

**Estrategias de Comunicación en el Área Asistencial de la Clínica Psiquiátrica San Juan de  
Dios de Manizales**

**Eduard Andrés Cano Valencia**

**Eliana López Orozco**

**Natalia Montoya Hoyos**

**Rober Fabian Insuasty Diaz**

**Universidad de Manizales**

**Especialización en gerencia del talento humano**

**Docentes**

**Ángela Ocampo Mosquera**

**Luis Humberto Orozco Nieto**

**Noviembre 2022**

## Tabla de Contenido

Marco de Antecedentes	2
Planteamiento del Problema	9
Justificación	12
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Marco Teórico	15
Estrategia	15
Comunicación	17
1. La Imposibilidad De No Comunicar	19
2. Los Niveles De Contenido Y Relaciones De La Comunicación	19
3. La Puntuación De La Secuencia De Los Hechos	19
4. Comunicación Digital Y Analógica	20
5. Interacción Simétrica Y Complementaria	20
Comunicación Interpersonal	20
Comunicación Organizacional	21
Comunicación Interna	23
Barreras En La Comunicación	25

	3
Marco Metodológico	27
Fase 1	27
Fase 2	28
Fase 3	28
Resultados	30
Entrevista Gestora Talento Humano	30
Gestoras Hospitalización	34
Intranet	36
Resultados Cuestionario De Comunicación Organizacional	36
Análisis General Por Tipo De Comunicación	43
Comunicación Ascendente	43
Comunicación descendente	46
Comunicación horizontal	48
Discusión	50
Comunicación ascendente	51
Comunicación descendente	52
Comunicación horizontal	53
Estrategias	54
Juntos en la experiencia	55

	4
En tus zapatos	56
Lección aprendida	56
Recomendaciones	58
Café con las directivas	58
Confianza y trabajo en equipo	59
Juan de Dios te escucha	59
Conclusión	61
Referencias	62

**Tabla de Gráficas**

Gráfica 1	40
Gráfica 2	41
Gráfica 3	42
Gráfica 4	43
Gráfica 5	44
Gráfica 6	45
Gráfica 7	47
Gráfica 8	50
Gráfica 9	52

### **Marco de Antecedentes**

Se tomaron estudios relacionados al tema que sirven como apoyo del presente trabajo, por lo tanto, se expondrá los más importantes de acuerdo con las variables que son objeto de estudio en la Clínica San Juan de Dios de Manizales, la recolección de la información abarca estudios de carácter internacional y nacional.

En este sentido Valle (2016 ), realiza un proyecto dedicado a la comunicación interpersonal, en la comunidad Santa Eufrasia de la Prosperina en Guayaquil, Ecuador, a través de las encuestas (10 preguntas) realizadas a 94 personas residentes en esta ubicación de la urbe porteña; plantea un análisis para identificar los factores que impiden que la comunidad tengan en cuenta la comunicación interpersonal como algo fundamental para el desarrollo del sector, identificó que el problema radica principalmente en la inexistencia de una verdadera comunicación entre los moradores, debido al desinterés por el bienestar colectivo.

Según, Choque (2021), en su tesis, plantea como objetivo, determinar la influencia de la comunicación interpersonal en el desempeño laboral del personal administrativo en la dirección regional de educación Cusco, Perú, mediante la aplicación del cuestionario sobre la muestra correspondiente de 50 administrativos, se concluye que la comunicación interpersonal influye en el desempeño laboral y trabajo en equipo, de manera relativa en el desempeño de los profesionales.

Con los conceptos básicos de la comunicación y realizando un estudio de las organizaciones y sus problemas más comunes, Guzmán (2012), demuestra que la comunicación efectiva es la base fundamental para el funcionamiento de todas las organizaciones sin importar

su objeto social, si el ser humano no transmite la información correcta para ser comprendida, esta información no tendrá la respuesta esperada en el otro. De igual manera el autor describe la formación de redes de comunicación en grupos sociales basadas en el comportamiento y la comunicación de los procesos para encontrar los problemas entre áreas.

Dávila (2018), con su trabajo de investigación, el cual se efectuó en el Hospital Regional Lambayeque (Lambayeque-Perú), analiza la comunicación ascendente, descendente y horizontal, para la cual se censó: 468 trabajadores, entre operativos y administrativos (mandos medios y altos), en su resultado describe que existe una percepción positiva en la comunicación ascendente, y comunicación descendente; ya que se presenta la facilidad de interacción entre empleado - jefe y viceversa, y una percepción negativa de la comunicación horizontal, es decir entre los colaboradores del mismo rango.

