleccionar a un individuo que comparta

rasgos con los que el comportamiento organizacional se oriente y la cultura de la misma, este proceso se llevaría a cabo por medio de un estudio, entrevistas, pruebas y el análisis sobre el sujeto. No obstante, también influyen los factores motivacionales, el clima que se mantenga a nivel organizacional y su equipo de trabajo, en otras palabras, “el resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización” (Molina, Briones y Arteaga, 2016, p.501).

## **I.V MOTIVACIÓN**

La motivación es la estrategia que se utiliza para estimular la productividad de un individuo, impulsarlos a cumplir metas propuestas, e incluso moldear a las personas con el fin de que se alineen a una conducta deseada (Franklin et al., 2012, p.100). Las organizaciones deben mantenerse al tanto del personal que poseen como talento dentro de sus establecimientos, con la finalidad de generar motivación en ellos y poder aprovechar el potencial que yace en los diferentes cargos de la organización.

“La motivación es una meta determinada, en cuya consecución el ser humano gasta energías” (Franklin y Krieger, 2012, p.101). Por lo que se puede decir, que la motivación posee una meta predeterminada, sea esta impuesta por la misma persona o un externo como las escuelas, las organizaciones, el Estado, entre otros organismos; y en efecto, el hecho de influir interna o externamente en el comportamiento de un individuo mantiene relación en cómo se manejan estímulos para generar un resultado deseado.

Es importante diferenciar entre un motivador y las motivaciones, debido que a nivel organizacional es muy común el uso de estas herramientas con el fin de propiciar a sus colaboradores el mayor nivel de satisfacción requerido, en tanto esto sea posible. De este modo, se identifica que los motivadores son componentes que estimulan a un individuo o a un grupo de individuos para actuar de una manera específica, a diferencia de las motivaciones, las cuales se las distingue como los estímulos que solventan un deseo o necesidad (Franklin y Krieger, 2012, p.102).

En este sentido, las organizaciones deberán saber direccionar cada incentivo dependiendo del equipo de trabajo que estén manejando, puesto que no todos los colaboradores poseen los mismos intereses, y con el fin de no recaer en la ideología de “*homoeconomicus*”, donde se detalla que una recompensa siempre es monetaria, se deben promulgar nuevas ideas de reconocimiento no económico para poder generar mejores resultados o alcanzar una meta establecida dentro de la

organización, desde los pequeños estímulos que puedan aplacar la necesidad que surge de cada individuo.

#### **I.V.I CICLO DE LA MOTIVACIÓN**

El ciclo motivacional se conceptualiza como el conjunto de fases del proceso de motivación de las personas, este se origina en base de una necesidad, derivando el aprendizaje y por ende, provocando que los comportamientos efectuados se realicen eficazmente (Franklin y Krieger, 2012, p.101).

En este sentido, se pueden describir una jerarquía de necesidades humanas diferenciadas por la importancia según la conducta percibida de los individuos, estos elementos, se fragmentan en: necesidades primarias (necesidades fisiológicas y seguridad) y las necesidades secundarias (sociales, estima, culminando en la autorrealización) (Maslow, citado por Chiavenato, 2017, p.43). Esta descripción se sitúa en cómo las personas intentarán escalar de etapa a etapa con el fin de solventar sus necesidades, desde las de primer grado de importancia, hasta las más banales con el fin de imponer su autonomía e independencia.

Acorde con lo explicado, se distingue el factor motivacional interno, por lo cual cada individuo se esfuerza para alcanzar dentro de las organizaciones, el crecimiento personal y profesional que los incentiva para escalar más alto una vez alcanzado cada nivel de la jerarquía descrita por Maslow. Con relación a este factor, existe una perspectiva organizacional, la misma que conduce a las conductas de sus colaboradores a partir de normas y valores institucionales que poseen repercusión en los accioneros de sus integrantes, destacando la clase de motivación que los incentiva particularmente (Franklin y Krieger, 2012, p.103)

La motivación es un factor que tiene relevancia en la vida de cada persona, puesto como se explicó anteriormente, este se considera un estímulo para lograr un cometido, entonces, este factor se desglosa en dos tipos: la motivación intrínseca, la cual hace relevancia a cuando un individuo es suscitado por sus resultados, sin importar la recompensa que obtenga, y la motivación extrínseca, que moviliza a las personas por las consecuencias, es decir por la recompensa que intenta abordar (Castillo, 2012, p.23).

Cabe mencionar, que las recompensas pueden estar compuestas de manera económica, de reconocimiento o promociones, incluso puede ser un premio ganado como capacitaciones, boletos al cine, entre otros incentivos creativos por parte de su autoridad jerárquica. No obstante, los incentivos otorgados por la organización para los colaboradores siempre tendrán un impacto muy importante en la formación y

desempeño del individuo, ya que podrá sentir que es valorado su trabajo y esfuerzo en la institución.

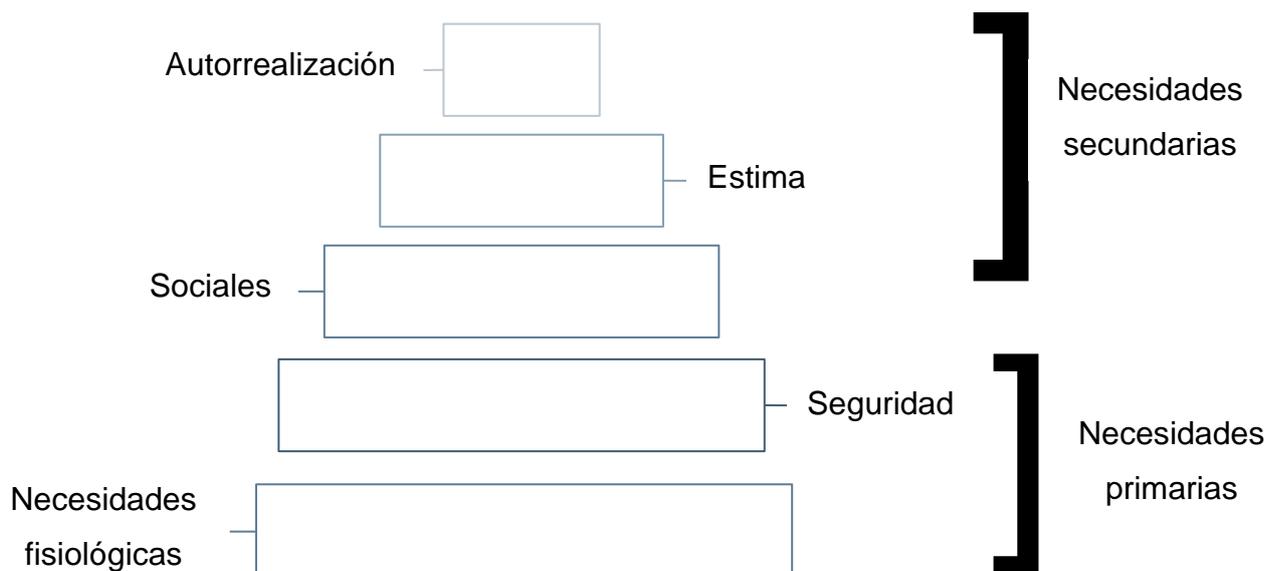
## I.V.II TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

### Teoría de las necesidades de Maslow

La motivación, es un estímulo para alcanzar un cometido, sea este un resultado de producción o direccionar un comportamiento, por lo tanto, existen distintas maneras de apreciar la motivación, entre las teorías más conocidas de la motivación, se encuentra la teoría de las necesidades de Maslow, la cual propone que para que una persona se sienta “autorrealizada”, debe saciar sus necesidades, desde la más básica hasta las más banales que buscan el placer del individuo.

**Figura 3**

*Jerarquía de las necesidades según Maslow*



Nota. En el gráfico se aprecia la pirámide de las necesidades de Maslow, la cuál reside desde lo más básico, es decir, necesidades fisiológicas y seguridad, hasta las necesidades más placenteras como el reconocimiento social, la estima y la autorrealización.

#### *Necesidades Fisiológicas*

Las necesidades fisiológicas se conocen como necesidades básicas del ser humano, es decir, lo más esencial, Maslow consideraba que desde que las personas nacen se encuentran en una constante búsqueda por saciar sus necesidades, debido

a que estas necesidades son innatas como la alimentación, el refugio, la salud y el reposo (Chiavenato, 2017, p.43). Este tipo de necesidades son las que todos los seres humanos necesitan cubrir para poder tener una vida digna, y la motivación se sitúa en lograr saciar estos requisitos tan comunes y cotidianos.

#### *Necesidades de Seguridad*

Las necesidades de seguridad son las que conllevan a una persona a “protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto” (Chiavenato, 2017, p.43), con el fin de supervivir. Al igual que las necesidades fisiológicas, ésta, es considerada como una necesidad primaria, que evidencian que las personas mantienen una vida digna y que se encuentran fuera de todo peligro que atiente con su bienestar, sin embargo, esta necesidad de seguridad debe ser cubierta luego de haber podido solventar las fisiológicas, como necesidad de urgencia.

#### *Necesidades sociales*

Las necesidades sociales nacen del hecho de que los individuos son biopsicosociales, por ende, se busca el afecto y atención de las demás personas con la que se frecuenta constantemente. Entonces, se asocian a la participación y aceptación, amistad, afecto y amor (Chiavenato, 2017, p.44), con el fin de ser reconocidos positivamente ante la sociedad, para influir en otros individuos, evitando el aislamiento y la soledad, factores que podrían orientar a una persona a la depresión.

#### *Necesidades de aprecio*

Las necesidades de aprecio, también conocidas como necesidades de estima, pueden aparecer una vez que se han saciado las necesidades primarias y las sociales, puesto que elevan la estima de una persona, esta se refiere a como “la persona se ve y valora” (Chiavenato, 2017, p.44). Tomando esto en consideración, esta necesidad es la autoestima que cada persona se tiene, el valor que se da a sí mismo, en situaciones individuales y ante la sociedad; se puede reforzar a partir de sentirse a gusto consigo mismo, al poder cubrir necesidades básicas como la comida, sentirse seguro y a su vez, sentirse reconocido a nivel de sociedad.

#### *Necesidades de autorrealización*

Las necesidades de autorrealización comienzan a surgir cuando una persona se siente satisfecha consigo mismo y con todo lo que ha alcanzado, por ende, se siente realizado, sin embargo, sigue en búsqueda sobre su éxito personal, se centra

en el crecimiento y el desarrollo que puedan tener, seguir escalando hacia la cima, es decir, salir de su zona de confort, puesto que sentirse autorrealizado es estimulante para las personas que lo alcanzan.

### **Modelo contingencial de motivación de Vroom**

El modelo contingencial de motivación de Vroom se basa en las expectativas que se pueden generar en las personas, con el fin de incentivar que éstos, puedan alcanzar los logros que se proponen a nivel institucional, elevando también su desempeño, obteniendo diversos resultados, dependiendo del esfuerzo podrían ser positivos o negativos.

En comparación a distintas teorías de la motivación, esta no se centra en que solo “existe una mejor manera” (Chiavenato, 2017, p.47), en la que se puede motivar a los individuos a obtener un buen resultado o modificar sus comportamientos. Al contrario, en esta teoría, el autor reconoce que pueden existir diferentes puntos de vista según la persona, sin embargo, se puede considerar más mecánica, debido a que su foco de atención se centra en la producción que se espera, a partir de una correcta manera de motivar al personal.

Los factores determinantes de la producción, según el modelo que Vroom describió eran los siguientes: “objetivos individuales, la relación entre productividad y logros de los objetivos y la percepción de su influencia en su productividad” (Chiavenato, 2017, p.47), lo cual, dentro de su proceso lineal se puede traducir también como las expectativas que una persona tiene en relación a su cargo y empresa, recompensas que puede recibir a partir de su productividad y la relación entre estos dos factores, es decir, la retribución que el individuo concibe a partir de alcanzar las expectativas que son establecidas por la institución, creando por sí mismo la motivación para producir un resultado.

Existe un efecto en cadena de las consecuencias que conlleva el esfuerzo de una persona cuando se encuentra debidamente motivada, puesto que su desempeño incrementa, obteniendo resultados intermedios que serán decisivos al momento de obtener los resultados finales, siendo estos favorables para el o los colaboradores y, a su vez, para la institución. No obstante, en caso de no estar correctamente motivados y si la organización no toma en cuenta este factor, el esfuerzo de cada individuo puede recaer, su desempeño bajar y los resultados tendrían, entonces, efectos desfavorables tanto para la persona y para la institución.

## CAPÍTULO II: ANALISIS INSTITUCIONAL

La institución bajo estudio se sitúa en el sector hospitalario, su historia se remonta a la época colonial, pues este establecimiento fue fundado en 1564 dentro de la ciudad de Guayaquil, en primera instancia, años después fue construida en su ubicación actual en el año de 1922 a 1930, no obstante, no sería su única localización, por el contrario, la institución lograría asentarse en la ciudad de Babahoyo para el presente año del 2022.

Por su ardua trayectoria en el transcurso del tiempo y sus adaptaciones a los cambios que demandan las distintas épocas, es reconocido como uno de los nosocomios más antiguos de América del Sur. Sus servicios han sido siempre, destinados a favor de cuidar el bienestar y salud de la comunidad que reside en la ciudad de Guayaquil, con selectos puntos satelitales de atención al público, y ahora también, por su nuevo establecimiento, es cuidar y brindar un servicio de salud a los individuos de Babahoyo. A pesar de sus dos localidades definidas, la institución de salud bajo estudio atiende abiertamente a todas las personas que lo soliciten, sin discrimen alguno de su localidad o recursos económicos.

El hospital que se encuentra bajo estudio alberga en su sede principal que se encuentra en Guayaquil, un total de 1550 colaboradores, puesto que dentro de la institución se manejan 41 diferentes especialidades médicas para la atención al público, las cuáles se encuentran divididas en tres departamentos, el departamento de Medicina Interna, el departamento de Cirugía y el departamento de Diagnóstico y Tratamiento.

Adicionalmente, cuenta con certificaciones de calidad ISO 9001:2008 (ANAB, UKAS) por Berau Veritas, el Instituto Nacional de Trasplante de Órganos acredita a la institución a realizar trasplante de riñón y cornea, adicional a un nuevo hallazgo realizado en el 2021, que fue el primer trasplante de corazón en el Ecuador, el Ministerio de Salud Pública (MSP) otorga la certificación al Hospital de especialidades de cuarto nivel y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social acredita que el presente nosocomio tiene la potestad de atender a pacientes derivados del IESS.

Su *misión* institucional reside en “ofrecer atención en salud principalmente a los más pobres y desamparados, sin discrimen alguno, a través de servicios médicos, tecnología de punta y un equipo humano con calidad, calidez, capacitado y motivado”. Filosofía que coincide con su *visión* organizacional, la cuál es “ser líderes de la comunidad en servicios de salud, investigación y docencia médica”

Este centro de salud es considerado como una ayuda a la comunidad que la rodea, acompañado de tecnología y empatía, es decir calidad y calidez al momento de atender a los clientes externos, con un personal que pueda sentirse motivado y se encuentre en constante aprendizaje, lo que concreta un nexo con la visión de ser pioneros en investigación e innovación para un mejor alcance médico, proporcionando la calidad en el servicio.

Los *valores* que identifican a la institución de salud bajo estudio, son los siguientes: el liderazgo, el cuál intenta empoderar hasta a los cargos bajos, con el fin de proponer u orientar las decisiones tomadas por los jefes de servicio, la innovación, es decir, que los colaboradores propongan nuevos métodos o implementar mejorías en los ya existentes, la integridad, que motiva a los colaboradores a realizar sus labores diarias de una manera honesta, sin tener una constante supervisión, la solidaridad, la cual busca que se demuestre empatía, no solo con los clientes internos, también con los externos, y la sostenibilidad, que refuerza el hecho de atender a la comunidad ecuatoriana, manteniendo un equilibrio entre el medio ambiente y el bienestar social.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### III.I Planteamiento del problema de investigación

El mundo es un lugar bastante diverso y cambiante, por lo que se evidencia de qué manera conviven las diferentes generaciones en un mismo tiempo y espacio. Las organizaciones, al considerarse, un escenario diario para las personas que laboran, no están exentas de esta situación, por ende, se puede apreciar distintas perspectivas con respecto a los procesos que se manejan a nivel institucional. Tomando como punto de partida los diferentes criterios generacionales que existen dentro de un mismo entorno, las empresas que se han desarrollado en el transcurso de los años y se han adaptado a las nuevas necesidades que se imponen esporádicamente, tienden a suscitar distintas fisuras en las perspectivas de los colaboradores, repercutiendo de esta manera en las relaciones interpersonales, la comunicación interna, por consiguiente, en el clima laboral de las instituciones.

Las organizaciones, en su mayoría se componen de directivos de alto mando que gozan como característica en común, la edad, es decir el rango generacional en el cual se desarrollaron, este hecho surge de la experiencia requerida para el cargo. Si bien es cierto, cada generación posee diferentes factores que las distinguen, y como resultado de este suceso, existe una gran probabilidad de que no se compartan las mismas ideas o perspectivas cuando interactúen entre ellas. De modo que, se estima una desigualdad en cuanto a la dirección de los procesos a nivel organizacional por parte de los líderes de la empresa.

A raíz de esta fractura de posiciones, los colaboradores de niveles organizacionales, como los intermedios y operativos, quienes son susceptibles de pertenecer a las generaciones más actuales, no compartirán el mismo pensar de sus superiores. En otras palabras y en modo de ejemplificación, generaciones pasadas consideraban la compensación monetaria como la única manera en la que se podía motivar al personal, este acontecimiento fue denominado "*homoeconomicus*"; sin embargo, en función de que se ha dado esa evolución, los individuos ya no solo se incentivan por el factor económico, sino también por la motivación extrínseca, como el reconocimiento, la retroalimentación, el hecho de que la empresa invierte en su formación y demás detalles que hagan saber a los colaboradores que son valorados como talentos y no como recursos.

Por consiguiente, uno de los pilares para una buena administración organizacional, es reconocido como la comunicación interna que manejen los colaboradores de los diferentes rangos jerárquicos de la institución. A medida que la comunicación decrezca dentro de una organización, las problemáticas se incrementan en la misma, debido a que son inversamente proporcionales. Es decir, la comunicación mantiene a los colaboradores correctamente alineados a la cultura de la organización, evitando los reprocesos y los denominados ruidos organizacionales, mejorando las relaciones interpersonales y generando un mejor clima laboral en donde los trabajadores puedan sentirse cómodos compartiendo su información y se comprometan con la institución en la que se encuentran.

Las organizaciones que sostienen una extensa nómina en cuestión a los colaboradores que pertenecen a ella, pueden evidenciar un declive en tanto a la comunicación interna, de modo que no se puede administrar en su totalidad a un personal tan extenso. Es conocido que, en el mercado laboral, un tipo de organizaciones que manejan un alto nivel de colaboradores, son las instituciones de salud, por su basta demanda a nivel mundial. Asimismo, es cierto que los nosocomios se encuentran conformados por colaboradores de distintas edades, por las especialidades que brindan al público en general, por lo tanto, interactúan diferentes generaciones constantemente para mantener una correcta administración de los usuarios y la información delicada que circula en estos centros sanitarios.

La información es un elemento primordial en los sitios de atención médica, su tergiversación puede resultar en un mal tratamiento, o una respuesta errónea, y desencadenar situaciones adversas para los implicados. En este sentido, se intenta fortalecer la comunicación interna de la organización bajo estudio, a pesar de que se evidencien ciertas rupturas por diferentes perspectivas de los mismos colaboradores, lo cual radica en un tema generacional.

Tomando en consideración que los profesionales de generaciones pasadas, poseen el pensamiento de que no es de tal importancia mantener a su personal siempre actualizado de los nuevos acontecimientos suscitados dentro la empresa en cuestión, debido a que sus ocupaciones arraigan más en lo técnico, tales como los camilleros, auxiliares de servicio, auxiliares mantenimiento, auxiliares de enfermería, varias enfermeras, ciertos médicos tratantes/quirúrgicos, que en un desarrollo administrativo, es decir que, en su mayoría no utilizan computadoras para realizar sus funciones, por lo tanto la comunicación que ejerce la organización no llega a este grupo objetivo; sin embargo, el hecho de que estén alineados con las directrices que dispone la cultura organizacional es de vital importancia.

Esta situación puede repercutir gravemente en la motivación de los colaboradores de la institución bajo estudio. Sin embargo, existe el campo de la tecnología, la cual afecta de manera externa a las instituciones laborales y facilita el desarrollo a través de mails corporativos, como es el caso de la organización bajo estudio, pues considera que es una de las herramientas fundamentales para ejercer una óptima comunicación y mantenerse informados de las novedades de la institución o cambios que se desarrollen. A pesar de conocer dicha herramienta y usufruirla, en su mayoría, aún existe personal que no posee correos institucionales, por diversas justificaciones.