Lindo (2021), en su trabajo referido, la comunicación organizacional como factor decisivo para el éxito de los grupos de trabajo y de la organización, con el objetivo de identificar la importancia de la comunicación organizacional en la Armada Nacional, Bogotá Colombia, utiliza la metodología de encuesta de 5 preguntas realizada a un grupo de 41 funcionarios de diferentes áreas y cargos. Encontró que la comunicación en su entorno de trabajo es regular, situación que afecta directamente el ambiente laboral y los resultados estratégicos. Concluyó que la comunicación organizacional eficaz, es la clave para el éxito de una empresa, permite el entendimiento claro de las estrategias, objetivos y metas.

Acosta (2013) utiliza la comunicación estratégica para construir y proteger la organización, explica cómo debe usarse la comunicación organizacional para construir

reputación y proteger el buen nombre de la empresa, analiza la importancia de la comunicación interna llevando correctamente un mensaje que sea entendible, haciendo énfasis en los cuestionamientos que puedan resultar, explica también que una comunicación interna fortalecida con argumentos genera confianza y buena comprensión además de ser más efectiva.

La Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2005) menciona de la comunicación asertiva, que ella puede contribuir a mejorar los procesos de comunicación orientados a articular los servicios y áreas en el establecimiento de salud y a compartir una visión común. Es decir que las clínicas u hospitales son un sistema conformado por distintos elementos que buscan cumplir objetivos en común.

En cuanto a los colaboradores que trabajan en los centros de salud, Briceño (2020) realizó una investigación sobre los estilos de comunicación de los jefes de servicios y manejo de conflictos en enfermeros que laboran en el Hospital Daniel Alcides Carrión, de Perú. Donde concluye que, entre mejor sea la comunicación asertiva mayor será el nivel de manejo de conflictos entre jefes y los enfermeros del hospital.

Así mismo Pelitti (2016) Desarrolló una investigación sobre las estrategias de comunicación interna y externa de 11 hospitales públicos Bonaerenses de la Región Sanitaria XI, en Argentina, allí creó un comité de comunicación, capacitó sobre comunicación a todo el personal de la salud y por último elaboró un plan y confección de estrategias de comunicación interna y externa por medio de diferentes herramientas de intervención como mailing y web, finalmente se reconoció que se fortaleció las áreas o departamentos que tengan vínculos con los usuarios y la comunidad, así como también entre el personal de la salud.



Para Navas (2006) la comunicación en las organizaciones, es clave para mantenerse en contacto con los colaboradores ya que permite brindar un servicio de excelencia, manteniendo un ambiente organizacional adecuado y de confianza, motivo por el cual debe ser directa, clara, precisa y honesta.

Otras investigaciones relacionadas con el tema dan cuenta que la comunicación es un factor importante. Así lo corrobora Orbegoso y Vela (2021), tomando una población de 70 personas entre los que se encuentran administrativos y enfermería, el estudio les permite determinar la correlación que existe entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral, lo cual daría buenos resultados para la organización, creando mejores relaciones interpersonales y por ende un adecuado trabajo en equipo, así mismo en la prestación de servicios de salud, la comunicación asertiva y el desempeño laboral tienen una relación significativa en el entorno de la práctica diaria entre el personal de enfermería.

De igual manera Arana y Aranda (2019) realizaron la investigación en el Hospital Leoncio Prado de Huamachuco, Trujillo Perú, con una muestra poblacional de 50 personas del área enfermería, donde se encontró que, en la prestación de servicios de salud, la comunicación asertiva y el desempeño laboral han demostrado tener una relación significativa en la práctica diaria entre el personal de enfermería. Por otro lado, promueven mayor eficiencia y calidad en la atención lo que produciría una reducción en los costos.

A nivel nacional la investigación realizada por Bustamante (2013). Tomó una muestra de 66 empleados de los 91 que se encontraban contratados. La investigación explora la relación entre la comunicación interna y los componentes de motivación y satisfacción laboral de sus

empleados, finalmente concluye que la relación que existe entre la comunicación con la motivación y satisfacción laboral es implícita, pues no tiende a discriminar o sesgar cada término, sino que se hace referencia a los tres de manera integrada.