Entre los diferentes causantes de que no todo el personal pueda poseer correos institucionales, la perspectiva de la empresa bajo estudio es que no es “necesario” para ciertos colaboradores debido a que en sus funciones no se demanda un uso reiterado y obligatorio de computadoras. De esta manera, aquellos colaboradores pueden sentirse incomunicados con la institución, debido a que no reciben información que se comparte por este medio y desvalorados al saber que sus superiores consideran que no es necesario que interactúen en un nivel organizacional y sean notificados constantemente de diversas temáticas que se exponen en los boletines informativos o cadenas comunicativas.

Todos los elementos mencionados y explicados anteriormente generan inestabilidad en la vida organizacional de los trabajadores pertenecientes a la institución bajo estudio, impactando en la motivación del personal. Por esta razón, se propone un diseño de comunicación interna para enlazar a los colaboradores incomunicados con la organización, en donde se estima propiciar una cultura orientada a la comunicación y así aportar con herramientas de comunicación alineadas a lo que demanda la organización, evitando reprocesos y “malentendidos” que se puedan presentar para el equipo a nivel individual, grupal e institucional, considerando la posible resistencia y/o las distintas perspectivas generacionales.

### **III.II Formulación de las preguntas de investigación**

#### **III.II.I Pregunta Primaria:**

- ¿Qué impacto tiene la comunicación interna en la motivación laboral del personal técnico de la institución de salud bajo estudio, en la ciudad de Guayaquil, desde una perspectiva generacional?

#### **III.II.II Preguntas Secundarias**

- ¿Cómo funciona el proceso de comunicación interna en el área técnica del nosocomio bajo estudio?
- ¿Cuáles son los grupos generacionales que forman parte del personal técnico en la institución de salud bajo estudio?
- ¿Cuál es la percepción que tiene el personal técnico de la comunicación interna?
- ¿Qué impacto tendría el diseño de un plan de comunicación interna en la motivación del personal técnico en la institución de salud bajo estudio?

### **III.III Planteamiento de objetivos**

#### **III.III.I Objetivo general**

Determinar el impacto de la comunicación interna en la motivación del personal técnico de la institución de salud desde una perspectiva generacional.

#### **III.III.II Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de comunicación interna en el área técnica del nosocomio bajo estudio.
- Identificar los grupos generacionales que forman parte del personal técnico de la institución de salud bajo estudio.
- Conocer la percepción que tiene el personal técnico de la comunicación interna.
- Diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal técnico en la institución de salud bajo estudio.

### **III.III TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio de la presente investigación posee un alcance descriptivo, debido a que consiste en detallar las características que se relacionan con el entorno que se observa, esta descripción se realiza a partir de un análisis de la realidad del ambiente. "Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández Sampieri, 2014, p.92).

De acuerdo con la cita expuesta, se puede decir que el objetivo de un alcance de estudio descriptivo es el hecho de recolectar información y dar detalles que ayudan a conocer la realidad en la que el estudio se desarrolla y obtener datos verídicos, con el fin de deducir conclusiones. Correspondiendo con la Institución de Salud bajo estudio, se puede evidenciar un análisis de la realidad de la empresa, con respecto a las variables tomadas en cuenta para el estudio, así como el proceso de comunicación interna desde la perspectiva generacional que existen en este mismo grupo organizacional.

### **III.IV Enfoque metodológico**

#### **III.IV.I Diseño de investigación**

El diseño de investigación es *no experimental*, puesto que no se realiza ninguna alteración a las variables o al entorno que se investiga, se basa completamente en la observación sobre la realidad como un ambiente natural sin manipular las condiciones adversas que se presenten en él.

Hernández Sampieri (2014) comenta que "el diseño no experimental no hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables" (p.152). Por lo tanto, este diseño no estima una modificación al entorno, sino, su estudio a través de lo visible, según lo que se desarrolle dentro de la propia realidad.

#### **III.IV.II Alcance del estudio:**

El estudio de la presente investigación posee un alcance descriptivo, debido a que consiste en detallar las características que se relacionan con el entorno que se observa, esta descripción se realiza a partir de un análisis de la realidad del ambiente. "Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o

cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, 2014, p.92).

De acuerdo con la cita expuesta, se puede decir que el objetivo de un alcance de estudio descriptivo es el hecho de recolectar información y dar detalles que ayudan a conocer la realidad en la que el estudio se desarrolla y obtener datos verídicos, con el fin de deducir conclusiones. Correspondiendo con la Institución de Salud bajo estudio, se puede evidenciar un análisis de la realidad de la empresa, con respecto a las variables tomadas en cuenta para el estudio, así como el proceso de comunicación interna desde la perspectiva generacional que existen en este mismo grupo organizacional.

### **III.IV.III Tipo de investigación**

La presente investigación es mixta, es decir que existe una relación entre los tipos de investigación cualitativo y cuantitativo. En este sentido, el enfoque cualitativo, se basa en la descripción de las características que se recolectan por medio de un estudio, dando como resultado el análisis de aquella información con el fin de desarrollar interrogantes o hipótesis con respecto al tema (Hernández Sampieri, 2014, p.92). El estudio cualitativo se realiza en base a entrevistas a grupos objetivos de selección con el fin de conocer los procesos de comunicación interna desde el punto de vista de los coordinadores, jefes de servicio y Talento Humano.

Por otro lado, el enfoque de investigación cuantitativo reside en el hecho de que la investigación también mantiene un régimen numérico, por lo cual se puede delimitar información en base a objetivos planteados (Hernández Sampieri, 2014, p.92). El mismo que podrá ser evidenciado por medio de encuestas a la muestra del estudio, las cuales radican en la investigación e identificación de los diferentes grupos generacionales que interactúan dentro del área operativa y su perspectiva sobre la comunicación que la organización les otorgue.

### **III.V POBLACIÓN**

El personal técnico de la institución de salud bajo estudio se conforma por 449 personas, las cuáles se encuentran dentro de los siguientes cargos específicos: auxiliares de enfermería (239), enfermeros (3), médicos (77), camilleros (38), auxiliares de bodega (5), auxiliares de mantenimiento (7), auxiliares de servicios generales (13), tecnólogos médicos (64), coordinadores de servicios (3).

**Tabla 1***Cantidad de colaboradores por género y cargos específicos*

Cargo específico	Personal		
	Femenino	Masculino	Total
Auxiliar de enfermería	193	46	239
Enfermeros	1	2	3
Médicos	36	41	77
Camilleros	0	38	38
Auxiliar de bodega	3	2	5
Auxiliar de mantenimiento	0	7	7
Auxiliar de servicios generales	1	12	13
Tecnólogos médicos	41	23	64
Coordinadores de servicios	1	2	3
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>173</b>	<b>449</b>

**Nota.** En el presente cuadro, se puede observar la cantidad de colaboradores que no poseen acceso a un correo institucional, dividida por género y cargo específico

La población que reside en no poseer correo institucional también fue dividida por generaciones y esta resulta en 31 Baby Boomers, 179 Generación X, 204 Generación Y o Millennials, y 36 Generación Z.

**Tabla 2***Cantidad de colaboradores por género y sus generaciones*

Generación	Femenino	Masculino	Total
BabyBoomers	23	7	30
Generación X	117	62	179
Generación Y	132	103	235
Generación Z	4	1	5
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>173</b>	<b>449</b>

Nota. Este cuadro presenta a la cantidad de colaboradores que no poseen acceso a correos institucionales, distribuido por generación y género.

### III.VI MUESTRA

Para el presente estudio de investigación, se realizará una selección aleatoria del personal seleccionado, estimando una muestra de 208 colaboradores, al que se le aplicará la encuesta con el fin de reconocer los grupos generacionales pertenecientes al personal operativo, asimismo cuál es su percepción sobre la comunicación interna que se manifiesta con ellos.

Sin embargo, el grupo de nivel organizacional, intermedio, es decir coordinadores y jefes de los servicios aleatoriamente escogidos, se tomarán en cuenta para una entrevista, al igual que el personal del departamento de Talento Humano, con el objetivo de comprender el proceso de comunicación interna que ellos manejan con sus colaboradores a cargo, y si esta se encuentra alineada al proceso de la organización.

**Tabla 3**

*Muestra de colaboradores a encuestar*

<b>CARGO ESPECÍFICO</b>	<b>MUESTRA</b>
AUXILIAR DE BODEGA	3
AUXILIAR DE ENFERMERIA	109
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	4
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	6
CAMILLERO	15
COORDINADORES DE SERVICIO	2
MEDICOS	38
MENSAJERO	1
TECNOLOGO MEDICO	30
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>

Nota. La tabla detalla a cuantos colaboradores de la población serán encuestados, dicho valor se encuentra segmentado por cargos, muestra seleccionada aleatoriamente.

**Tabla 4**

*Muestra de colaboradores por entrevistar*

<b>ENTREVISTA</b>		
<b>CARGO</b>	<b>AÑO DE NACIMIENTO</b>	<b>EDAD</b>
ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1989	33
COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES	1988	34
COORDINADOR DE ENFERMERIA	1967	55
COORDINADOR DE SERVICIOS MEDICOS	1981	41
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1979	43

Nota. La presente tabla identifica a los cargos, año de nacimiento y edad que tienen los colaboradores de la institución de salud que serán entrevistados.

### **III.VII OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

#### **Comunicación interna:**

La comunicación interna de una organización es un proceso fundamental para la socialización de actividades, noticias o acontecimientos que suscitan dentro de la misma, adicionalmente a mantener a todos los colaboradores informados, esta base ayuda a elevar el desempeño, evitando reprocesos por falta de entendimiento, y elevando de igual manera, el sentido de pertenencia de los colaboradores para con la institución, al sentirse valorados y reconocidos como entes importantes como para mantenerlos al tanto de la información que fluya en la institución.

#### **Motivación:**

La motivación es un proceso de estímulo que utilizan las organizaciones con el fin de impulsar a los colaboradores a alcanzar las metas deseadas propuestas por la institución donde trabajan, puede también moldear el comportamiento de los colaboradores de la institución.

#### **Grupos generacionales:**

Los grupos generacionales son las distintas agrupaciones separadas por líneas de tiempo que son caracterizadas por peculiaridades que identifican los años en donde se desarrollan las personas pertenecientes a estas agrupaciones, existen las siguientes generaciones:

- Tradicionalistas: Actualmente, se encuentra en decadencia, pues es la más antigua.
- Baby Boomers: Se caracterizan por ser adictos al trabajo, denominados así, como workaholic.
- Generación X: Conocidos como escépticos, prefieren realizar sus tareas por ellos mismos a delegar su confianza en otros.
- Generación Y o Millennials: Primeros nativos digitales, apuestan por el teletrabajo.
- Generación Z: Nativos digitales, han crecido en un mundo digital, son inconformes, por lo que buscan cambiar su estado actual, esperan respuestas inmediatas.

#### **Cultura organizacional:**

La cultura organizacional se refiere a una estructura de normas por las cuales se guían los colaboradores, es la identidad a la cual se espera, se alinee el

comportamiento de los individuos que conforman la organización, esta cultura organizacional está basada por las creencias, hábitos, los valores y las políticas que el o los representantes principales de la organización han dejado como legado para su evolución.

### **III.VIII HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS**

#### **Cuestionario de preguntas de la encuesta:**

##### **Comunicación interna**

1. Conoce usted todos los canales de comunicación interna de la institución.
2. Considera suficiente las carteleras y correos institucionales como canales efectivos de comunicación interna propios de la institución.
3. Considera que, sin el uso de correo institucional, usted se encuentra bien informado/a.
4. Mantiene una comunicación bidireccional con su(s) superior(es).
5. Mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros que son parte del equipo de trabajo.

##### **Motivación**

6. La institución lo motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan.
7. La comunicación representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo a su cargo.
8. Considera que la comunicación con su(s) superior(es) es fundamental para el desarrollo de sus actividades.

### Grupos generacionales

9. De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Dependiente de la institución, no discute a la autoridad.	
Adictos al trabajo, cree en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas.	
No se espera en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados.	
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo.	
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual.	

10. Considera que existe una marcada diferencia de edad con los integrantes que forman parte de su equipo de trabajo.

11. Esa diferencia de edad, repercute negativamente en la convivencia con los miembros del equipo de trabajo.

12. Identifique una característica que se asocia al comportamiento de su superior(es).

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Dependiente de la institución, no discute a la autoridad.	
Adictos al trabajo, cree en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas.	

No se espera en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados.	
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo.	
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual.	

13. La comunicación que mantienen sus superiores se alinea a la comunicación interna que propicia la cultura de la institución.

### **Cultura organizacional**

14. La institución lo/a mantiene informado de sus novedades y actividades.

15. La organización muestra interés en mantenerlo/a informado(a).

16. Se considera parte de la institución.

17. Está de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional interno que se maneja en la institución.

18. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	
Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y	

procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

### Cuestionario de preguntas de la entrevista:

1. De las siguientes características indique una con la que se asocie.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	
No se esperan en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	
Nativos digitales, piensan en vivir el ahora, el futuro es incierto, creen en el teletrabajo, no les gusta perder tiempo	
Nativos digitales, crecieron en un mundo tecnológico, buscan la inmediatez, son innovadores y creativos, inconformistas, quieren cambiar la situación actual	

2. ¿Podría explicar el proceso de comunicación interna de la institución?

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que posee la institución?

4. ¿Considera que los colaboradores se encuentran constantemente informados por las actividades que se realizan en la institución?

5. ¿Considera que los canales de comunicación interna que posee la institución ayudan a una eficiente comunicación con sus colaboradores?

6. ¿Cómo se comunica con los colaboradores que no poseen correos institucionales?

7. ¿Considera que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación?

8. ¿Este canal de comunicación informal como es WhatsApp, podría atentar a la privacidad del colaborador?

9. ¿Cómo se comunica a los colaboradores que no cuentan con dirección de correo institucional ante situaciones adversas? ¿Los medios informales son eficaces?

10. ¿Considera que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede afectar la motivación y su desempeño laboral?

11. ¿Conoce usted la perspectiva de los integrantes de su equipo de trabajo que no poseen correos institucionales como herramienta para sostener comunicación?

12. ¿Considera que se deben implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución?

13. ¿Qué canales de comunicación interna deberían considerarse implementar teniendo como referencia los grupos generacionales que conviven en equipo de trabajo, para sostener la interacción constante con ellos?

14. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	
Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

### III.IX ANÁLISIS DE RESULTADOS

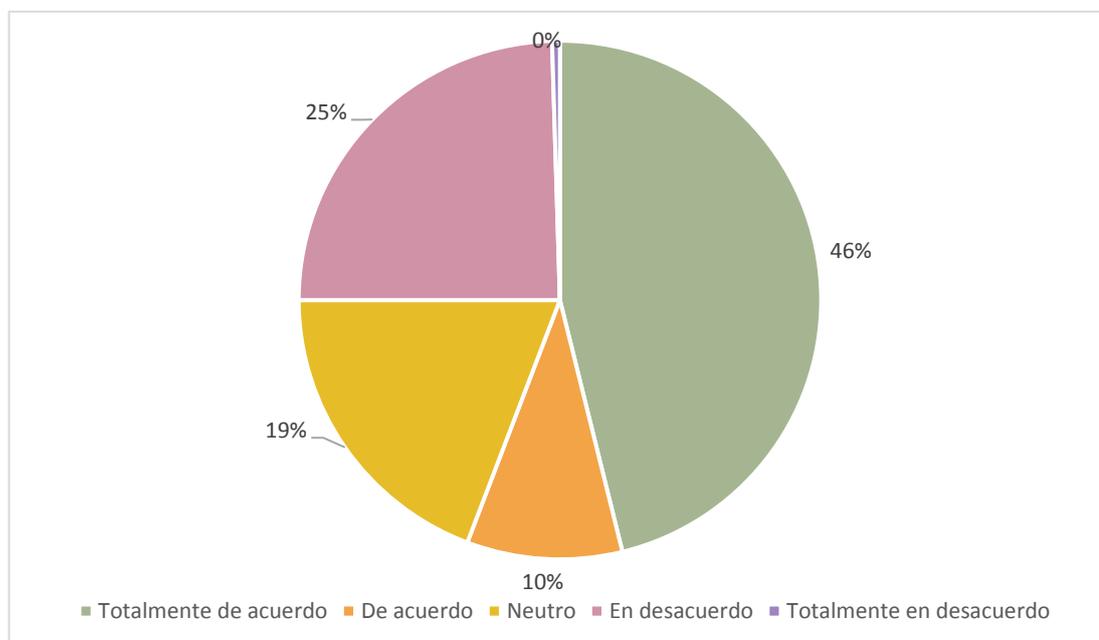
#### Resultados de la Encuestas

La encuesta aplicada dentro de este estudio está compuesta de 18 interrogantes con opciones de respuesta según la escala de Likert (Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutro, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), dirigida hacia una muestra de 208 personas, quienes no poseen correos electrónicos institucionales. En primera instancia se propuso la siguiente afirmación:

#### 1. Conoce usted todos los canales de comunicación interna de la institución

#### Figura 4

*Figura resumen: Conoce usted todos los canales de comunicación interna de la institución*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel, en el que se distingue el porcentaje de personas que seleccionaron cada opción de respuesta (identificada por colores).

**Tabla 5**

*Tabla resumen: Conoce usted todos los canales de comunicación interna de la institución*

<b>Escala de Likert</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje por cada respuesta</b>
Totalmente de acuerdo	96	25%
De acuerdo	20	46%
Neutro	40	19%
En desacuerdo	51	10%
Totalmente en desacuerdo	1	0%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert en relación a la primera pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

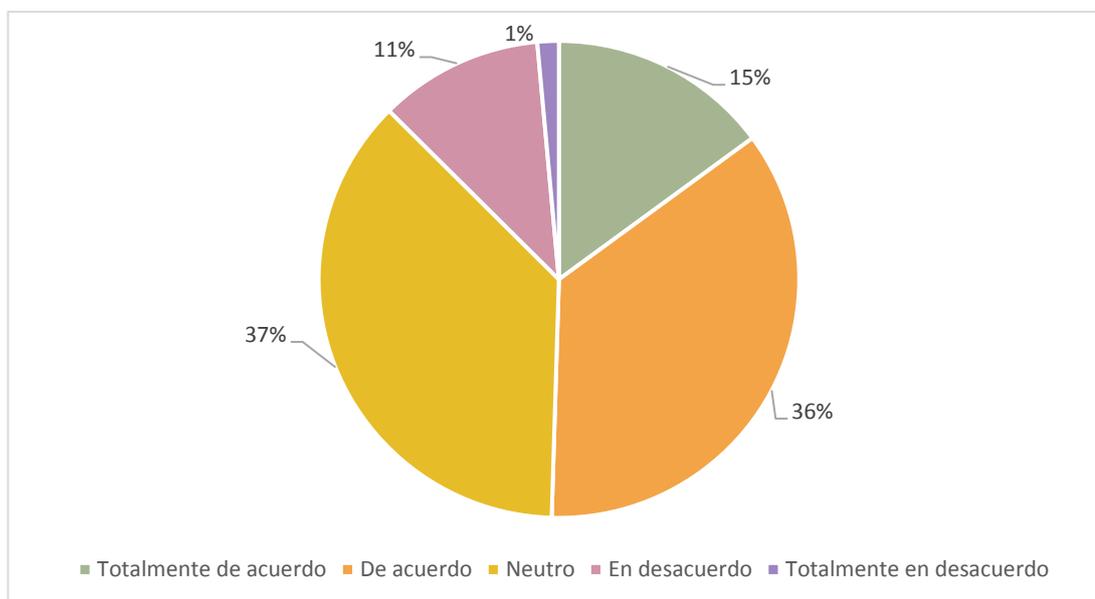
Por medio del primer enunciado, se desea confirmar si el personal encuestado que labora dentro de la institución conoce los canales de comunicación interna que utiliza la institución para hacer llegar mensajes a los colaboradores. En las respuestas, se puede evidenciar que un 25% afirma conocer totalmente estos canales, no alejándose a gran escala, un 46% de la muestra indica que está de acuerdo con conocer los canales de comunicación, sin embargo, el 19% del personal se mantiene en una posición neutral, dando a entender que conocen algunos canales, aunque no saben si estos son todos en su totalidad.

Este porcentaje desciende a un 10% de colaboradores que sienten no conocer todos los canales de comunicación y ningún porcentaje de muestra indica que hay nulo conocimiento de estos canales. Por ende, se puede determinar que a pesar de existan porcentajes que no conocen en su totalidad los canales de comunicación, se presencia una mayor población que asegura conocer estos canales por los cuáles la institución les emite información.