En ese orden de ideas, Agudelo (2017) al realizar una investigación llamada clima organizacional en un hospital público de Quindío, que mide caracterización de doce dimensiones. La población estudio la conformaron 114 funcionarios asistenciales y administrativos, concluye que, de acuerdo con los resultados del estudio, se puede ver que todas las dimensiones analizadas presentaron una puntuación positiva estadísticamente significativa al relacionarlas con la comunicación interna, destacando la relación entre comunicación y relaciones interpersonales.

Lo anteriormente mencionado es corroborado por Romero (2018) ya que encontró en su tesis, la cual “contó con la participación de 8 personas perteneciente al personal de enfermería, que la inadecuada resolución de conflictos entre el personal del servicio clínica intrahospitalarias mujeres del hospital psiquiátrico San Camilo en Bucaramanga, se da por falta de comunicación asertiva”.

A su vez, Ramírez (2013) Realizó un trabajo que consistía en la creación del plan de comunicación interna de la Clínica del Prado, Medellín. Donde se explican y evidencian las estrategias que fueron implementadas para el mejoramiento de la comunicación interna en la institución. Con la implementación se podrá lograr la construcción de una comunicación ágil, eficaz y certera para todos los públicos de la organización. Este trabajo se aplicó en todos los

empleados de la clínica del Prado y a todas las usuarias a las que la clínica les presta sus servicios.

Por otro lado, Gómez (2019), realizó su estudio vinculado al plan de comunicación interna en salud para mejorar el clima y los procesos de riesgo psicosocial en la clínica CES Medellín, en su análisis determina que si existe satisfacción y motivación del empleado este refleja mejor calidad en el servicio, para lo cual adoptó los canales más usados de comunicación, acordes al perfil de cada colaborador.

En el mismo sentido Álvarez y Driaza (2019), realiza un estudio en el hospital local de Tenerife, Magdalena, el cual enfrenta una problemática en su clima organizacional por cuanto no cuenta con unos adecuados canales de comunicación entre las diferentes áreas funcionales de la entidad lo que genera roces entre sus funcionarios, la población para este estudio fue de 51 personas, entre el personal administrativo y asistencial de la institución, se busca diseñar estrategias que permitan mejorar la comunicación óptima entre las diferentes áreas de la institución, donde la toma de decisiones está a cargo de la alta o media gerencia, lo que brinda una comunicación cerrada y tímida en donde los empleados sienten temor de expresar espontáneamente sus pensamientos y opiniones. Se concluye que, para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna.

La elaboración e investigación de estos antecedentes permite conocer la importancia que tiene la comunicación, no solamente en el ámbito organizacional si no también en cualquier institución conformada por personas. Esto a su vez proporciona información de las diferentes

problemáticas que han surgido a falta de una comunicación adecuada y cómo relacionarla con el proyecto de desarrollo en la clínica San Juan de Dios en la ciudad de Manizales.

## **Planteamiento del Problema**

Es de tener en cuenta que, en los antecedentes consultados sobre el tema de la comunicación en hospitales y clínicas, no se encontró información detallada que hablara de centros que sean especializados en la salud mental. Sin embargo, se hallaron artículos que hacen referencia a instituciones de salud como hospitales y clínicas generales, donde se concluye que la comunicación deficiente provoca mala atención a los usuarios, el retraso de procesos, inadecuadas relaciones interpersonales, incumplimiento de las normas establecidas, poco trabajo en equipo, baja productividad y el aumento en los costos e insumos, de igual manera se presenta en estas instituciones una alta rotación de personal.

En cuanto a la atención en salud esta requiere que el personal asistencial esté alerta en cualquier situación, ya que se trabaja con vidas humanas y personas en condiciones de vulnerabilidad, en este sentido, es necesario que tanto jefes de enfermería como auxiliares, desarrollen empatía, capacidad de escucha y de servicio, en aras a que la atención al paciente sea lo más adecuada posible.

Además de los elementos anteriormente mencionados, en instituciones psiquiátricas es indispensable que el personal esté atento a cualquier cambio que el paciente pueda presentar, para ello la observación juega un papel importante, ya que son personas que pueden ser impredecibles por la patología y el grado de agudez que ella presenta.

En la clínica Psiquiátrica San Juan de Dios donde se realizará el presente trabajo de desarrollo por ser una institución de la iglesia católica y perteneciente a una Orden Religiosa se rige bajo unos principios apostólicos propios, que están enfocados en que el paciente sea

atendido en las mejores condiciones posibles. Por ello es indispensable que el personal tenga una adecuada adherencia a estos valores, independiente del credo que profesen.