## 2. Considera suficiente las carteleras y correos institucionales como canales efectivos de comunicación interna propios de la institución

**Figura 5**

*Figura resumen: Considera suficiente las carteleras y correos institucionales como canales efectivos de comunicación interna propios de la institución*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 6**

*Tabla resumen: Considera suficiente las carteleras y correos institucionales como canales efectivos de comunicación interna propios de la institución*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	31	15%
De acuerdo	74	36%
Neutro	77	37%
En desacuerdo	23	11%
Totalmente en desacuerdo	3	1%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert en relación a la segunda pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

En el segundo enunciado, se busca confirmar la efectividad de las carteleras de información y el uso del correo institucional, como medios de comunicación interna dentro de la institución. Se puede evidenciar que un 15% de la muestra, afirma que

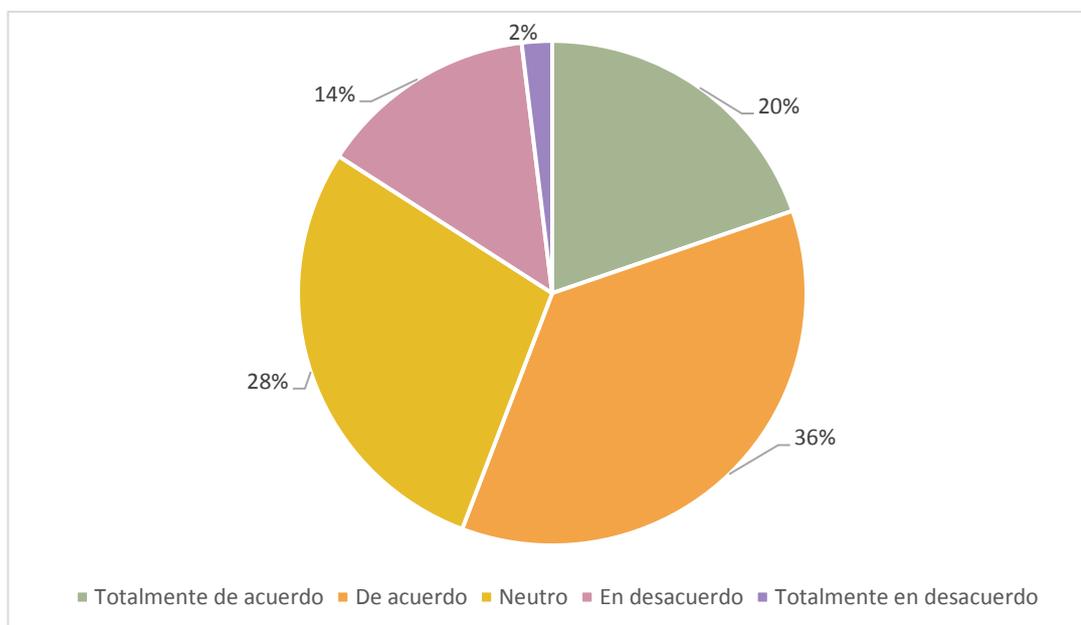
estos canales son totalmente efectivos, el 36% posee una percepción de que estos canales de comunicación masiva para los colaboradores, si tienen un gran efecto en el personal, puesto que muchos colaboradores se detienen un momento a informarse de las nuevas novedades que se desenvuelven dentro de la institución, por otro lado, un 37% se mantiene en una posición neutral, siendo este porcentaje mayor, se evidencia que los canales usados son buenos, sin embargo, no se podrían considerar completamente efectivos, para abarcar a todo el personal.

Este porcentaje desciende a más de la mitad de los colaboradores, un 11% de los encuestados sienten no conocer todos los canales de comunicación, no obstante, solo 1% porcentaje de muestra indica que hay nulo conocimiento de estos canales. Por ende, se puede determinar que a pesar de existan porcentajes que no conocen en su totalidad los canales de comunicación, se presencia una mayor población que asegura estar conscientes y utilizar alguno de estos canales por los cuáles la institución les emite información.

### 3. Considera que, sin el uso de correo institucional, usted se encuentra bien informado

**Figura 6**

*Figura resumen: Considera que, sin el uso de correo institucional, usted se encuentra bien informado*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 7**

*Tabla resumen: Considera que, sin el uso de correo institucional, usted se encuentra bien informado*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	41	20%
De acuerdo	75	36%
Neutro	59	28%
En desacuerdo	29	14%
Totalmente en desacuerdo	4	2%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la tercera pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

Con respecto a la tercera afirmación, sobre si los encuestados consideran que sin el uso de un correo institucional, igualmente se sienten informados, tan solo un

20% de toda la muestra señaló que si sentían, que a pesar de no tener acceso a un correo institucional, estos siempre se encontraban muy bien informados de todas las actividades que se realizan dentro de la institución, este porcentaje asciende a un 36% de las personas encuestadas entre ambos géneros, en que si se sienten informados, sin embargo, no en su totalidad.

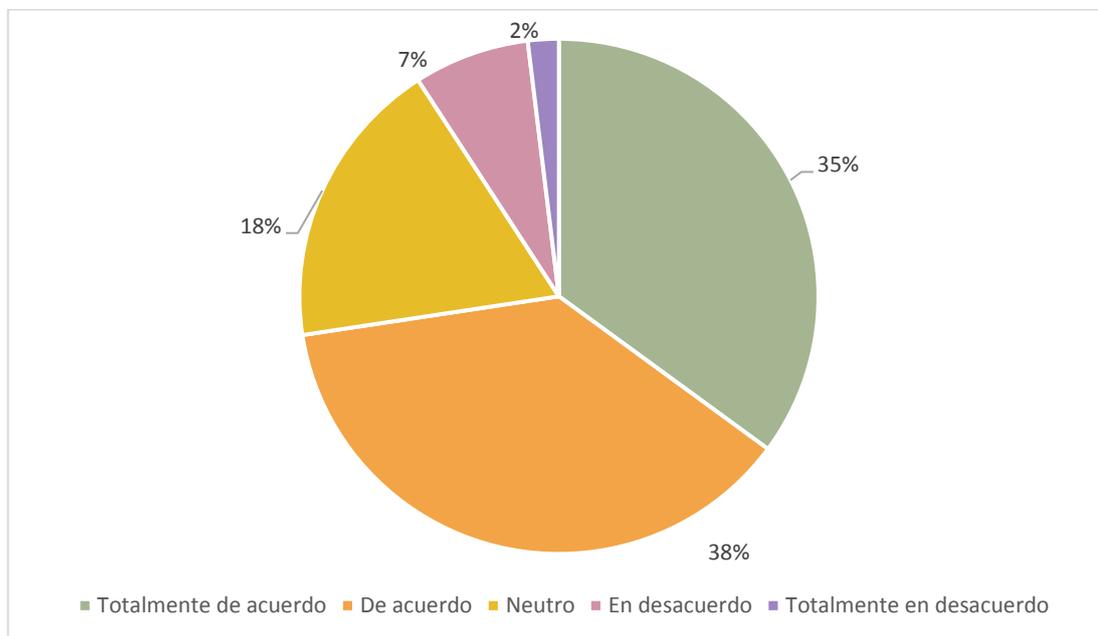
Un 28% detalló que no sienten que saben todo lo que ocurre dentro del nosocomio, a pesar de esto, no sienten que se les prohíbe el acceso a la información, es decir que igual mantienen contacto con los mensajes que se imparten a nivel institucional, por otro lado un 14% indica que no se siente correctamente informados por parte de la organización y un 2% confirma que no se sienten para nada informados, es decir que no están al tanto de las actividades que se llevan a cabo.

Por ende, se puede comprender que a pesar de que los colaboradores no poseen acceso a correos institucionales, la mayoría de los colaboradores, no sienten una ausencia de información, puesto que la comunicación fluye hasta abarcar a esta población, quienes, sin necesidad de poseer correos electrónicos, pueden adquirir mensajes de la institución por parte de sus superiores o quizás las carteleras que se tienen en los puntos críticos.

#### 4. Mantiene una comunicación bidireccional con su(s) superior(es)

**Figura 7**

*Figura resumen: Mantiene una comunicación bidireccional con su(s) superior(es)*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 8**

*Tabla resumen: Mantiene una comunicación bidireccional con su(s) superior(es)*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	73	35%
De acuerdo	78	38%
Neutro	38	18%
En desacuerdo	15	7%
Totalmente en desacuerdo	4	2%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert en relación a la cuarta pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

En el cuarto enunciado, se intenta conocer si los encuestados mantienen o no una comunicación bidireccional con sus superiores, los resultados fueron satisfactorios, debido a que un 35% de los encuestados entre ambos géneros describieron que si se encontraban totalmente de acuerdo con el enunciado,

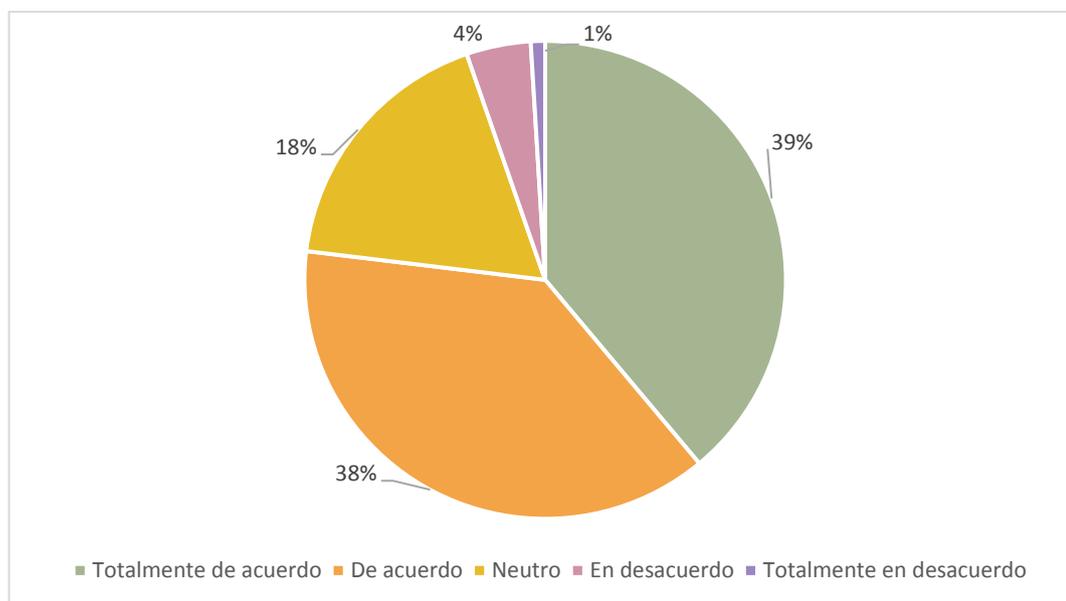
aludiendo a que realmente mantienen una buena comunicación con sus superiores, el porcentaje asciende a un 38% de colaboradores que sienten mantener una correcta comunicación con sus superiores, a pesar de no estar completamente convencidos de aquello, esto puede ser causado por diversos factores, entre estos, puede ser por el tiempo que se maneja en la organización y las actividades que se realizan.

Un 18% de la muestra mantiene una opinión neutra sobre su comunicación bidireccional ante el personal que los posee a cargo, sin embargo, solo un 7% indica que no siente que haya una buena relación comunicacional con ellos, y un 2% indica que no considera que exista una comunicación bidireccional con sus jefaturas, es decir que solo se considera unidireccional, como las ordenes que ejecutan.

## 5. Mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros que son parte del equipo de trabajo

**Figura 8**

*Figura resumen: Mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros que son parte del equipo de trabajo*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 9**

*Tabla resumen: Mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros que son parte del equipo de trabajo*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuestas
Totalmente de acuerdo	81	39%
De acuerdo	79	38%
Neutro	37	18%
En desacuerdo	9	4%
Totalmente en desacuerdo	2	1%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert en relación a la quinta pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

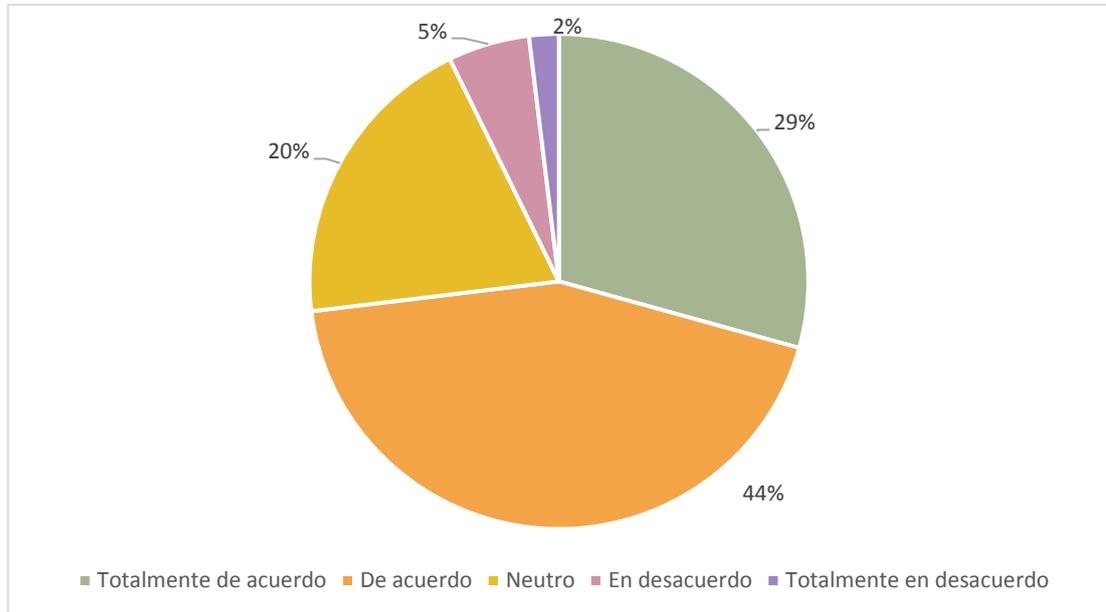
El quinto enunciado, busca conocer si este personal mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros del equipo de trabajo en dónde desarrollan sus actividades, el 39% de la muestra indica que la comunicación con sus compañeros es muy buena, el 38% de ellos indican también que si mantienen una buena relación a nivel de comunicación es buena, por ende, se puede identificar que existe una relación amena en el trabajo y que existe el trabajo en equipo.

Un 18% de los colaboradores encuestados dicen mantener una comunicación normal con sus compañeros, ni de más, ni de menos, solo lo esencial, un 4% de ellos estiman que su comunicación no es buena y tan solo un 1% señala que su comunicación con sus compañeros de equipo no fluye; denotando que a pesar de que una gran cantidad de los colaboradores que no poseen correos institucionales, si mantienen una buena relación a nivel comunicacional con sus compañeros, sin embargo, existe un porcentaje que no siente que puedan mantener conversaciones con ellos.

**6. La institución lo motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan.**

**Figura 9**

*Figura resumen: La institución lo motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan.*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 10**

*Tabla resumen: La institución lo motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan.*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	61	29%
De acuerdo	91	44%
Neutro	41	20%
En desacuerdo	11	5%
Totalmente en desacuerdo	4	2%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert en relación a la sexta pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

El personal encuestado, mantiene una posición un tanto positiva con respecto a su opinión sobre si la institución los motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan, sean estas de modalidad obligatoria o voluntaria. Tan

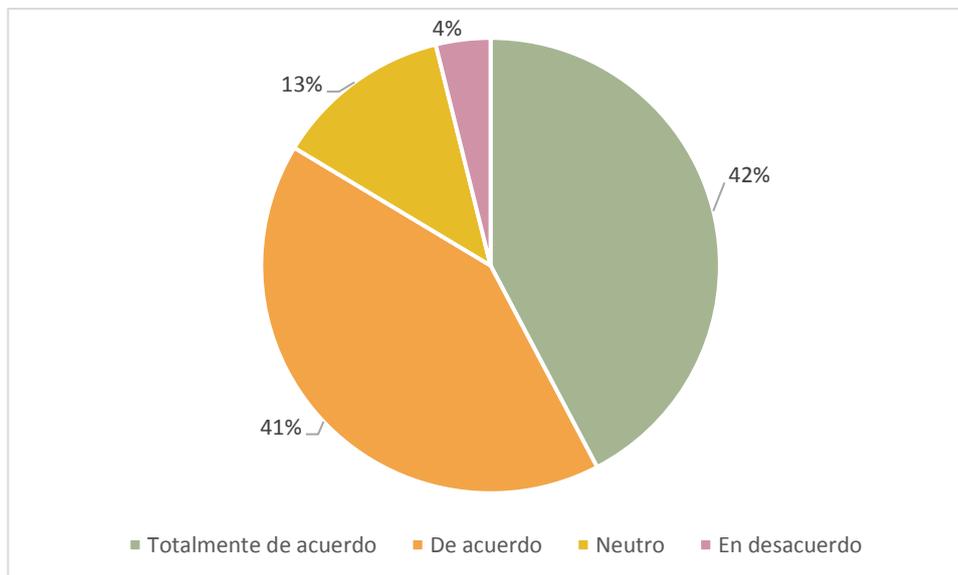
solo un 29% de los encuestados sienten que la institución realmente los motiva a participar en las actividades y ser parte de la información que se comparte a nivel organizacional, no obstante, un 44% de la muestra se conforma con ser incluidos, debido a la motivación que reciben por parte de la institución para participar en los eventos que se llevan a cabo.

Un 20% de los colaboradores encuestados indican que a veces sienten que la institución los motiva a ser parte de estas actividades, pero que a veces no; un 5% indica que no se siente realmente motivado y un 2% señala que no existe tal motivación para participar en actividades que se efectúan a nivel de organización, pudiendo resultar en una mala percepción sobre si se sienten incluidos o no en las actividades que la institución realiza.

## 7. La comunicación representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo con su cargo

**Figura 10**

*Figura resumen: La comunicación representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo con su cargo.*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 11**

*Tabla resumen: La comunicación representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo a su cargo.*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	88	42%
De acuerdo	86	41%
Neutro	26	13%
En desacuerdo	8	4%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert en relación a la séptima pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

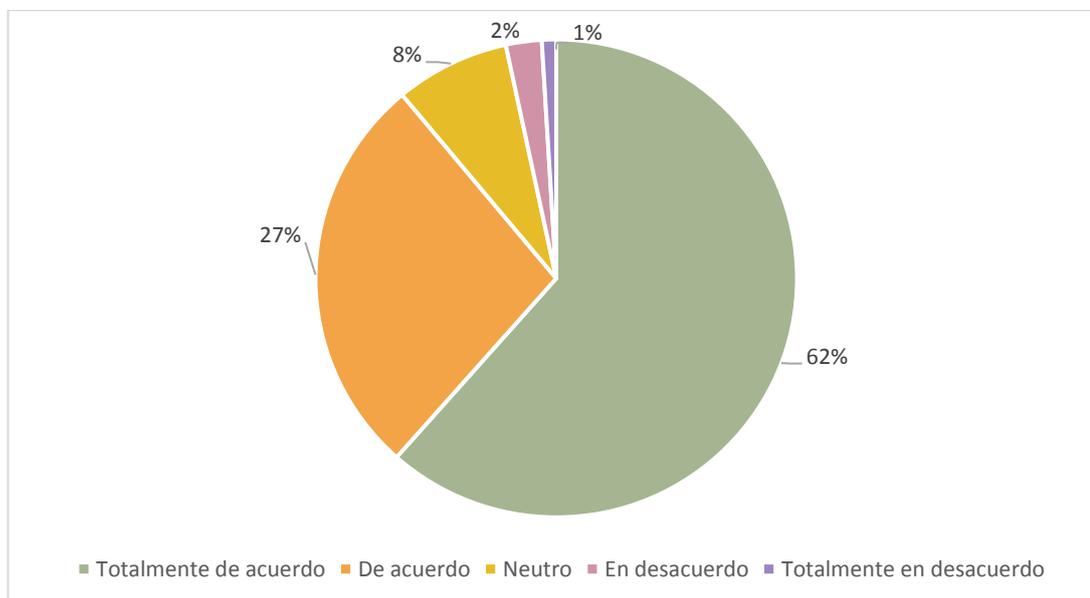
La séptima pregunta se centra en conocer si los encuestados consideran que la comunicación realmente representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo con su cargo. Los colaboradores encuestados, en su mayoría, están conscientes de que, si es importante mantener una correcta comunicación, un

42% de esta muestra indica que sienten que la comunicación es un factor muy importante, mientras que un 41% la considera solo importante para realizar sus funciones cotidianas en jornadas laborales. Existe un 13% de personas encuestadas que no piensan ni que es tan importante, pero tampoco piensan que no sea de descuidar mantenerse informados para la ejecución de sus funciones, mientras que un 4% señala que siente que no es realmente necesario mantener una comunicación para que puedan desarrollar sus actividades.

**8. Considera que la comunicación con su(s) superior(es) es fundamental para el desarrollo de sus actividades**

**Figura 11**

*Figura resumen: Considera que la comunicación con su(s) superior(es) es fundamental para el desarrollo de sus actividades.*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 12**

*Tabla resumen: Considera que la comunicación con su(s) superior(es) es fundamental para el desarrollo de sus actividades.*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	128	62%
De acuerdo	57	27%
Neutro	16	8%
En desacuerdo	5	2%
Totalmente en desacuerdo	2	1%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la octava pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

El objetivo de la octava pregunta es conocer si los encuestados consideran que la comunicación con sus superiores es fundamental para realizar sus actividades. La mayoría de los colaboradores encuestados consideran que es

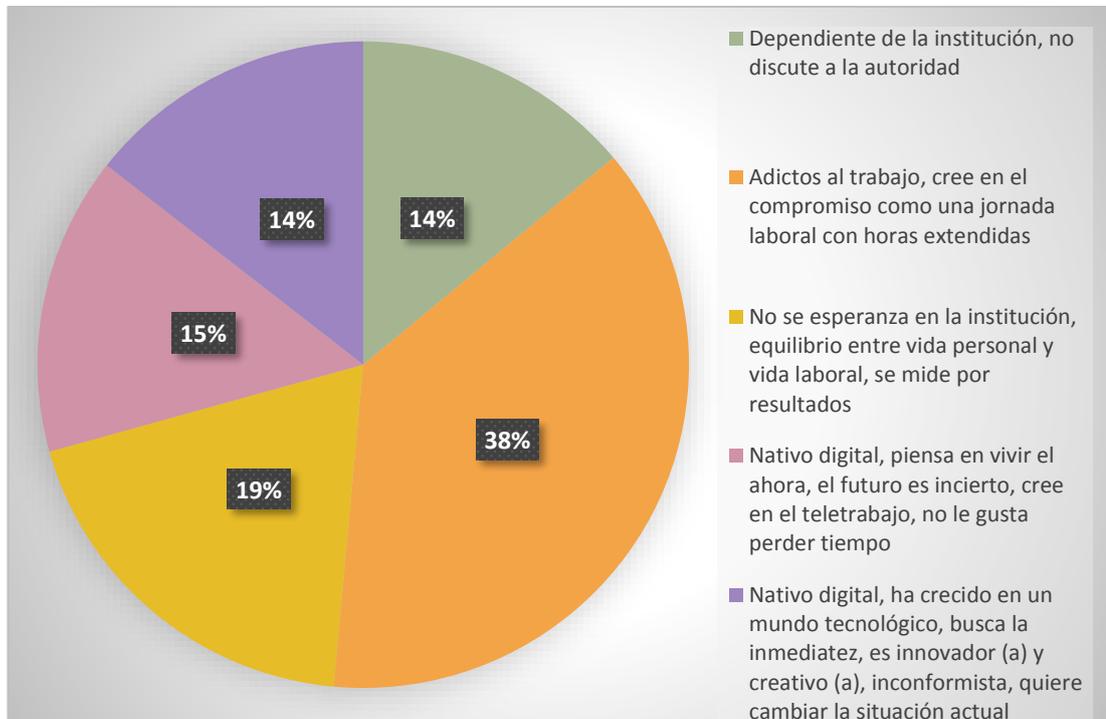
fundamental, representando al 62% de esta muestra. El 27% de la muestra concuerda que es importante, más no fundamental. Mientras que, un 8% mantienen una posición neutral, es decir que no siente que realmente afecte a sus labores el tener aquella comunicación o carecer de la misma.

Sin embargo, un 2% de los encuestados consideran que no es tan fundamental para la ejecución de sus funciones y un solamente 1% indica que no es para nada importante mantener una comunicación con sus superiores, pues esto no impide que desarrolle sus funciones. A pesar de esta posición, se puede evidenciar que, la mayoría de los colaboradores encuestados concuerdan que es fundamental para el desarrollo de sus actividades mantener comunicación con sus superiores, puesto que pueden recibir retroalimentación o guías para su correcto desempeño.

**9. De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique**

**Figura 12**

*Figura resumen: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según a qué generación se apeguen acorde a las características planteadas (identificada por colores).

**Tabla 13**

*Tabla resumen: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique*

<b>Características</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje de respuestas</b>
Dependiente de la institución, no discute a la autoridad	29	14%
Adictos al trabajo, cree en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	78	38%
No se esperanza en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	40	19%
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo	31	15%
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual	30	14%

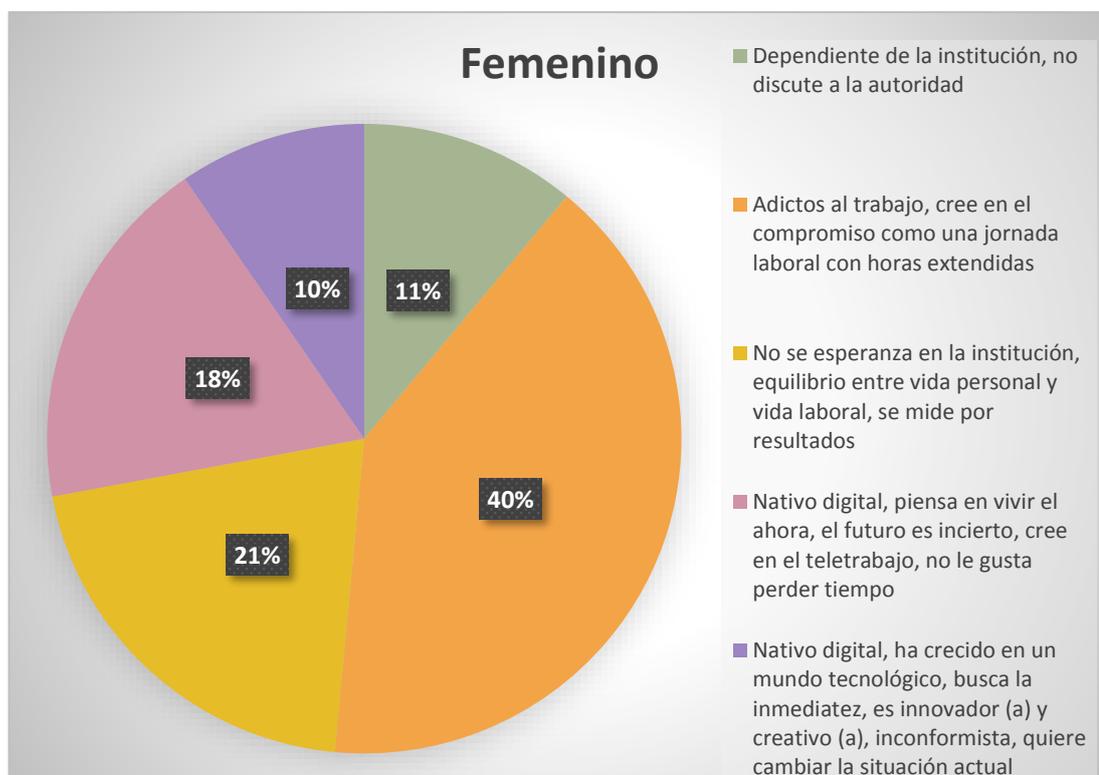
Nota. En el cuadro resumen de la novena afirmación, se visualiza la agrupación por porcentaje de selección sobre las características generacionales con las que los colaboradores se identifican (208 personas de muestra).

La novena pregunta intenta conocer a qué grupo generacional pertenecen los colaboradores encuestados, a partir de las características con las que estas personas se identifican según la selección que hicieron al momento de aplicar la encuesta, un 14% indicó sentirse alineado con las características de una Generación tradicional, es decir, se sienten dependientes de la institución, no discuten a la autoridad, pues por rango jerárquico, esto sería inaceptable; un 38% de la muestra encuestada señaló que se sienten identificados con las características de un Baby Boomer, se sienten adictos al trabajo, por lo tanto extienden sus horas laborales, este es el porcentaje más alto con el cuál se sienten identificados.

Un 19% de los colaboradores se sienten alineados con las características de una Generación X, quienes no se esperan en la institución, mantienen un equilibrio entre vida personal y laboral, prefieren medir su compromiso con la organización por medio de resultados, por otro lado, un 15% se identifica como Millennial, puesto que sienten que son nativos digitales, prefieren vivir el ahora, no les gusta perder tiempo, consideran que el teletrabajo es productivo, y el último 14% restante, sienten ser parte de la Generación Z, se consideran nativos digitales, buscan la inmediatez, son inconformistas, pero a la vez innovadores como para cambiar la situación actual en la que se desarrollan.

### Figura 13

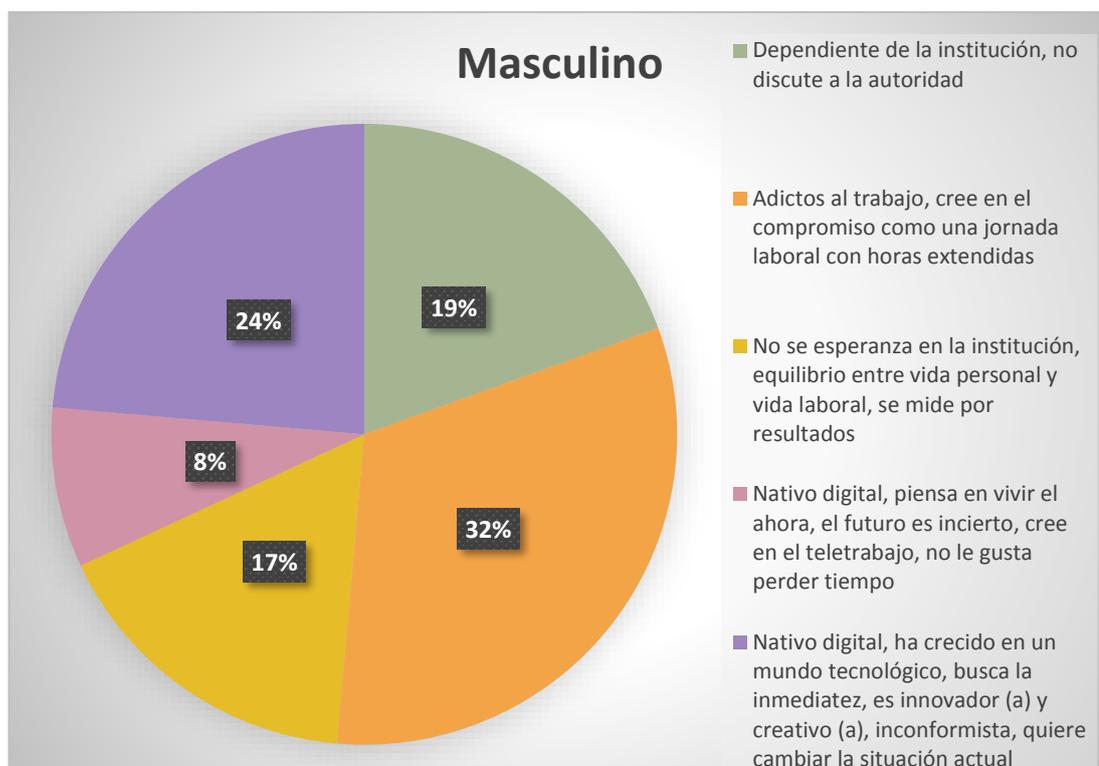
Figura específica por género: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel, en el que se distingue el porcentaje de mujeres que seleccionaron cada opción de respuesta (identificada por colores).

### Figura 14

Figura específica por género: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel, en el que se distingue el porcentaje de hombres que seleccionaron cada opción de respuesta (identificada por colores).

**Tabla 14**

*Tabla específica por género: De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique*

<b>Femenino</b>		
<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje por cada respuesta</b>
Dependiente de la institución, no discute a la autoridad	15	11%
Adictos al trabajo, cree en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	55	40%
No se espera en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	28	21%
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo	25	18%
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual	13	10%
<b>Masculino</b>		
<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje por cada respuesta</b>
Dependiente de la institución, no discute a la autoridad	14	19%
Adictos al trabajo, cree en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	23	32%
No se espera en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	12	17%
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo	6	8%
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual	17	24%

Nota. El cuadro resume que se demuestra, compila la información según su género (Femenino: 136 personas, Masculino: 72 personas), y por su selección de porcentaje de selección sobre selección sobre las características generacionales con las que los colaboradores se identifican (208 personas de muestra).

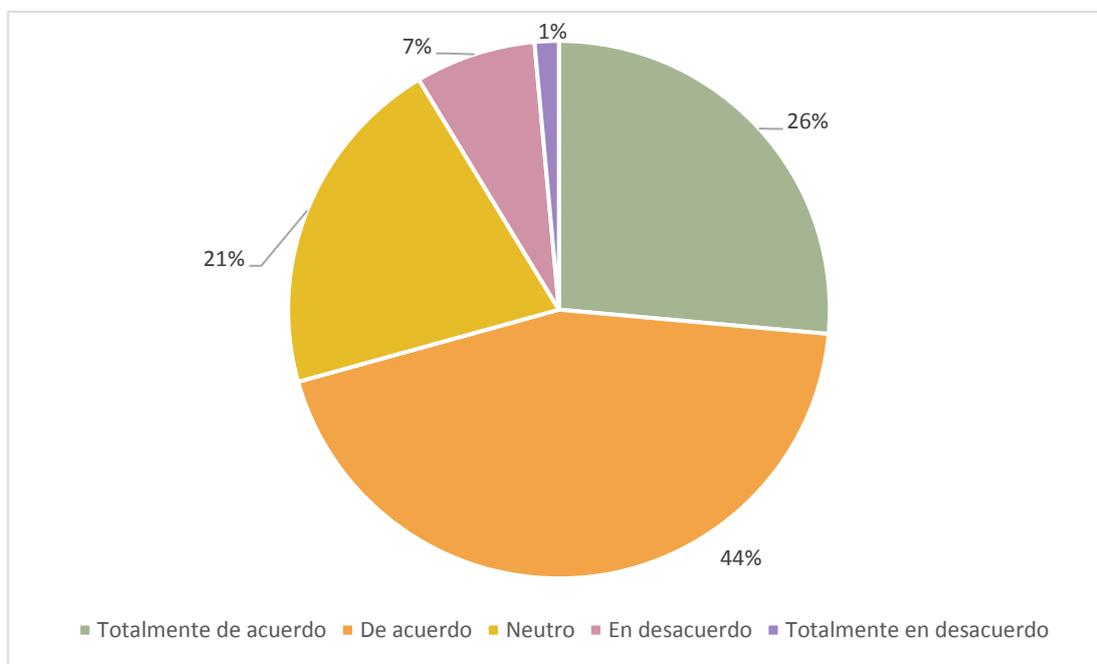
Con respecto a un análisis más profundo sobre las generaciones a las que se alinean los colaboradores encuestados según sus géneros, en su mayoría, tanto hombres como mujeres se sienten identificados con ser Baby Boomers, teniendo un resultado estadístico de 40% de mujeres y un 32% de hombres, los valores con mayor peso en cada tabla. La Generación Tradicional se compone por un 11% de mujeres y un 19% de hombres encuestados que creen ciegamente en su institución; con respecto a la Generación X, existe un 21% de mujeres y un 17% de hombres que sienten que poseen un equilibrio entre la vida personal y laboral.

La Generación Y, mejor conocida como Millennials abarcan un valor de 18% de mujeres y tan solo un 8% de hombres que se sienten identificados con estas características; y como generación más actual, está la Generación Z, con la que tan solo un 10% de mujeres se identifican con buscar la inmediatez y el cambio, mientras que un 28% de hombres concuerdan con estas características. Todos los resultados que se obtuvieron dan a comprender que realmente se mantienen diferentes perspectivas generacionales en el equipo de trabajo, sin tener que ser de aquella época necesariamente, muchos colaboradores se identifican según su manera de vivir, de acuerdo con sus puntos de vista.

**10. Considera que existe una marcada diferencia de edad con los integrantes que forman parte de su equipo de trabajo**

**Figura 15**

*Figura resumen: Considera que existe una marcada diferencia de edad con los integrantes que forman parte de su equipo de trabajo*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 15**

*Tabla resumen: Considera que existe una marcada diferencia de edad con los integrantes que forman parte de su equipo de trabajo*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	55	26%
De acuerdo	92	44%
Neutro	43	21%
En desacuerdo	15	7%
Totalmente en desacuerdo	3	1%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert en relación a la décima pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

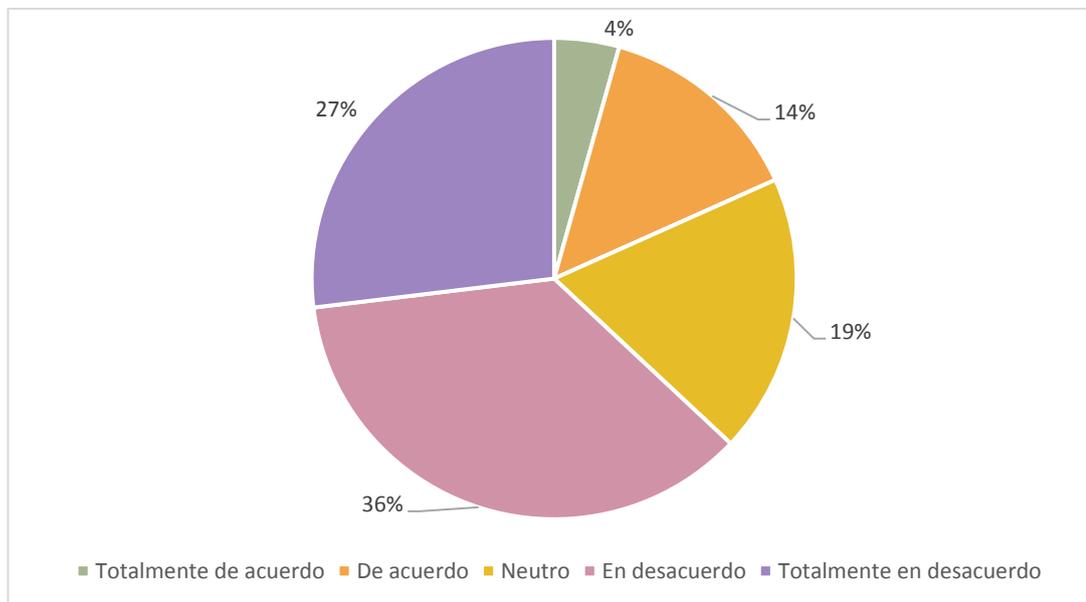
El décimo enunciado intenta conocer si existe una marcada diferencia de edad entre colaboradores, en donde el 26% de la muestra afirma que existe una marcada diferencia de edad en los grupos de trabajo, mientras que el 44% representando mayoría de la muestra, concuerda en que hay diferencia de edad entre colaboradores, sin embargo, esta no se encuentra presente de una manera marcada, debido a que a pesar de que exista una diferencia de edad, no es tan grande la brecha de edades en los colaboradores.

El 21% de los colaboradores encuestados se mantiene neutral al enunciado, indicando que no siente realmente una diferencia de edad en su equipo de trabajo; no obstante, un 7% no siente reflejada las diferencias de edad entre colaboradores y solamente un 1% indica que no existe una marcada diferencia de edad entre su equipo de trabajo. Por ende, la mayoría de los encuestados concuerdan que en sus equipos de trabajo existen colaboradores de diferentes edades, generando la posibilidad de manejar procesos a partir de diferentes perspectivas generacionales, que brindan soluciones más integrales a las problemáticas que se presenten en la ejecución de sus funciones a cargo o del servicio.