En lo referente a los protocolos institucionales, estos, están para dar a conocer el paso a paso en la atención a los pacientes de la clínica, desde que ingresa, hasta el momento del alta. De igual manera hacen claridad en la atención específica que se debe brindar por el área asistencial en momentos que el paciente requiere, ya que ello permite que al usuario no se le vulneren los derechos y sea tratado con dignidad. Debido a ello, es necesario que el personal tenga una adecuada comunicación, que trabajen en equipo, que existan relaciones cordiales entre jefes y auxiliares y se tenga claro el rol que cada uno representa, esta comunicación asertiva debe permitir conocer las normas institucionales, donde están plasmados todos los procedimientos que en la institución se realizan.

El presente proyecto de desarrollo se hará en la clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de Manizales, ésta es una institución líder en la salud mental del eje cafetero, del norte del departamento del Valle del Cauca y Tolima, con una tradición de 68 años de experiencia en el sector. La Clínica San Juan de Dios, cuenta en la actualidad con 296 camas de psiquiatría, atiende aproximadamente 650 pacientes en el área de urgencias, hospitalización 520, consulta externa 2800, TECAR (terapia electroconvulsiva bajo anestesia y relajación) 120, hospital día 35, datos tomados de las estadísticas del mes de marzo 2022. Dichos pacientes llegan a la clínica presentando diversas patologías mentales y pertenecen a diferentes grupos etarios.

En cuanto a los colaboradores, en ella trabajan 231 personas de planta y 24 son un servicio tercerizado (servicios generales y vigilancia), dicho volumen de personas requiere que la información que se maneja en la institución llegue a cada uno de ellos de la manera más

adecuada, que finalmente ésta surta los efectos esperados en todo el personal y se preste un servicio de calidad como está planteado dentro de los valores institucionales, para ello es necesario que los líderes realicen un feedback, que permita hacer un seguimiento y que dicha información se comprenda en su totalidad.

Puntualmente en el área asistencial que involucra jefes y técnicos auxiliares de enfermería, las dificultades en la comunicación, es una de las causas de la rotación en el personal, ya que ellos pueden no sentirse incluidos en algunos procesos institucionales. La poca asertividad a la hora de comunicarse produce malestar en las relaciones interpersonales que debe presentarse en el área, lo cual afectaría el trabajo en equipo.

Dicho lo anterior, la inadecuada comunicación perjudica la claridad de roles entre el personal asistencial, ya que en ocasiones se tiende a delegar tareas que les corresponde a los jefes en los auxiliares, Esa deficiencia en la comunicación ocasiona una mala adherencia a los diferentes protocolos que la institución maneja, lo que causa que la atención al paciente no sea 100% efectiva.

Lo anteriormente mencionado genera la siguiente pregunta de investigación.

**¿Cómo mejorar los procesos de comunicación en el área asistencial de la clínica psiquiátrica San Juan de Dios?**

## **Justificación**

La comunicación interna dentro de una institución del sector salud es indispensable puesto que compromete la calidad de servicio, es importante escuchar, entender y valorar lo que el otro piensa, dice, siente o hace, permitiendo tener empatía entre las partes y entendimiento de las órdenes, buscando fortalecer las relaciones, generar operatividad, motivación y reforzar las actitudes. También es indispensable para lograr los objetivos y favorecer la gestión empresarial a través de canales de comunicación efectivos, creando la cultura de la organización, generando un clima de motivación y seguridad.

El trabajo de desarrollo aplicado a la clínica tendrá en cuenta la comunicación interna ya que se produce entre diferentes niveles jerárquicos, ascendente y descendente, haciendo que circule información de la parte operativa del área asistencial basada en los objetivos y las metas de la organización, así como las tareas que se deben realizar para conseguirlos.

Se pretende realizar el proyecto puesto que se evidencia la necesidad de comunicación interna de la Clínica San Juan de Dios, partiendo de la búsqueda de mejora continua se decide trabajar una estrategia funcional que permita tener una comunicación asertiva para evitar conflictos en el área asistencial, generando canales de comunicación a nivel interno que permitan mayor productividad y calidad del servicio.