## 11. Esa diferencia de edad repercute negativamente en la convivencia con los miembros del equipo de trabajo

**Figura 16**

*Figura resumen: Esa diferencia de edad, repercute negativamente en la convivencia con los miembros del equipo de trabajo*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 16**

*Tabla resumen: Esa diferencia de edad, repercute negativamente en la convivencia con los miembros del equipo de trabajo*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	9	4%
De acuerdo	29	14%
Neutro	39	19%
En desacuerdo	75	36%
Totalmente en desacuerdo	56	27%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la décimo primera pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

La décimo primera pregunta se conecta con el enunciado número diez, y a pesar de que se considere que si existe una diferencia de edades, a pesar de no que

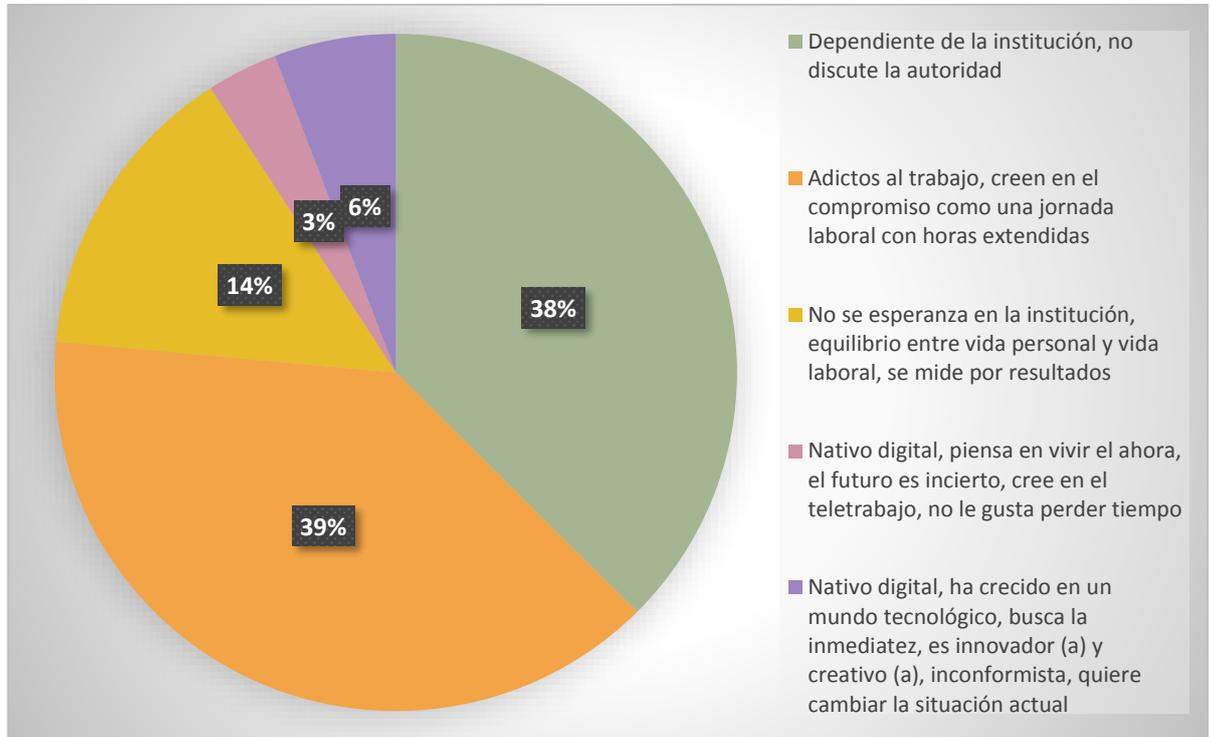
la brecha de edades no sea tan extensa, igual este factor no afecta negativamente a la convivencia con los otros miembros del equipo de trabajo, pue si bien es cierto, tan solo un 4% de la población encuestada indica que si afecta a esta relación que se mantiene a nivel organizacional, asimismo un 14% considera que quizás si repercute negativamente, pero no del todo.

El 19% de los colaboradores encuestados comentan que esta diferencia de edades no afecta negativamente, sin embargo, si existen algunas consecuencias a partir de esta diferencia. No obstante, el 36% de la población, siendo el mayor porcentaje, representa que no afecta realmente en una manera negativa y un 27% de estos encuestados confirma que no existe ninguna afectación negativa en las relaciones interpersonales que se forman al momento de trabajar como equipo.

## 12. Identifique una característica que se asocia al comportamiento de su superior(es)

**Figura 17**

*Figura resumen: Identifique una característica que se asocia al comportamiento de su superior(es)*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según a qué generación se piensan que sus jefes directos se alinean acorde a las características planteadas (identificada por colores).

**Tabla 17**

*Tabla resumen: Identifique una característica que se asocia al comportamiento de su superior(es)*

<b>Características</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje de respuestas</b>
Dependiente de la institución, no discute la autoridad	78	38%
Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	81	39%
No se espera en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	30	14%
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo	7	3%
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual	12	6%

Nota. En el cuadro resumen de la décimo segunda afirmación, se visualiza la agrupación por porcentaje de selección sobre las características generacionales con las que los colaboradores identifican que sus superiores se alinean.

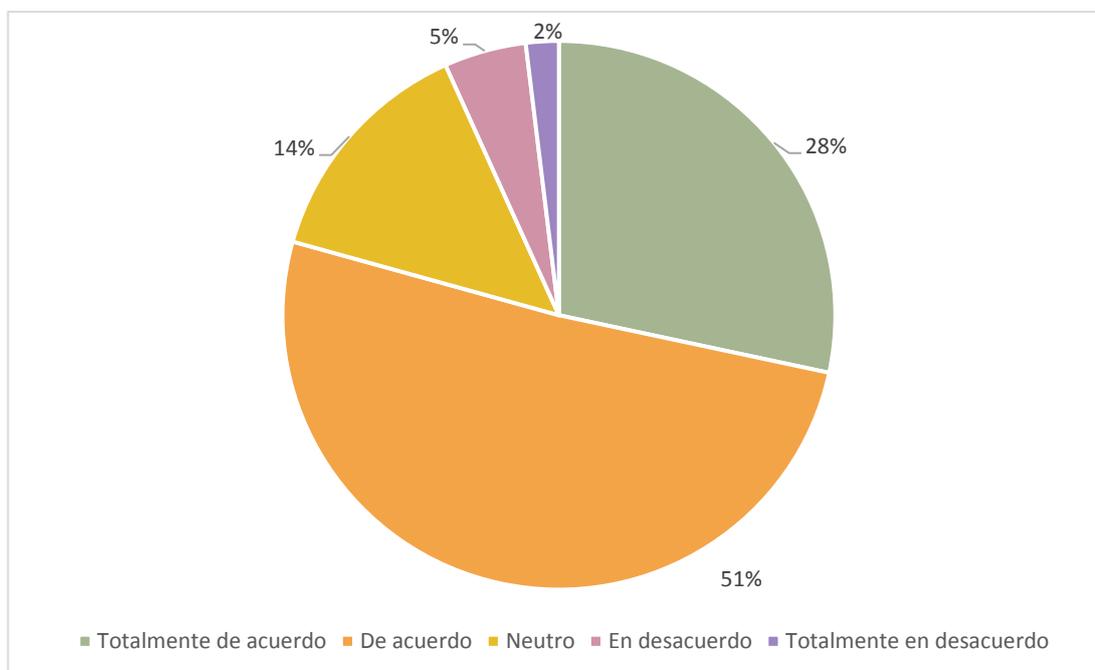
La décima segunda pregunta reside en conocer con cuál generación, los colaboradores encuestados asocian a sus superiores según las características que se asemejan más con el comportamiento de ellos. En el análisis, se puede ver que un 38% de los colaboradores consideran que sus jefes directos se alinean con un comportamiento sumiso ante la autoridad y no la pone en duda, por ende, se identifican como Generación Tradicional; no evidenciando una gran diferencia, el 39% de los superiores se asemejan con características Baby Boomers, puesto que poseen horarios extendidos de labores.

Por otro lado, el 14% de los superiores tienen a alinearse con las características de una Generación X, tan solo un 3% de los encuestados indican que sus superiores tienden a ser Millenials, es decir, una población muy escasa se alinea con aquellas características, sin embargo, un 6% se considera como parte de la Generación Z, quienes intentan cambiar situaciones actuales y se esfuerzan por ir más allá de lo previsto.

### 13. La comunicación que mantienen sus superiores se alinea a la comunicación interna que propicia la cultura de la institución

**Figura 18**

*Figura resumen: La comunicación que mantienen sus superiores se alinea a la comunicación interna que propicia la cultura de la institución*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 18**

*Tabla resumen: La comunicación que mantienen sus superiores se alinea a la comunicación interna que propicia la cultura de la institución*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	59	28%
De acuerdo	106	51%
Neutro	29	14%
En desacuerdo	10	5%
Totalmente en desacuerdo	4	2%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la décimo tercera pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

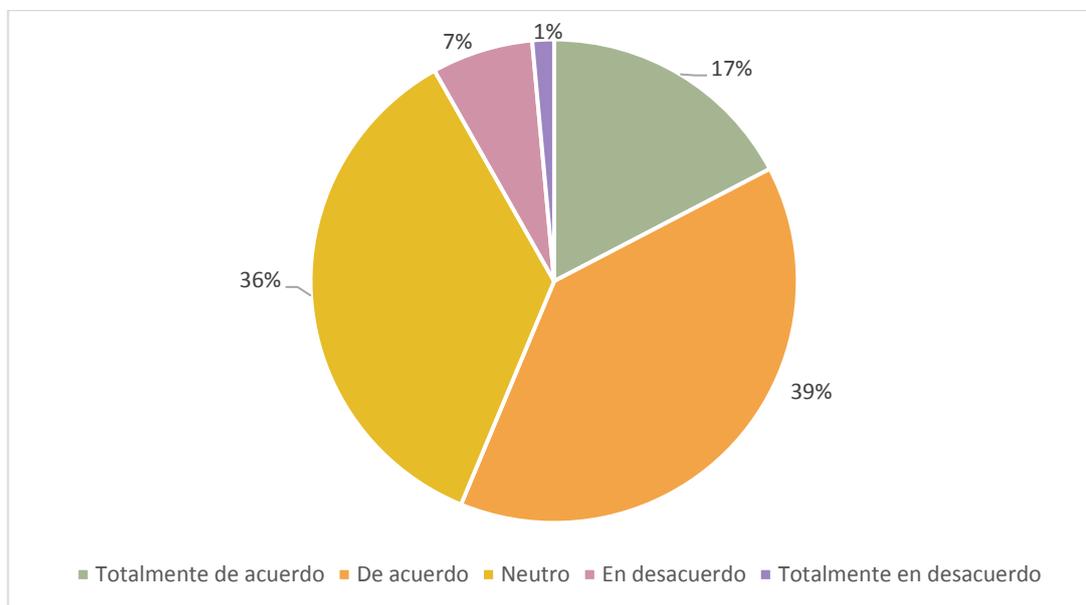
El décimo tercer enunciado busca conocer la percepción de los colaboradores, sobre si sus superiores se alinean a la comunicación que propicia la cultura organizacional, se encontró que el 28% de los encuestados afirma a totalidad que sus superiores se alinean a la cultura de comunicación interna, mientras que el 51% de ellos comparten el pensamiento de que sus superiores, simplemente se alinean a la comunicación interna, mas no, que se rigen al cien por ciento de ella, representando a más de la mitad de los encuestados.

Por otro lado, el 14% de los colaboradores encuestados mantienen una posición neutra en donde sus superiores se alinean de manera completa o parcial a la cultura organizacional; se puede evidenciar que solamente un 5% de esta muestra sienten que sus superiores no se alienan de manera completa a la cultura de comunicación interna y un 2% señala que sus superiores, poseen nula orientación hacia la cultura de comunicación que se maneja a nivel institucional, es decir que, existe un pequeño porcentaje de la muestra que indica que sus superiores no los mantiene debidamente informados como el nosocomio lo establece.

#### 14. La institución lo/a mantiene informado de sus novedades y actividades

**Figura 19**

*Figura resumen: La institución lo/a mantiene informado de sus novedades y actividades*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 19**

*Tabla resumen: La institución lo/a mantiene informado de sus novedades y actividades*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	36	17%
De acuerdo	81	39%
Neutro	74	36%
En desacuerdo	14	7%
Totalmente en desacuerdo	3	1%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la décimo cuarta pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

La institución mantiene al personal informado de sus novedades y actividades, de acuerdo con la encuesta realizada, el 17% del personal que desarrolló el cuestionario, indica que si los mantienen debidamente informados de todas las

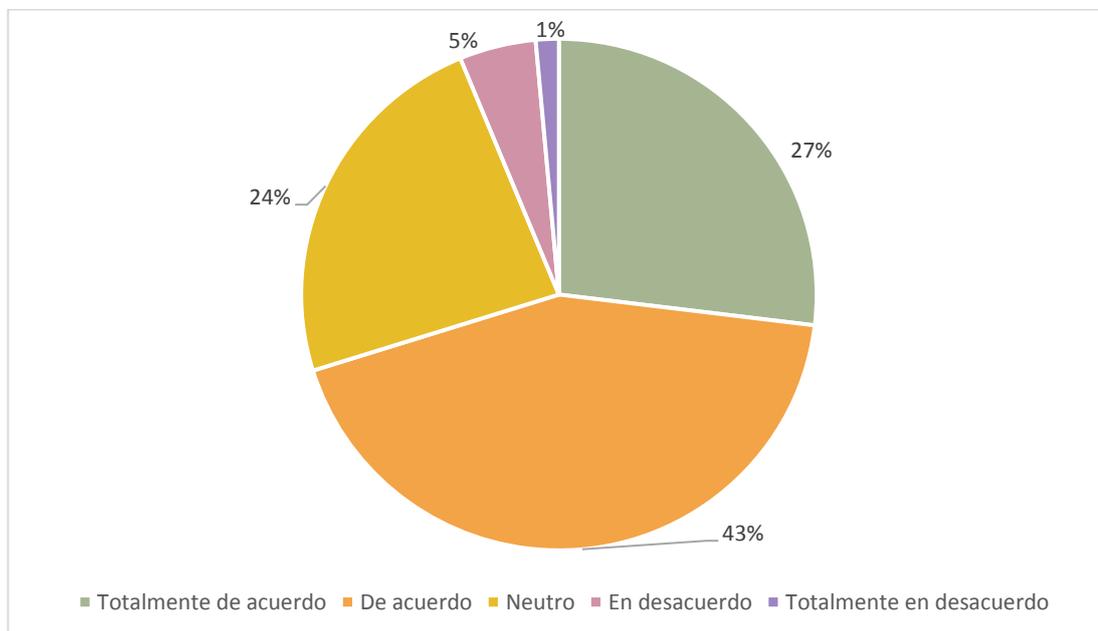
actividades y novedades que ocurren en la institución, a pesar de esto, un 39% de ellos siente que la institución si los mantiene informados, quizás no de todas las actividades que se realizan, pero sí de la mayoría; mientras que un 36% se mantiene neutro con respecto a esta posición, puesto que no sienten que están tan informados, sin embargo no sienten que les haga falta mayor información.

El 7% de los encuestados discrepa con esta percepción, no se sienten tan informados como deberían, y tan solo el 1% indica que no se sienten para nada informados. Por ende, se puede interpretar que la institución si intenta mantener informado a su personal, a pesar de que no toda la información les llegue, se busca la manera para informarles las actividades o novedades con mayor relevancia al menos.

## 15. La organización muestra interés en mantenerlo/a informado (a)

**Figura 20**

*Figura resumen: La organización muestra interés en mantenerlo/a informado (a)*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 20**

*Tabla resumen: La organización muestra interés en mantenerlo/a informado (a)*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	56	27%
De acuerdo	90	43%
Neutro	49	24%
En desacuerdo	10	5%
Totalmente en desacuerdo	3	1%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la décimo quinta pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

Dentro de la décimo quinta pregunta, se intenta conocer la perspectiva de los colaboradores que desarrollaron el cuestionario, en relación a si la organización muestra interés en mantener informado a su personal, de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que el 27% de la muestra siente que la institución se

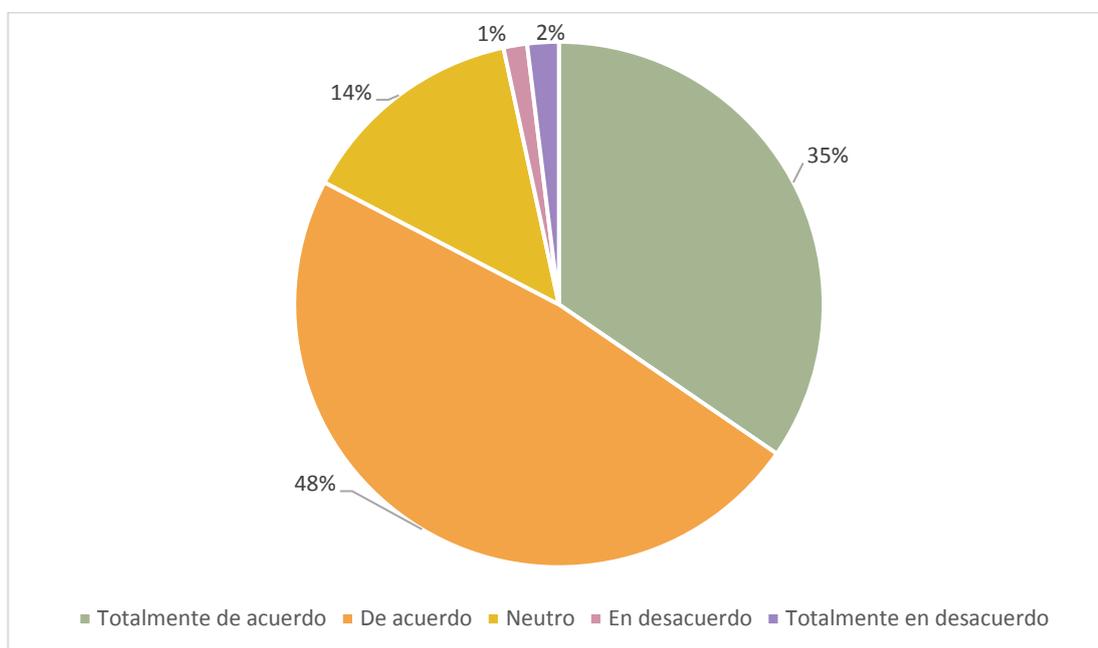
encuentra completamente interesada en mantenerlos informados, sin embargo, el 43% de los encuestados siente que existe un interés de manera inconsistente, a pesar de aquello, la organización intenta mantenerlos comunicados.

El 24% de los colaboradores encuestados mantienen una opinión neutral en la cual perciben que el interés por parte de la organización es mínimo, mas no, inexistente; mientras que, se identifica a un 5% afirma que la organización no busca tenerlos comunicados y un 1% percibe que la institución tiene nulo interés en mantenerlos informados. Mayoría de los colaboradores perciben que la organización muestra interés en mantenerlos informados sobre actividades y/o novedades que se realicen, sin embargo, los medios o la frecuencia de la información puede ser tratada de una mejor manera para la satisfacción de los colaboradores.

## 16. Se considera parte de la institución

**Figura 21**

*Figura resumen: Se considera parte de la institución*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 21**

*Tabla resumen: Se considera parte de la institución*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	72	35%
De acuerdo	100	48%
Neutro	29	14%
En desacuerdo	3	1%
Totalmente en desacuerdo	4	2%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la décimo sexta pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

El décimo sexto enunciado, propone identificar si los colaboradores encuestados se consideran parte de la institución en la que laboran, el 35% de ellos, indicó que se sienten completamente como parte de la institución, puesto que se

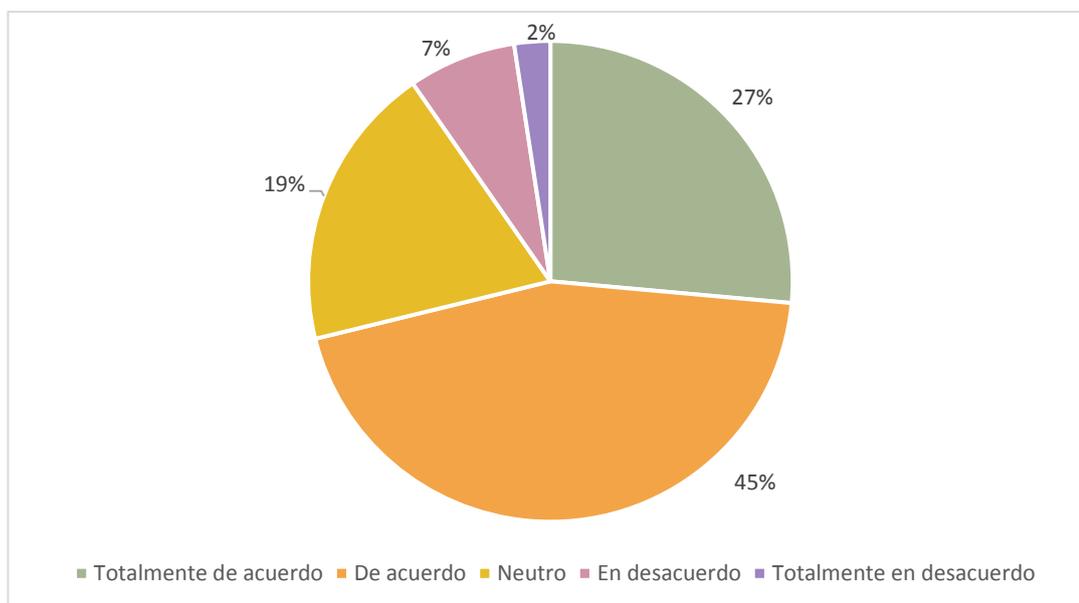
sienten realmente valorados, este porcentaje asciende a un 48%, en dónde se distingue que los colaboradores, a pesar de no tener acceso a una comunicación directa por parte de los correos electrónicos, se sienten cómodos y se sienten parte de la institución, no completamente, sin embargo se identifican con la misma.

Por otro lado, el 14% de la población señala que le es indiferente, no son muy apegados a la institución, pero tampoco se sienten descontentos laborando en ella, y tan solo el 1% no siente que es del todo parte de la organización, un 2% de los colaboradores encuestados lo confirma, comentando que realmente no se sienten parte de la institución, por diversos motivos que reposan en ellos.

## 17. Está de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional interno que se maneja en la institución

**Figura 22**

*Figura resumen: Está de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional interno que se maneja en la institución*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según la escala planteada (identificada por colores).

**Tabla 22**

*Tabla resumen: Está de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional interno que se maneja en la institución*

Escala de Likert	Cantidad de respuestas	Porcentaje por cada respuesta
Totalmente de acuerdo	55	26%
De acuerdo	93	45%
Neutro	40	19%
En desacuerdo	15	7%
Totalmente en desacuerdo	5	2%

Nota. El cuadro resumen que se demuestra, compila la información por porcentaje de selección sobre la escala de Likert con relación a la décimo séptima pregunta de la encuesta a las 208 personas de muestra.

El objetivo de la décimo séptima pregunta es conocer si los colaboradores están de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional que maneja la

institución, obteniendo que el 26% de la muestra encuestada, está completamente de acuerdo con los lineamientos de comunicación; la gran mayoría de colaboradores están de acuerdo con los lineamientos, sin embargo, no los siguen a cabalidad, representando de esta manera el 45% de la muestra.

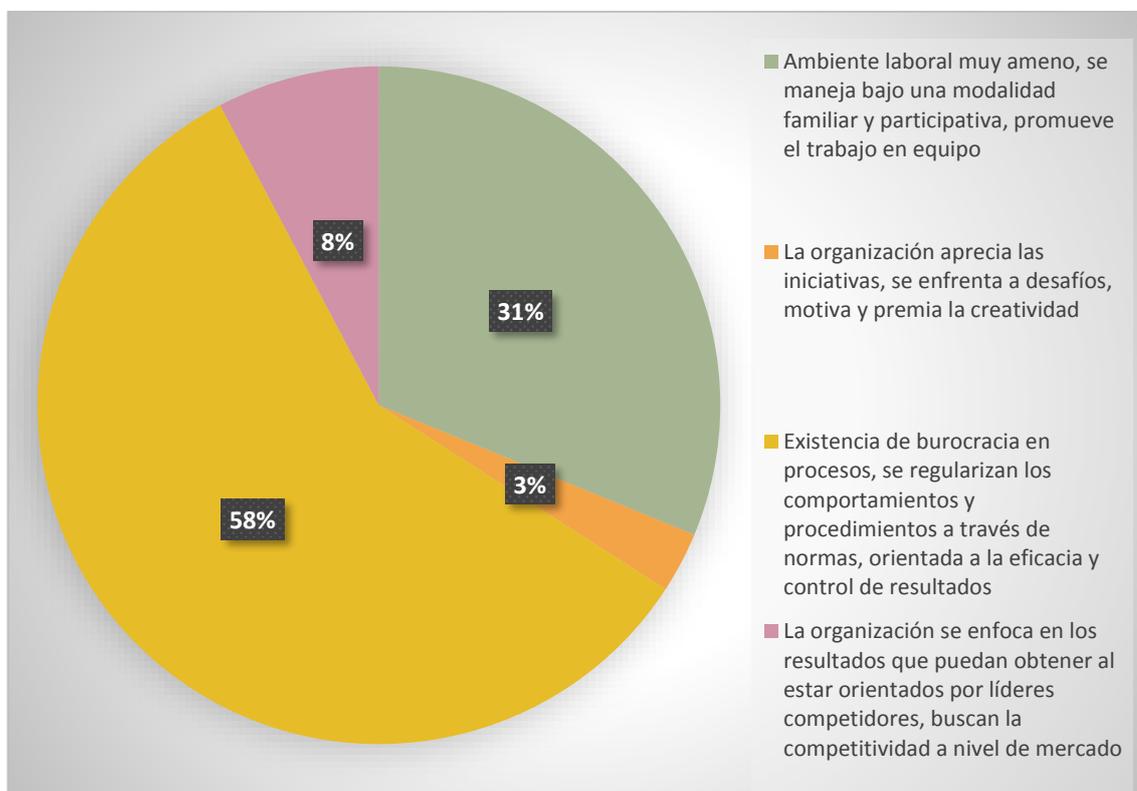
El 19% de los colaboradores encuestados mantienen una posición neutral, entendiendo que se siguen ciertos lineamientos y puede que omitan otros; por el contrario, el 7% de los colaboradores no están de acuerdo con los lineamientos de comunicación, a pesar de que puede que se guíen de ellos, hasta cierto punto, y tan sólo el 2% está completamente en desacuerdo con los lineamientos que establece la organización, sobre la comunicación interna.

Dentro de la organización, los lineamientos que se estipulan sobre la comunicación interna, responden a las necesidades de los colaboradores, quienes en su mayoría, se encuentran de acuerdo con estos lineamientos, permitiéndoles estar comunicados de manera efectiva; a pesar de este hecho, que existe cierto porcentaje de la muestra que mantiene una posición negativa en relación a dichos lineamientos, pudiendo repercutir en distintas problemáticas dentro de la comunicación interna que existe a nivel institucional.

**18. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización**

**Figura 23**

*Figura resumen: De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización*



Nota. En el gráfico que se presenta, se puede apreciar un diagrama de pastel que compila información completa entre ambos géneros, en este, se distingue el porcentaje de cada respuesta según a qué tipo de cultura organizacional los colaboradores pueden distinguir a su institución a partir de la selección de las características que comparte con la misma (identificada por colores).

**Tabla 23**

*Tabla resumen: De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización*

<b>Características</b>	<b>Cantidad de respuestas</b>	<b>Porcentaje de respuestas</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	65	31%
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	6	3%
Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	121	58%
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	16	8%

Nota. En el cuadro resumen de la décimo octava afirmación, se visualiza la agrupación por porcentaje de selección sobre las características de tipos de cultura organizacional con las que los colaboradores identifican a la institución.

La institución de salud bajo estudio se alinea, así como todas las empresas, a solo un tipo de cultura organizacional, en este último enunciado, se busca determinar a cuál tipo de cultura esta institución pertenece. La mayor parte de los colaboradores encuestados, un 58% de ellos, identifican que la organización en la que laboran, por su amplia estructura organizacional, pertenece a una cultura organizacional jerarquizada, puesto que existe la burocracia en los procesos que se realizan, quizá no en todos, pero si los de mayor grado de complejidad, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, esta cultura está orientada a la eficacia y control de resultados.

Por la misma razón existe un 8% que señala que puede asemejarse a una cultura de mercado, pues busca mantenerse como la más competente a nivel de mercado. Un 38% de la muestra encuestada, destaca que puede alinearse a una cultura tipo clan, puesto que sienten que la organización se desarrolla en un ambiente laboral muy ameno, mantienen buenas relaciones interpersonales dentro del trabajo en equipo, y un muy pequeño porcentaje indica que siente que la organización es adhocrática, debido a que acepta nuevos retos y los pone en práctica para ser líderes sus procesos, buscando la adaptación a nuevos cambios o necesidades que pueden existir.

## **Análisis de resultados de entrevistas**

La herramienta cualitativa que se utilizó con el fin de recolectar información sobre la comunicación interna que la institución de salud bajo estudio posee, se realizó a cinco colaboradores de la misma organización, en su mayoría, este personal posee la característica de ser líderes de equipo, es decir que tienen la oportunidad de supervisar a demás colaboradores que mantienen edades dispersas, y asimismo ellos como superiores, los cargos y sus generaciones fueron las siguientes:

**Tabla 24**

*Información principal de los encuestados:*

<b>Cargo</b>	<b>Generación a la que pertenece</b>	<b>Supervisa personal</b>
Analista de Desarrollo Organizacional	Generación Y/Millennials	No
Coordinadora de Servicios Generales	Generación Y/Millennials	Si
Coordinadora de Enfermería	Generación X	Si
Coordinador Administrativo	Generación X	Si
Coordinador de Servicios Médicos	Generación Y/Millennials	Si

1. De las siguientes características indique una con la que se asocie.

Tabla 25

Generación	Característica	Analista de Desarrollo Organizacional	Coord. de Servicios Generales	Coord. de Enfermería	Coord. Administrativo	Coord. de Servicios Médicos
Baby Boomers	Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas			X		
Generación X	No se esperan en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados		X		X	X
Generación Y/ Millennial	Nativos digitales, piensan en vivir el ahora, el futuro es incierto, creen en el teletrabajo, no les gusta perder tiempo	X				
Generación Z	Nativos digitales, crecieron en un mundo tecnológico, buscan la inmediatez, son innovadores y creativos, inconformistas, quieren cambiar la situación actual					

Tabla resumen: Primera pregunta

La primera pregunta que se realizó en la entrevista, se basa en conocer con qué características los entrevistados se identifican, con el fin de distinguir la generación con la que este personal se alinea inconscientemente, debido a que sus generaciones según sus años de nacimiento, no son siempre corresponden con las de estos, tres coordinadores se asocian con las características de la Generación X, es decir que no se esperan en las instituciones, mantienen un equilibrio entre su vida personal y laboral, miden su compromiso con las empresas por medio de los resultados que producen, sin embargo, solo uno de ellos realmente coincide su generación en percepción y año de nacimiento.

Por otro lado, una coordinadora, a pesar de pertenecer a la Generación X, se identifica con las características de un Baby Boomer, se considera adicta al trabajo, pues extiende sus jornadas laborales; mientras que la Analista de Talento Humano, hace coincidir su generación por año de nacimiento con su estilo de vida, se caracteriza por ser nativa digital que piensa en el ahora, cree que no necesita estar dentro de una oficina con el fin de cumplir con sus funciones laborales, lo que indica que es una Millennial y se alinea con aquellas peculiaridades.

## 2. ¿Podría explicar el proceso de comunicación interna de la institución?

**Tabla 26**

*Tabla resumen: Segunda pregunta*

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Una vez que se tenga que realizar un anuncio o aviso, se lo publica de manera masiva por los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe al jefe inmediato para que socialice a sus subordinados</li> <li>• Boletín</li> <li>• Cartelera</li> </ul>
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Las actividades se manejan por Boletines por correo electrónico, como comunicados, sin embargo, cuando es un tema personal, se maneja en privado.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Los jefes directos se ponen en contacto con su equipo, para que se esparza la información
<b>Coordinador Administrativo</b>	Se informan los comunicados por medios de Boletín Informativo
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	El proceso de comunicación interna del hospital se da por medio de los boletines que se envían, comunicados, y los espacios que se dan para las reuniones.

La segunda pregunta tiene como propósito conocer el proceso de comunicación interna según las perspectivas de los encuestados. Todos coinciden en que todos los avisos, comunicados o actividades a realizar, se comunican a los colaboradores por medio de los boletines informativos que se envían o publican en los canales de comunicación, de igual manera los jefes de servicio se encargan de hacer llegar la información a su equipo de trabajo, ya sea en los espacios de reunión o bajo sus modalidades de trabajo, con el fin de que todos los colaboradores puedan estar al tanto de lo que pasa dentro de la institución en dónde laboran.

3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que posee la institución?

**Tabla 27**

*Tabla resumen: Tercera pregunta*

Entrevistado/a	Respuesta
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Los mencionados en el punto anterior, que son los más utilizados, así como las extensiones, microsoft teams, correos institucionales, reuniones presenciales, también lo que es la comunicación de pasillo.
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Correo institucional, boletines, llamadas telefónicas, avisos por carteleras, medios escritos
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo institucional</li> <li>• De manera presencial por formatos</li> <li>• Extensiones telefónicas</li> <li>• Carteleras</li> </ul>
<b>Coordinador Administrativo</b>	Correo electrónico, extensiones telefónicas, documentos impresos, carteleras
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Los canales de la comunicación interna que se utilizan en la institución son las extensiones telefónicas que se encuentran en las distintas áreas de los servicios, los correos electrónicos institucionales, dónde se envían los comunicados, las reuniones también se utiliza teams, otro medio son las carteleras, las que se encuentran también en cada área o las macro que se encuentran en puntos estratégicos.

La tercera pregunta se propone conocer los canales de comunicación que la institución bajo estudio utiliza para poder hacer llegar los comunicados a todos los colaboradores; dentro de estas respuestas, se pudieron identificar los canales con los que la organización se comunica, los cuáles son los siguientes: correos institucionales, extensiones telefónicas, video-llamadas por Microsoft Teams, las carteleras informativas en los puntos críticos en dónde se acumulan los

colaboradores, formatos de cartas o informes que se entregan, reuniones presenciales y la comunicación de pasillo que se vive en el día a día por la rapidez de los procesos que se manejan a nivel de organización.

**4. ¿Considera que los colaboradores se encuentran constantemente informados de las actividades que se realizan en la institución?**

**Tabla**

*Tabla resumen: Cuarta pregunta*

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	No, falta fortalecer la comunicación porque no se conocen muchos de cambios que se realizan.
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Más o menos, porque se intenta enviar la información institucional por boletines a correos electrónicos y comunicaciones de los jefes inmediatos, sin embargo, hay personas que lo desconocen de algunas actividades porque hay personas que no tienen celulares
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Si, pero el personal les da poca importancia a los anuncios, correos, mensajes.
<b>Coordinador Administrativo</b>	No, no todos están pendientes a los comunicados, y no a todos les llegan la información.
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	No todos, porque existe una brecha en la comunicación, no todos tienen correos de la institución y los que tienen, no lo leen, existe una mala cultura a nivel de país con respecto a la lectura, no todos se detienen a leer las carteleras, y como existe una gran población, la información se traspasa por comunicación de pasillo.

En la cuarta pregunta se intentó hondar en la perspectiva que estos colaboradores tienen, como líderes de equipo, en relación a si ellos consideran que todo el personal dentro de la institución se encuentra debidamente informados. En su mayoría, los encuestados concuerdan con el hecho de que el personal no se encuentra debidamente informado, por diversos motivos, entre ellos, es que no a todos les llegan comunicados, o no todos leen los comunicados, por ende, se puede identificar que existe una cultura de personas que no leen, por lo que se debe

fortalecer la lectura en los colaboradores para que se mantengan constantemente informados, ya que se publican los comunicados también en las carteleras.

**5. ¿Considera que los canales de comunicación interna que posee la institución ayudan a una eficiente comunicación con sus colaboradores?**

**Tabla 29**

*Tabla resumen: Quinta pregunta*

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Si, pero falta potenciarlos y crear cultura de lectura.
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Si, porque los medios en los cuales se realiza la comunicación, todos tienen acceso, jefes, banners.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	No totalmente, porque a veces tenemos problemas de comunicación telefónica, problemas con extensiones (se dañan las líneas). Para poderme comunicar con personas o áreas críticas, traigo un teléfono como donación para que el personal se pueda comunicar con las áreas respectivas, por daño a extensiones.
<b>Coordinador Administrativo</b>	No, hay información muy importante que no le llega a todos los colaboradores, sea por horarios o por la rapidez con la que se labora por la demanda de actividades.
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	No lo creo, no creo que a todos les llegue la información, existen superiores que no comunican todos los boletines o avisos a sus equipos.

La quinta pregunta ronda en conocer si los canales de comunicación interna son efectivos al momento de enviar los comunicados a los colaboradores de toda la institución, esta pregunta generó algunas respuestas, puesto que no se puede llegar a todos los colaboradores siempre, al ser una cantidad bastante grande y saber que no todos poseen una cultura de lectura que los conlleve a informarse; asimismo, existen superiores que no ayudan a divulgación de información con formalidad hacia los colaboradores que están a su cargo, sin embargo, si poseen los medios que facilitan la información que se intenta transmitir.



**6. ¿Cómo se comunica con los colaboradores que no poseen correos institucionales?**

**Tabla 30**

*Tabla resumen: Sexta pregunta*

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Por medio de las jefaturas y asistentes de las áreas.
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Realiza las comunicaciones mediante, comunicados a los trabajadores, si pasa algo de aquí a mañana, documento escrito: evento o acontecimiento, se le comunica y se firma para tener constancia: memo de recordatorio.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Por medio de WhatsApp personal y por llamadas a número celular o de domicilio.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Vía telefónica (celular), es decir llamadas directas o por WhatsApp.
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Me comunico con mi equipo por medio de la comunicación de pasillo, es decir de manera frontal, en caso de que no se encuentren, los localizo por medio de WhatsApp.

Dentro de la sexta pregunta, se responde el cómo los superiores se comunican con los colaboradores que no poseen correos electrónicos institucionales como medio informativo privado, todos coinciden en utilizar el celular como un medio efectivo de comunicación eficaz, así como la aplicación WhatsApp, dónde encuentran mayor respuesta, de igual manera, se envían comunicados por medio de jefaturas o asistentes, con el fin de poder llegar a los colaboradores, de igual manera se resalta que existen documentos escritos para constatar la información que le hace llegar a los colaboradores a su cargo.

**7. ¿Considera que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación?**

**Tabla 31**

*Tabla resumen: Séptima pregunta*

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Si, es una herramienta de uso común, da una mayor facilidad de contactar a las personas
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Si, medio práctico, pero siempre y cuando sea utilizado para fines correspondientes.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Si, es necesario, porque a veces la persona no puede estar en su puesto de trabajo y está afuera y está con el teléfono en la mano y es más rápido revisar los comunicados.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Si, es más efectivo
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Por supuesto que sí, es mucho más rápido y efectiva utilizar este medio para comunicarme con mi equipo, hay una respuesta más ágil, a pesar de la informalidad.

La séptima pregunta busca responder si los coordinadores y la analista de desarrollo organizacional consideran que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación, todos concuerdan con que, si es necesario, debido a que es un medio muy práctico para poderse comunicar con las personas, es una herramienta de uso continuo y cotidiano, que se ha vuelto una necesidad en la actualidad.

**8. ¿Este canal de comunicación informal como es WhatsApp, podría atender a la privacidad del colaborador?**

**Tabla 32**

*Tabla resumen: Octava pregunta*

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Si, porque es una aplicación personal y las personas pueden llegar a ser imprudentes.
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Si, porque lo puede utilizar a beneficio o perjuicio de la persona a quien recibe, o se lo puede utilizar con un fin no laboral, se puede dar a malas interpretaciones laborales.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Si, porque los que son expertos en la tecnología, consiguen información de la persona, tipo de mensajes y horarios.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Si, porque pueden ser imprudentes en diversos horarios fuera de la jornada laboral.
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Como todos los medios, siempre existe este contra, al ser una aplicación de uso personal.

La octava pregunta que se desarrolló en la entrevista, se hizo con el fin de saber si esta herramienta que es WhatsApp, podría atender a la privacidad de los colaboradores, nuevamente hubo un acuerdo, esta herramienta si puede atender contra la privacidad de los colaboradores debido a que es una red social privada de cada persona, y pueden existir cierta clase de individuos que atenten contra esta privacidad al no medir lo grave de un mensaje, por lo que se pueden mal interpretar, en caso de que sean inapropiados, y de igual manera, se puede atender a una invasión de privacidad en caso de que la hora en la que escriben fuese fuera de jornada laboral.

**9. ¿Cómo se comunica a los colaboradores que no cuentan con dirección de correo institucional ante situaciones adversas? ¿Los medios informales son eficaces?**

**Tabla 33**

*Tabla resumen: Novena pregunta*

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Si, pero que salvaguarde la información de los colaboradores.
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Se aplica con medios informales como WhatsApp, si son eficaces, ayudan en un porcentaje a la comunicación, nunca se va a perder la comunicación directa por medio de llamada (redes sociales, también Messenger).
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Por WhatsApp como recurso, se formaban los grupos y se enviaban los mensajes, si es eficaz, pero con el debido control para evitar riesgos, sin embargo, se puede correr un riesgo.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Vía telefónica (Celular).
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Dejando un escrito en timbrador o delegando a los jefes de servicio. En su momento hasta una mejor alternativa, debido que le comunican inmediatamente la información a estos colaboradores, en caso de tener su número, dejo un mensaje.

En la novena pregunta ronda en cómo se comunican los superiores con el personal que no posee correos electrónicos, en situaciones adversas, como por ejemplo en el tiempo de cuarentena, en su mayoría, nuevamente indican que utilizan WhatsApp o llamadas telefónicas, para poder entablar una conversación, debido a lo eficaz que resulta este canal de comunicación, sin embargo, también se tiene en cuenta que es una red social, mantienen un régimen de formalidad en los mensajes que se envían, así mismo, dejan mensajes en timbradores o delegado a una persona que los pueda contactar.