De igual forma, la investigación es novedosa porque este tipo de trabajo, no se ha abordado de manera puntual en instituciones especializadas en salud mental, sino en clínicas/hospitales generales, al ser una institución que propende por la salud mental de la población el personal de esta tiene un enfoque de intervención diferente, donde la psique es uno de sus pilares, además porque el contexto de la atención que se realiza en un paciente con estas



características es diferente, esto requiere que el personal de la salud se prepare académicamente en temas puntuales de psiquiatría, con el objetivo, que el colaborador se impregne del carisma institucional, lo que conlleva a brindar un mejor servicio a los pacientes que finalmente es el foco central de la clínica.

La pertinencia del trabajo de desarrollo apunta a la definición de acciones que permitan mejorar los procesos de comunicación, lo que produce un buen clima organizacional, impulsando a los colaboradores al cumplimiento de plataforma estratégica de la institución, y ellos a su vez se sientan satisfechos por el servicio prestado, mejorando el trabajo en equipo y potencializando la adherencia a los procedimientos institucionales y tengan la capacidad de comunicarse libremente, generando un impacto con esta estrategia que evidencie la importancia de la comunicación asertiva que perdure en el tiempo.

### **Objetivo General**

Establecer acciones de mejora en los procesos de comunicación interna en el área asistencial de la clínica psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales.

### **Objetivos Específicos**

- Recopilar y analizar los procesos de comunicación actuales en el área asistencial de la clínica psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales
- Determinar las variables a intervenir en el proceso de comunicación encontrados en el área asistencial de la clínica psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales
- Definir estrategias que permitan mejorar los procesos de comunicación en el área asistencial de la clínica psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales.

## Marco Teórico

### Estrategia

Según Maldonado (2018) La estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos:

**Los elementos externos:** Se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

**Los elementos internos:** se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

Porter (2008), ¿Cuál es la estrategia?”. La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño

Para Bilancio (2006) la estrategia es el equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el futuro de la empresa, es formular y reformular, revisar, crear y recrear cuestiones que son fundacionales para todo emprendimiento humano, por ende, para una empresa. En ese sentido, estrategia es cambio y es revolución, aunque algunos empresarios trascendentes y hoy conservadores coloquen este término como un acto de subversión, olvidando que el secreto de su éxito ha sido precisamente subvertir el orden que alguna vez tuvo su industria.

## **Comunicación**

Según Thompson, I. (2008) la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Según Van-Der Hofstadt, C (2022) La comunicación es un proceso, y lo es porque es una actividad, un intercambio o un conjunto de comportamientos, no un producto inmutable. No es

una secuencia fija de acontecimientos. sus componentes interactúan; cada uno afecta a todos los demás. En ese mismo sentido, la comunicación se puede considerar como una transacción, que no se produce si el auditorio (que en muchas ocasiones se compone de solo una persona, uno mismo) no participa. escuchar es un ejemplo de esta participación.

Por otra parte, Naranjo (2005) desde un enfoque humanista el indica que el componente básico del proceso de comunicación humana es el ser humano y la función básica de esta comunicación, consiste esencialmente en desarrollar relaciones, más que en intercambiar información

Según Guzmán (2012), la comunicación se define como “el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje”. Entonces, es claro que “el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, y que ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos”.

De igual manera para Anzorena (2013) en el libro el arte de comunicarnos plantea que la comunicación es la actividad humana más importante la cual nos permite experimentar o vivir acontecimientos valiosos tales como generar amistades, construir proyectos, resolver problemas, entre otras acciones, pero a su vez también nos plantea que no todos tenemos los conocimientos ni las habilidades necesarias para tener una buena comunicación.

La teoría de la comunicación humana fue creada por Watzlawick, donde plantea que la comunicación es un sistema abierto de interacciones que siempre tienen un contexto determinado y ésta obedece a diversos principios (Watzlawick y Jackson, 2011).

El principio de totalidad, donde un sistema no es una simple suma de elementos, sino que posee características propias, el principio de causalidad circular, es el comportamiento de cada una de las partes del sistema que forman parte de un entorno de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones, por último, el principio de regulación, que afirma que no puede existir comunicación que no obedezca a un cierto número mínimo de reglas, normas y convenciones. Estas reglas son las que permiten el equilibrio del sistema. La comunicación adecuada depende de que se cumplan los cinco axiomas de la comunicación, en caso de que alguno falle, la comunicación se verá afectada y distorsionar su significado (Watzlawick y Jackson, 2011). Los axiomas son:

### ***1. La Imposibilidad De No Comunicar***

Se nombra mensaje a cualquier unidad comunicacional singular o se habla de comunicación cuando no existan posibilidades de confusión. Un conjunto de mensajes intercambiados entre personas tiene el nombre de interacción, los cuales constituyen un nivel más alto de la comunicación, puesto que así se intente no se puede dejar de comunicar. Cualquier comunicación involucra un compromiso y define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor.