**10. ¿Considera que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede afectar la motivación y su desempeño laboral?**

**Tabla 34**

Tabla resumen: Décima pregunta

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Si porque no saben muchos de los cambios que se dan en la institución, y esto los puede confundir, dando como resultado una problemática.
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Si, puede afectar cuando no se comunica algo a tiempo, existe un malestar dentro del grupo de trabajo de los compañeros porque por esta falta de comunicación, existen inconvenientes al acatar órdenes y se generan problemáticas.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Si, porque se genera la incertidumbre en el personal, y esto provoca que las personas no se desempeñen correctamente.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Si, por el desconocimiento pueden llegar a cometer errores o ausentismos en eventos.
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Así es, las personas pueden sentirse un poco valoradas por no tener una buena comunicación interna, ya que provoca incertidumbre y desconocimiento, por lo tanto, se pueden dar reprocesos en sus funciones.

En la décima pregunta alude a conocer si los entrevistados consideran que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede o no afectar a la motivación y el desempeño laboral, todos acordaron que claramente puede afectar a ambos, a la motivación, porque se pueden sentir desvalorados por la propia institución, al no mantenerlos informados y puede existir la incertidumbre que afectaría directamente al desempeño de los colaboradores, puesto a que puede crear reprocesos y generar desconocimiento.

**11. ¿Conoce usted la perspectiva de los integrantes de su equipo de trabajo que no poseen correos institucionales como herramienta para sostener comunicación?**

**Tabla 35**

Tabla resumen: Décima primera pregunta

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	No, porque igual se intenta abarcar a aquel personal por medio de los jefes directos
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	No tienen mala actitud, siempre va a existir la comunicación hacia ellos. Están conscientes de que el cargo que cumplen, no es necesario cumplir con ese equipo o medio de trabajo.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	No de todos, en general la perspectiva es que es mejor si no se enteran, dicen que no saben utilizarlo igualmente, hay personal que lo tiene, pero ni si quiera lo abren.
<b>Coordinador Administrativo</b>	No, ya que estamos conectados por vía telefónica, por ende, nos mantenemos informados.
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	No la conozco realmente, ya que, si mantenemos buena comunicación de manera presencial, de igual manera por WhatsApp.

En la décima primera pregunta, se intenta saber si estos coordinadores y la analista de desarrollo organizacional conocen cómo se sienten, la perspectiva de los colaboradores que no poseen correos institucionales como herramientas para sostener la comunicación formal con ellos. Los cinco entrevistados coinciden en que no la conocen, debido a que mantienen buena comunicación con ellos como jefes directos, con el fin de evitar malentendidos entorno a su situación, de igual manera, se sabe que ellos reconocen que su labor es de bastante movilización y atención, por ende, no poseen un espacio físico personal con computadoras para estar pendientes de los correos que se envían.

**12. ¿Considera que se deben implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución?**

**Tabla 36**

Tabla resumen: Décima segunda pregunta

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	Si
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Si, siempre es bueno mejorar o implementar en procesos para beneficio de los mismos empleados.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Si, siempre se debe intentar mantener comunicado al equipo.
<b>Coordinador Administrativo</b>	Si
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Claro, siempre es bueno implementar nuevos procesos para mantener informados a todos los colaboradores.

La décimo segunda pregunta se basa en saber si los entrevistados consideran que se deba implementar nuevos canales de comunicación interna, con el fin de abarcar de manera más efectiva la comunicación con todo el personal, las respuestas indican que si se deben implementar nuevos canales de comunicación, debido a que siempre es bueno innovarse como institución, sobre todo para mantener al personal informado, es una era digital, en la cual todos poseen aparatos electrónicos, con los cuáles se puede manejar correctamente la información, manteniendo la formalidad.

**13. ¿Qué canales de comunicación interna deberían considerarse implementar teniendo como referencia los grupos generacionales que conviven en equipo de trabajo, para sostener la interacción constante con ellos?**

**Tabla 37**

Tabla resumen: Décima tercera pregunta

<b>Entrevistado/a</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar las redes sociales</li> <li>• Telegram</li> </ul>
<b>Coordinadora de Servicios Generales</b>	Celulares pasaron de ser un privilegio a una necesidad, entonces los grupos generacionales se tienen que adaptar al cambio, comunicación escrita, quizás una base de datos de correos electrónicos personales.
<b>Coordinadora de Enfermería</b>	Puede ser WhatsApp, Telegram
<b>Coordinador Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones como WhatsApp.</li> <li>• Página WEB amigable.</li> </ul>
<b>Coordinador de Servicios Médicos</b>	Fuera muy bueno implementar un medio como WhatsApp, que es una herramienta de uso diario.

La décimo tercera pregunta ronda en conocer cuáles podrían ser los nuevos canales de comunicación que se pudiesen implementar en la organización, de los entrevistados, salieron nuevas ideas que pueden ser de grandes opciones al momento de considerar implementar un nuevo canal de comunicación, ellos indican que sería buena idea potenciar las redes sociales que tiene la institución, para que estas sean más visitadas, de igual manera indican que Telegram, así como WhatsApp puede ser un medio para comprometer al colaborador con la comunicación institucional, sin embargo, no olvidarse de la comunicación escrita que continúa siendo una de las más importantes.

**14. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:**

**Tabla 38**

*Tabla resumen: Décima cuarta pregunta*

<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Característica</b>	<b>Analista de Desarrollo Organizacional</b>	<b>Coord. de Servicios Generales</b>	<b>Coord. de Enfermería</b>	<b>Coord. Administrativo</b>	<b>Coord. de Servicios Médicos</b>
<b>Clan</b>	Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo					
<b>Adhocracia</b>	La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad					
<b>Jerarquizada</b>	Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	X	X			X
<b>Mercado</b>	La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado			X	X	

La décimo cuarta pregunta busca distinguir con cuál tipo de cultura organizacional, los entrevistados identifican al hospital donde laboran, tres de ellos indican que la organización se alinea con las características de una cultura jerarquizada, en donde prevalece la burocracia, debido a la cantidad de firmas que se deben recopilar, asimismo como se regularizan los procedimientos y normas con el fin de controlar los resultados y buscar mayor eficacia al momento de desarrollar las actividades laborales, sin embargo, esta cultura no se aleja del tipo mercado, en donde la organización se centra en los resultados, siendo orientados por líderes competidores, no obstante, al ser líderes a nivel de mercado, no consideran el actualizarse de manera completa como una opción primordial.

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### **Antecedentes:**

A través del levantamiento de información y análisis que se realizó en la muestra de la institución de salud bajo estudio, se pudo identificar que no toda la población encuestada conoce realmente los canales de comunicación interna que se manejan en el nosocomio, no se sienten debidamente informados. Por lo tanto, este hecho repercute en el compromiso que tienen con la institución, pues no se sienten parte de esta; por el contrario, sienten que la organización no muestra el debido interés para mantenerlos informados de todas las actividades o novedades que se llevan a cabo en la organización.

A pesar de que existe una marcada diversidad generacional en los equipos de trabajo, se identifica una generación que predomina, la cuál es la de los Baby Boomers, quienes se denominan workaholics, por ser adictos al trabajo. Asimismo, se identifica una marcada diferencia de edad entre los mismos integrantes del equipo de trabajo, sin embargo, esta diferencia no repercute realmente a la comunicación que se mantiene a nivel grupal, sino, los procesos, a los cuáles describen como burocráticos, este pensamiento es compartido con los coordinadores que fueron entrevistados.

Los mismos que consideran que los colaboradores no se encuentran realmente informados de todas las novedades que ocurren, no todos los canales de comunicación que se utilizan a nivel institucional cumplen con la finalidad de informar a todos los miembros del equipo de trabajo, puesto que no todos los superiores invierten tiempo en compartir las noticias. No obstante, reconocen que un medio más sencillo y eficaz para mantener una buena comunicación con su equipo, es por medio de WhatsApp, canal digital que consideran, sería de gran ayuda implementarlo, a pesar de que la encuentren poco segura, debido a que atenta en contra de la privacidad del colaborador.

## **Programa de comunicación interna: ¡Verni te informa!**

La denominación Verni te informa, proviene del mismo nombre de la institución bajo estudio, sin embargo, se la ha adaptado para que suene mayormente atrayente para el personal, en conjunto a un amistoso robot que servirá como línea gráfica para generar mayor receptividad de los colaboradores al programa de comunicación interna que se propone.

### **Grupo objetivo:**

Institución bajo estudio y empresas interesadas que busquen potenciar su comunicación interna o realizar una correcta socialización.

### **Objetivo:**

Desarrollar una estrategia de intervención que potencie la comunicación interna de la organización, con el fin de mantener informado todos los colaboradores.

### **Etapas:**

El programa se compone **por tres etapas** que se relacionan directamente con la problemática evidenciada, con el fin de potenciar la comunicación interna a nivel institucional.

Etapas 1: Concientización de la comunicación

Etapas 2: Difusión de canales de comunicación interna

Etapas 3: Adaptación de los colaboradores a una cultura orientada a la comunicación.

## **Etapa 1: Concientización de la comunicación**

### **Etapa 1.1**

Identificación de un nuevo canal de comunicación institucional

#### **Nombre de la temática:**

Actualízate con Verni

#### **Objetivo:**

Potenciar de comunicación interna que se va a implementar

#### **Resultados que se buscan obtener:**

- Búsqueda de aplicación de comunicación que resguarde la información de los colaboradores: Seleccionar una aplicación de fácil acceso, que resguarde la confidencialidad de los colaboradores, manteniendo informados a los mismos.
- Realizar la carta de aprobación: Conseguir la aprobación de gerencia para la implementación de la nueva aplicación de comunicación interna.

### **Etapa 1.2**

Sensibilización sobre la comunicación interna

#### **Nombre de la temática:**

¡Con Verni, aprendemos a conocer!

#### **Objetivo:**

Generar una estrategia de sensibilización, con el fin de hacer consciencia en el personal y mandos medios sobre la importancia de estar correctamente comunicados.

#### **Resultados posibles a obtener:**

- Verni te habla:

- Se manifiesta la importancia de la comunicación, la sensibilización al personal sobre el foco que las organizaciones deben dar a la comunicación.
- Hablemos con Verni
  - Se conoce la perspectiva de los colaboradores y sugerencias en procesos que se pueden mejorar.
  - Que los colaboradores se sientan comunicados.
- Verni te escucha:
  - Identifica la perspectiva de los colaboradores, sugerencias en procesos que se pueden llevar a la mejora.
  - Escucha activa y constante hacia los colaboradores.

## Etapa 2

**Socialización del nuevo canal de comunicación y presentación los anteriores canales, mejorados.**

Nombre	Según su aplicación
Verni tiene algo que decirte	Recomendación o sugerencias
Verni te informa	Nuevos comunicados
Verni te recuerda	Antiguos comunicados

### **Objetivo:**

Dar a conocer el nuevo canal de comunicación que se va a implementar y los canales antiguos, los cuáles fueron mejorados, con el fin de mantener comunicado al personal.

### **Resultados:**

Que las personas se mantengan comunicadas, que se alineen con los canales de comunicación interna existentes en la organización.

- *Canales antiguos:* Carteleras, Boletines Informativos, Buzones de Sugerencia.
- *Telegram:* Presentar el nuevo canal de difusión que se desarrolla en la aplicación Telegram, con el fin de que los colaboradores que no tengan correo electrónico y a nivel general, se informen de los boletines institucionales.

### **Etapa 3**

#### **Adaptación de los colaboradores a una cultura orientada a la comunicación.**

##### **Nombre de la temática:**

Verni medición

##### **Objetivo:**

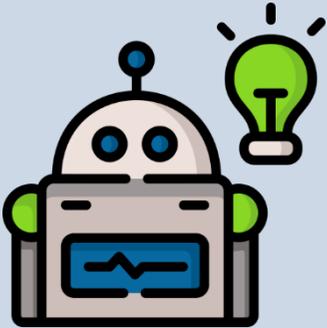
Identificar el nivel de adaptación de los colaboradores a una cultura orientada a la comunicación.

##### **Resultados:**

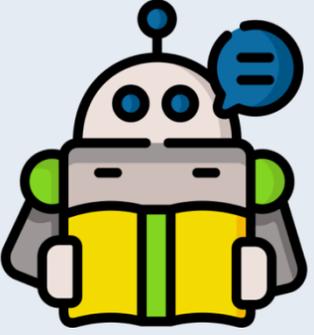
Conoce si los canales de comunicación actuales poseen un efecto positivo en los colaboradores al mantenerlos informados.

Identifica la frecuencia y el consumo de información que se publica en los canales internos de comunicación, por parte de los colaboradores.

##### **Cronograma de las actividades a contemplar según las estrategias del programa:**

Contenido				Tiempo		Presupuesto		
Etapa: Conscientización de la comunicación	Objetivo	Nombre de la temática	Actividades	Resultados	Responsables	Frecuencia	Duración	Costo
<b>Con Verni, nos comunicamos</b>								
<b>Estrategia 1.1: Indenficación de un nuevo canal de comunicación institucional</b>	Potenciar de comunicación interna que se va a implementar	Actualizate con Verni 	Búsqueda de aplicación de comunicación que resguarde la información de los colaboradores	Seleccionar una aplicación de fácil acceso, que resguarde la confidencialidad de los colaboradores, manteniendo informados a los mismos.	Departamento de Talento Humano	8 días	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de aplicación de comunicación: \$0</li> <li>• Realizar la carta de aprobación por genrenca: \$0</li> <li>• Impresión y envío de carta de aprobación: \$0</li> </ul>

			Realizar la carta de aprobación por gerencia	Conseguir la aprobación de gerencia para la implementación de la nueva aplicación de comunicación interna.	Departamento de Talento Humano/ Gerente de Servicios Hospitalarios	2 días		<b>TOTAL: \$0</b>
--	--	--	--	--	---	--------	--	-------------------

Contenido				Tiempo		Presupuesto		
Etapa:	Objetivo	Nombre de la temática	Actividades	Resultados	Responsable	Frecuencia	Duración	Costo
<b>Conscientización de la comunicación</b>								
<b>Sub Etapa 1.2: Sensibilización sobre la comunicación interna</b>	Generar una estrategia de sensibilización, con el fin de hacer consciencia en el personal y mandos medios sobre la importancia de estar	<p>¡Con Verni, aprendemos a conocer!</p> 	Charlas presenciales y virtuales (pregrabadas) de la comunicación: Verni te habla	Se manifiesta qué es la comunicación, su importancia, se busca sensibilizar al personal sobre el correcto uso de la comunicación en el trabajo.	Departamento de Talento Humano/ Todos los colaboradores de la institución	30 min/ 3 días a la semana	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de artes \$0</li> <li>• Compra de Pins: Verni te comunica: \$325</li> <li>• Compra de PopSockets: Verni te comunica - Verni Pops: \$620</li> <li>• Video de los canales de comunicación: \$0 /contrato a</li> </ul>

	correctamente comunicados.			La motivación de los colaboradores a participar en las actividades que se realizan en la organización.				productora \$400 • Creación de Correo electrónico: \$0 • Compra de buzones: \$100 • Diseño de formato de hoja de sugerencias: \$0 • Impresión de artes y hojas de sugerencias: \$0 • Impresión de artes en sintra: \$125  <b>TOTAL: \$1570</b>		
				Reuniones con un encargado de Talento Humano: Hablemos con Verni					Se conoce la perspectiva de los colaboradores y sugerencias en procesos que se pueden mejorar	1h/2 días a la semana
									Generar cultura de la comunicación	

			<p>Buzones de sugerencia: Verni te escucha</p>	<p>Identificar la perspectiva de los colaboradores, sugerencias en procesos que se pueden mejorar, tener en consideración mejoras, que los colaboradores se sientan escuchados</p>		<p>Todos los días</p>		
--	--	--	--	--	--	-----------------------	--	--

Contenido				Tiempo		Presupuesto		
Etapa:	Objetivo	Nombre de la temática	Actividades	Resultados	Responsables	Frecuencia	Duración	Costo
<b>Difusión de canales de comunicación interna</b>								
<b>Estrategia 2: Socialización del nuevo canal de comunicación y presentación los anteriores canales, mejorados</b>	Dar a conocer el nuevo canal de comunicación implementado y los canales antiguos, los cuáles fueron mejorados, con el fin de mantener comunicado al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verni tiene algo que decirte: Recomendación o sugerencias</li> <li>Verni te informa: nuevos comunicados</li> <li>Verni te recuerda: Antiguos comunicados</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar y hacer mayormente visibles los canales de comunicación:</li> </ul> <p>Carteleras: Puntos de Verni</p> <p>Boletines Informativos digitales: Verni informativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Videos: Verni-video</li> </ul>	Que las personas se mantengan comunicadas, que se alineen con los canales de comunicación interna existentes en la organización.	Departamento de Talento Humano/ Todos los colaboradores de la institución	Todos los días	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de artes: \$0</li> <li>Impresión de artes: \$0</li> <li>Diseño de videos institucionales \$0</li> <li>Diseño de videos profesionales \$400</li> <li>Creación de QR: \$0</li> <li>Decoraciones para el espacio de cómputo \$50</li> <li>Decoración de canales de</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaneo de QR: Verninteractivo</li> <li>• Espacio para el personal de campo (Espacio de cómputo): camilleros, mensajeros, auxiliares de enfermería, tecnólogos médicos, médicos tratantes, mensajeros: Verni Spot</li> </ul>					<p>comunicación: \$0</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de boletines por emdio de correos institucionales y Telegram: \$0</li> </ul> <p><b>TOTAL: \$450</b></p>
--	--	--	---	--	--	--	--	---

Contenido				Tiempo		Presupuesto		
Etapa:	Objetivo	Nombre de la temática	Actividades	Resultados	Responsables	Frecuencia	Duración	Costo
Adaptación de los colaboradores a una cultura orientada a la comunicación.								
<b>Estrategia 3: Medición de adaptación</b>	Identificar el nivel de adaptación de los colaboradores a una cultura orientada a la comunicación	Verni medición 	Aplicación de encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Canales antiguos:</i> Carteleras, Boletines Informativos, Buzones de Sugerencia.</li> <li><i>Telegram:</i> Presentar el nuevo canal de difusión que se</li> </ul>	Departamento de Talento Humano/ Muestra de la población de colaboradores	Todos los días por un mes y 3 semanas	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de herramientas de recolección de información: \$0</li> <li>Impresión de herramientas \$0</li> <li>Aplicación de herramientas: \$0</li> <li>Análisis de resultados \$0</li> </ul>
			Aplicación de entrevista					
			Análisis de Resultados			Todos los días por una semana		

desarrolla en la aplicación Telegram, con el fin de que los colaboradores que no tengan correo electrónico y a nivel general, se informen de los boletines institucionales.

## Herramientas de recolección de información:

### Encuesta:

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Conozco los canales de comunicación de la institución					
Considero que los canales de comunicación se han actualizado					
Me siento correctamente informado					
Me siento escuchado por la institución					
Soy parte de las actividades que la institución organiza					

**Nota:** Se deberá administrar un readership de manera aleatoria, de manera mensual o quincenal (dependiendo de su actualización), con el fin de identificar si la información está siendo realmente consumida por los colaboradores.

**Entrevista:**

**Identifique los canales de comunicación interna**

---

---

---

**¿Cómo podría describir el proceso de comunicación interna actual que se maneja en la institución?**

---

---

---

**¿Considera que los canales de comunicación se han actualizado y los colaboradores los conocen y utilizan? Justifique su respuesta.**

---

---

---

**¿Considera que los nuevos canales de comunicación interna son eficientes y mantienen informados a los colaboradores? Justifique su respuesta.**

---

---

---

**¿Considera que existe una mejor comunicación con su equipo de trabajo desde que se potenciaron los canales de comunicación? Justifique su respuesta.**

---

---

---

**¿Considera que su equipo de trabajo se fundamenta en el proceso de comunicación interna para ejercer sus funciones en su área de trabajo? Justifique su respuesta.**

---

---

---

## CONCLUSIONES

La comunicación, tanto a nivel organizacional como en la vida cotidiana juega un papel muy importante al momento de mantener en contacto o informado a un individuo con otro. Las organizaciones se valen de eso para poder difundir sus bienes y servicios al público objetivo, con el fin de adquirir mayor número de consumidores, de igual manera, a nivel interno, las empresas deben mantenerse en contacto con su personal, puesto que son las personas quienes hacen a la compañía.

La importancia de la comunicación organizacional recalca el hecho de compartir un mensaje y a su vez, que el receptor pueda comprenderlo e interiorizarlo, cumpliendo con el objetivo organizacional, es decir, que todos los colaboradores trabajen en equipo y de manera simultánea, brindando oportunidades de incentivar su participación en actividades institucionales, al mismo tiempo que se incrementa su satisfacción en el trabajo, influyendo de manera positiva en el clima laboral y demostrando al usuario externo la eficacia de su desempeño y buena actitud en el servicio.

En promedio, las personas laboran ocho horas al día, cinco días a la semana, con los mismos compañeros de trabajo, quienes se vuelven parte de una cotidianidad, motivo por el cual deben integrarse correctamente con su equipo de trabajo, con los diversos departamentos y, asimismo, sentirse parte de la organización. Las instituciones, entonces, deberán considerar a la comunicación como un pilar fundamental de su estructura, puesto que funcionan a través del desempeño de las personas, el contacto que se tiene con estos individuos es constante, y mantenerlos presentes puede generar un vínculo de compromiso con la empresa.

La institución bajo estudio no presenta una cultura orientada a la comunicación, al contrario, esta es orientada a los medios, lo que hace referencia a que no es fundamental al momento sostener las funciones que se realizan los colaboradores según su cargo, el grupo objetivo con el que se pudo trabajar, ha identificado que la comunicación se da de manera esporádica, por lo que sienten que no son debidamente informados y poseen la percepción de que su trabajo no está vinculado con la comunicación interna.

Los colaboradores que se orientan a una cultura de comunicación, tienden a incrementar sus resultados positivos; este tipo de interacción, incide a gran escala en personas que se alinean con las características de diversos grupos generacionales, los mismos que describen que, la comunicación representa un grado elemental en

su motivación y sentido de pertenencia con la organización, debido a que se sienten considerados como integrantes que pueden participar en eventos organizados por las empresas.

## RECOMENDACIONES

- Tomar como referencia esta propuesta de intervención, adaptándola a la realidad organizacional, con constantes actualizaciones
- Realizar concientización de manera constante sobre la importancia que posee la comunicación interna y asociar el tema con las funciones que realiza en el trabajo.
- Mantener un esquema constante, cada tres meses, de concientización de la comunicación con los colaboradores de nuevo ingreso.
- Dar seguimiento al personal con el fin de conocer si están consumiendo la información expuestas en los canales, a partir de las herramientas diseñadas, aplicadas de manera aleatoria.
- Incorporar incentivos no monetarios para el personal que tenga el puntaje más alto en el readership aplicado.
- Identificar necesidades a partir de la lectura constante del buzón de sugerencias.
- Enfocar la cultura organizacional hacia una comunicación constante.
- Trabajar con los jefes directos de cada equipo para brindar facilidad a la comunicación de sus subordinados con ellos.
- La organización debe mantenerse atenta a las tendencias que transforman el mundo de trabajo, de acuerdo a las demandas generacionales.
- Mantener actualizados los canales de comunicación interna y alineados con el presupuesto de la institución.
- El rol de psicólogo/a organizacional debe promover la comunicación con el personal para poder despejar inquietudes, inconformidades o problemáticas. Considerar al talento humano en la retroalimentación del colaborador hacia el empleador.

## REFERENCIAS

- Álvarez de Cienfuegos, B. (2015). El impacto de los nuevos canales 2.0 en la comunicación interna (proyecto fin de grado). Universidad de Sevilla, España.  
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/26177/tfgpubelimpactodelos.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%2D%20Interactividad%3A%20Los%20empleados%20han%20vivido,m%C3%A1s%20sentido%2C%20sea%20m%C3%A1s%20%C3%BAtil.>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. México, DF: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. de C, V.
- Coromoto, H. Gisella, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3 (7), 177-192. Recuperado de [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181)
- Espiritusanto, O. (2016). Los auténticos nativos digitales: ¿estamos preparados para la Generación Z?. Revista de Estudios de Juventud No. 114. Recuperado de <http://www.injuve.es/observatorio/infotecnologia/revista-n-114-los-autenticos-nativos-digitales-estamos-preparados-para-la-generacion-z>
- Franco de Prado, J. (2016). Medios de comunicación tradicionales en el nuevo entorno digital. Traditional mass media in the new environment (proyecto fin de grado). Universidad de León, España.  
[https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5579/71468657K\\_GMIM\\_Septiembre21.pd](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5579/71468657K_GMIM_Septiembre21.pd)
- Hasbún, H. (2015). Las TIC y el Nuevo Paradigma de la Comunicación Institucional (proyecto fin de grado). Universidad Autónoma de Santo Domingo, Santo Domingo. [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Hhasbun/HASBUN\\_Helen\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Hhasbun/HASBUN_Helen_Tesis.pdf)
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México, DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Franklin, E. Krieger, M. (2012). Comportamiento Organizacional. México, DF: Pearson Educación de México, S. A. de C, V.
- Molina, L. Briones, I. Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Dominio de las Ciencias Vol. 2, núm. 4, 498 - 510. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>

- Molinari, P. (2013). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRI
- Montiel-Hernández, R. (2020). Análisis de los grupos generacionales. *Con-Ciencia Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 3, Vol. 7, No. 14 (2020) 24-27*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/issue/view/290>
- Ojeda, J. Méndez, S. Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, vol. 18, núm. 1, pp. 17-38. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf>
- Ramos, O. Sandoval, M. Andrade, E. Lliguicota, L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil, Ediciones Grupo Compas.
- Scolari, C. (2015). *Ecología de los medios*. España, Barcelona: Editorial Gedisa, S. A

## ANEXOS

### Encuesta

#### Objetivo:

Esta encuesta tiene exclusivamente fines académicos, por ende, se requiere absoluta transparencia en sus respuestas.

#### Instrucciones:

- Lea correctamente los enunciados y responda con honestidad.
- Seleccione con una X la respuesta que sienta que corresponda, las opciones de respuesta se manejaran bajo el siguiente formato:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutro

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Género	
Femenino	
Masculino	

Enunciados	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conoce usted todos los canales de comunicación interna de la institución.					
2. Considera suficiente las carteleras y correos institucionales como canales efectivos de comunicación interna propios de la institución.					
3. Considera que, sin el uso de correo institucional, usted se encuentra bien informado/a.					
4. Mantiene una comunicación bidireccional con su(s) superior(es).					

5. Mantiene una comunicación efectiva con sus compañeros que son parte del equipo de trabajo.					
6. La institución lo motiva constantemente a participar en las actividades que se realizan.					
7. La comunicación representa un pilar importante en la ejecución de sus funciones de acuerdo a su cargo.					
8. Considera que la comunicación con su(s) superior(es) es fundamental para el desarrollo de sus actividades.					

9. De las siguientes características, seleccione solo una opción con la que se identifique.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Dependiente de la institución, no discute a la autoridad.	
Adictos al trabajo, cree en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas.	
No se esperanza en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados.	
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo.	
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual.	

Enunciados	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10. Considera que existe una marcada diferencia de edad con los integrantes que forman parte de su equipo de trabajo.					
11. Esa diferencia de edad, repercute negativamente en la convivencia con los miembros del equipo de trabajo.					

12. Identifique una característica que se asocia al comportamiento de su superior(es).

Características	Su respuesta
Dependiente de la institución, no discute a la autoridad.	
Adictos al trabajo, cree en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas.	
No se espera en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados.	
Nativo digital, piensa en vivir el ahora, el futuro es incierto, cree en el teletrabajo, no le gusta perder tiempo.	
Nativo digital, ha crecido en un mundo tecnológico, busca la inmediatez, es innovador (a) y creativo (a), inconformista, quiere cambiar la situación actual.	

Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13. La comunicación que mantienen sus superiores se alinea a la comunicación interna que propicia la cultura de la institución.					
14. La institución lo/a mantiene informado de sus novedades y actividades.					
15. La organización muestra interés en mantenerlo/a informado (a).					
16. Se considera parte de la institución.					

17. Está de acuerdo con los lineamientos a nivel comunicacional interno que se maneja en la institución.					
--	--	--	--	--	--

18. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	
Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

## Entrevista 1

**Cargo:** Analista de talento humano

**Género:** Femenino

**Año de nacimiento:** 1989

**Edad:** 33

**Supervisa personal:** No

1. De las siguientes características indique una con la que se asocie.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	
No se esperan en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	
Nativos digitales, piensan en vivir el ahora, el futuro es incierto, creen en el teletrabajo, no les gusta perder tiempo	
Nativos digitales, crecieron en un mundo tecnológico, buscan la inmediatez, son innovadores y creativos, inconformistas, quieren cambiar la situación actual	

2. ¿Podría explicar el proceso de comunicación interna de la institución?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que posee la institución?
4. ¿Considera que los colaboradores se encuentran constantemente informados por las actividades que se realizan en la institución?
5. ¿Considera que los canales de comunicación interna que posee la institución ayudan a una eficiente comunicación con sus colaboradores?

6. ¿Cómo se comunica con los colaboradores que no poseen correos institucionales?
7. ¿Considera que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación?
8. ¿Este canal de comunicación informal como es WhatsApp, podría atender a la privacidad del colaborador?
9. ¿Cómo se comunica a los colaboradores que no cuentan con dirección de correo institucional ante situaciones adversas? ¿Los medios informales son eficaces?
10. ¿Considera que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede afectar la motivación y su desempeño laboral?
11. ¿Conoce usted la perspectiva de los integrantes de su equipo de trabajo que no poseen correos institucionales como herramienta para sostener comunicación?
12. ¿Considera que se deben implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución?
13. ¿Qué canales de comunicación interna deberían considerarse implementar teniendo como referencia los grupos generacionales que conviven en equipo de trabajo, para sostener la interacción constante con ellos?
14. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	

Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

## Entrevista 2

**Cargo:** Coordinador de Servicios Generales

**Género:** Femenino

**Año de nacimiento:** 1988

**Edad:** 34

**Supervisa personal:** Sí

1. De las siguientes características indique una con la que se asocie.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	
No se esperan en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	
Nativos digitales, piensan en vivir el ahora, el futuro es incierto, creen en el teletrabajo, no les gusta perder tiempo	
Nativos digitales, crecieron en un mundo tecnológico, buscan la inmediatez, son innovadores y creativos, inconformistas, quieren cambiar la situación actual	

2. ¿Podría explicar el proceso de comunicación interna de la institución?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que posee la institución?
4. ¿Considera que los colaboradores se encuentran constantemente informados por las actividades que se realizan en la institución?
5. ¿Considera que los canales de comunicación interna que posee la institución, ayudan a una eficiente comunicación con sus colaboradores?

6. ¿Cómo se comunica con los colaboradores que no poseen correos institucionales?
7. ¿Considera que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación?
8. ¿Este canal de comunicación informal como es WhatsApp, podría atender a la privacidad del colaborador?
9. ¿Cómo se comunica a los colaboradores que no cuentan con dirección de correo institucional ante situaciones adversas? ¿Los medios informales son eficaces?
10. ¿Considera que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede afectar la motivación y su desempeño laboral?
11. ¿Conoce usted la perspectiva de los integrantes de su equipo de trabajo que no poseen correos institucionales como herramienta para sostener comunicación?
12. ¿Considera que se deben implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución?
13. ¿Qué canales de comunicación interna deberían considerarse implementar teniendo como referencia los grupos generacionales que conviven en equipo de trabajo, para sostener la interacción constante con ellos?
14. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	

Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

### Entrevista 3

**Cargo:** Coordinador de Enfermería

**Género:** Femenino

**Año de nacimiento:** 1967

**Edad:** 55

**Supervisa personal:** Sí

1. De las siguientes características indique una con la que se asocie.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	
No se esperan en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	
Nativos digitales, piensan en vivir el ahora, el futuro es incierto, creen en el teletrabajo, no les gusta perder tiempo	
Nativos digitales, crecieron en un mundo tecnológico, buscan la inmediatez, son innovadores y creativos, inconformistas, quieren cambiar la situación actual	

2. ¿Podría explicar el proceso de comunicación interna de la institución?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que posee la institución?
4. ¿Considera que los colaboradores se encuentran constantemente informados por las actividades que se realizan en la institución?
5. ¿Considera que los canales de comunicación interna que posee la institución, ayudan a una eficiente comunicación con sus colaboradores?

6. ¿Cómo se comunica con los colaboradores que no poseen correos institucionales?
7. ¿Considera que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación?
8. ¿Este canal de comunicación informal como es WhatsApp, podría atender a la privacidad del colaborador?
9. ¿Cómo se comunica a los colaboradores que no cuentan con dirección de correo institucional ante situaciones adversas? ¿Los medios informales son eficaces?
10. ¿Considera que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede afectar la motivación y su desempeño laboral?
11. ¿Conoce usted la perspectiva de los integrantes de su equipo de trabajo que no poseen correos institucionales como herramienta para sostener comunicación?
12. ¿Considera que se deben implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución?
13. ¿Qué canales de comunicación interna deberían considerarse implementar teniendo como referencia los grupos generacionales que conviven en equipo de trabajo, para sostener la interacción constante con ellos?
14. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	

Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

#### Entrevista 4

**Cargo:** Coordinador de Servicios Médicos

**Género:** Masculino

**Año de nacimiento:** 1981

**Edad:** 41

**Supervisa personal:** Sí

1. De las siguientes características indique una con la que se asocie.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	
No se esperan en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	
Nativos digitales, piensan en vivir el ahora, el futuro es incierto, creen en el teletrabajo, no les gusta perder tiempo	
Nativos digitales, crecieron en un mundo tecnológico, buscan la inmediatez, son innovadores y creativos, inconformistas, quieren cambiar la situación actual	

2. ¿Podría explicar el proceso de comunicación interna de la institución?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que posee la institución?
4. ¿Considera que los colaboradores se encuentran constantemente informados por las actividades que se realizan en la institución?
5. ¿Considera que los canales de comunicación interna que posee la institución, ayudan a una eficiente comunicación con sus colaboradores?

6. ¿Cómo se comunica con los colaboradores que no poseen correos institucionales?
7. ¿Considera que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación?
8. ¿Este canal de comunicación informal como es WhatsApp, podría atender a la privacidad del colaborador?
9. ¿Cómo se comunica a los colaboradores que no cuentan con dirección de correo institucional ante situaciones adversas? ¿Los medios informales son eficaces?
10. ¿Considera que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede afectar la motivación y su desempeño laboral?
11. ¿Conoce usted la perspectiva de los integrantes de su equipo de trabajo que no poseen correos institucionales como herramienta para sostener comunicación?
12. ¿Considera que se deben implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución?
13. ¿Qué canales de comunicación interna deberían considerarse implementar teniendo como referencia los grupos generacionales que conviven en equipo de trabajo, para sostener la interacción constante con ellos?
14. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	

Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

## Entrevista 5

**Cargo:** Coordinador Administrativo

**Género:** Masculino

**Año de nacimiento:** 1979

**Edad:** 43

**Supervisa personal:** Sí

1. De las siguientes características indique una con la que se asocie.

<b>Características</b>	<b>Su respuesta</b>
Adictos al trabajo, creen en el compromiso como una jornada laboral con horas extendidas	
No se esperan en la institución, equilibrio entre vida personal y vida laboral, se mide por resultados	
Nativos digitales, piensan en vivir el ahora, el futuro es incierto, creen en el teletrabajo, no les gusta perder tiempo	
Nativos digitales, crecieron en un mundo tecnológico, buscan la inmediatez, son innovadores y creativos, inconformistas, quieren cambiar la situación actual	

2. ¿Podría explicar el proceso de comunicación interna de la institución?
3. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que posee la institución?
4. ¿Considera que los colaboradores se encuentran constantemente informados por las actividades que se realizan en la institución?
5. ¿Considera que los canales de comunicación interna que posee la institución, ayudan a una eficiente comunicación con sus colaboradores?

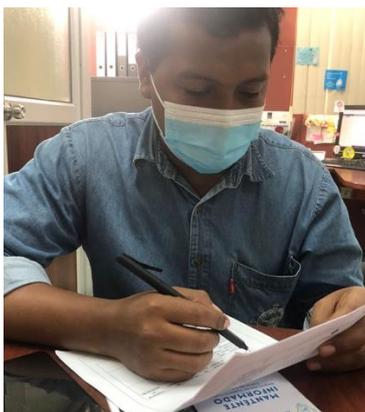
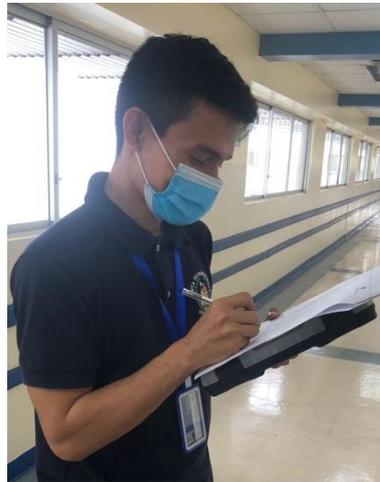
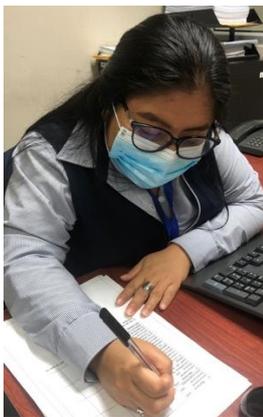
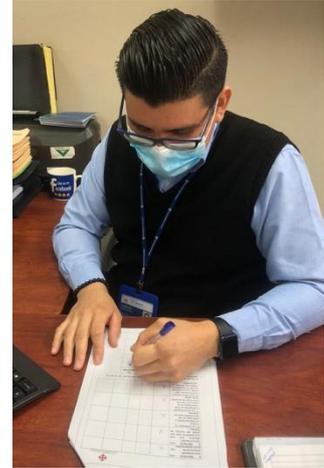
6. ¿Cómo se comunica con los colaboradores que no poseen correos institucionales?
7. ¿Considera que los medios informales como WhatsApp son necesarios para que exista una buena comunicación?
8. ¿Este canal de comunicación informal como es WhatsApp, podría atender a la privacidad del colaborador?
9. ¿Cómo se comunica a los colaboradores que no cuentan con dirección de correo institucional ante situaciones adversas? ¿Los medios informales son eficaces?
10. ¿Considera que la falta de comunicación interna con los colaboradores puede afectar la motivación y su desempeño laboral?
11. ¿Conoce usted la perspectiva de los integrantes de su equipo de trabajo que no poseen correos institucionales como herramienta para sostener comunicación?
12. ¿Considera que se deben implementar nuevos canales de comunicación interna en la institución?
13. ¿Qué canales de comunicación interna deberían considerarse implementar teniendo como referencia los grupos generacionales que conviven en equipo de trabajo, para sostener la interacción constante con ellos?
14. De las siguientes características, seleccione con cuál se asocia su organización:

<b>Característica</b>	<b>Su respuesta</b>
Ambiente laboral muy ameno, se maneja bajo una modalidad familiar y participativa, promueve el trabajo en equipo	
La organización aprecia las iniciativas, se enfrenta a desafíos, motiva y premia la creatividad	

Existencia de burocracia en procesos, se regularizan los comportamientos y procedimientos a través de normas, orientada a la eficacia y control de resultados	
La organización se enfoca en los resultados que puedan obtener al estar orientados por líderes competidores, buscan la competitividad a nivel de mercado	

## Galería de Fotos

### Administración de encuestas: operativo



**Administración de entrevista:**





## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jara Alvia Diana Estefania**, con C.C: # 0929225399 autora del trabajo de titulación: **Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral del personal técnico de una institución de salud situada en Guayaquil, desde una perspectiva generacional**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **12 de septiembre** de **2022**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Jara Alvia Diana Estefania**

C.C: **0929225399**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral del personal técnico de una institución de salud situada en Guayaquil, desde una perspectiva generacional.		
<b>AUTORA</b>	Jara Alvia Diana Estefania		
<b>TUTORA</b>	Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	12 de septiembre de 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	149
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura Organizacional, Comunicación interna, Motivación		
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	Comunicación, Comunicación Interna, Canales de Comunicación, Grupos Generacionales, Motivación.		
<b>RESUMEN:</b>	<p>El presente trabajo de titulación se efectúa en una institución hospitalaria en la ciudad de Guayaquil, en donde se analizó la percepción de los colaboradores acerca de la comunicación interna y su impacto en la motivación desde una perspectiva generacional. Para la recopilación de información analizada se realizaron entrevistas y encuestas a los colaboradores pertenecientes a la institución bajo estudio, con la finalidad de obtener la percepción de los mismos para su respectivo análisis. En dichas encuestas se consideraron variables para la obtención de resultados: comunicación interna, motivación, grupos generacionales y cultura organizacional. Se evidenció las áreas a mejorar para la elaboración de la propuesta de intervención denominado "Estudio de la comunicación interna y su impacto en la motivación laboral desde una perspectiva generacional: Diseño de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal operativo en una institución de salud en la ciudad de Guayaquil" con la finalidad de fortalecer la comunicación interna, promoviendo una cultura orientada a la comunicación en la institución bajo estudio y que pueda así ser aprovechada por aquellas organizaciones que deseen implementar un plan de intervención para la optimización de la comunicación interna.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTORA:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-99- 287-1489	<b>E-mail:</b> estefaniajaraa@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			