### ***2. Los Niveles De Contenido Y Relaciones De La Comunicación***

Toda comunicación implica un compromiso y, por ende, establece una relación. Una comunicación transmite información y al mismo tiempo, impone conductas. Estas dos operaciones se denominan como los aspectos referenciales y connotativos de toda comunicación. El aspecto referencial de un mensaje transmite información, por ende, en la comunicación

humana es sinónimo de contenido de mensaje. El aspecto connotativo es el tipo de mensaje que debe entenderse que es, por lo tanto, la relación entre los comunicantes. El aspecto referencial transmite datos de la comunicación y el connotativo dice cómo debe entenderse la misma.

### ***3. La Puntuación De La Secuencia De Los Hechos***

La característica básica de la comunicación que se desea explorar es la interacción-intercambio de mensajes-entre comunicantes. La puntuación ordena los sucesos de la conducta, por lo tanto, es indispensable para las interacciones en marcha. La falta de acuerdo con la manera de puntuar la secuencia de los hechos es la razón de infinitos conflictos en las relaciones. “la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes”.

### ***4. Comunicación Digital Y Analógica***

Estos dos tipos básicos de comunicación aparecen en el campo de los organismos fabricados por el hombre, uno mediante la semejanza autoexplicativa y otro mediante una palabra, son equivalentes a los conceptos de las computadoras analógicas digitales. La comunicación analógica es la comunicación o el lenguaje no verbal, los seres humanos se comunicaban tanto digital como analógicamente. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica compleja poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica, pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

### **5. Interacción Simétrica Y Complementaria**

Un vínculo simétrico los seres humanos están en equidad de condiciones y complementaria si una participante ocupa la posición superior o primaria, mientras el otro ocupa la postura correspondiente inferior o secundaria.

### **Comunicación Interpersonal**

La comunicación interpersonal es el procedimiento de interacción intersubjetiva, psicológica, social y culturalmente contextualizada, enfocado en el carácter directo y constructivista de la interacción por lo que no incluye la interacción mediada y de masas. Ocurre cuando dos personas, tres o un pequeño o grande grupo, con nexos de diversos grados de formalidad, comparten los roles de emisor-receptor al conectarse en una actividad mutua de creación de significado (Trenholm y Jensen, 2000).

Zayas (2010) establece que la comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es el más efectivo en la comunicación humana. Es un indicador del funcionamiento de las relaciones interpersonales. La comunicación interpersonal expone a las personas a contactos directos entre los ejecutantes (ejecutores) que se interrelacionan, enriquecen y crean nuevas relaciones y vínculos a través de su propia personalidad.

Según Rizo (2008). Define la comunicación interpersonal como el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que proceden de señales tanto verbales como no verbales. Dicha relación es imposible de ser pensada sin personalización, intimidad, empatía y confianza; gesta por tanto una



comunicación interpersonal y esta no tiene que darse necesariamente mediante la proximidad física, sino más bien en función de una proximidad afectiva que se recrea desde una posición ética.

### **Comunicación Organizacional**

Mumby y Clair (2000), plantean que la comunicación organizacional es una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros, pues éstas sólo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso

Según Collado (2009) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

Kröhling (2007), una de las principales investigadoras de la comunicación organizacional en Brasil, propone que entendamos la comunicación organizacional en un sentido amplio, como “una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran”

Andrade (2005) define plantea que la comunicación organizacional puede ser vista de tres formas distintas, como un proceso social fundamental, como una disciplina ya que es un campo de conocimiento humano que estudia la forma de comunicación entre las organizaciones y su medio, y también puede ser vista como un conjunto de técnicas y actividades ya que funciona como estrategia para facilitar y agilizar el mensaje en una organización.

Rebeil-Corella; Arévalo-Martínez, (2017). La comunicación para las organizaciones es considerada “como un esfuerzo integral, conjunto y con una visión mucho más amplia y estratégica” El actuar de los individuos y su forma de entregar mensajes dentro de las organizaciones depende de su visión y comprensión de lo que necesita una organización y sus principios.

Goldhaber (2003) La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él. Implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados”. También, “involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

### **Comunicación Interna**

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Kreps (1995), en su libro *La comunicación en las organizaciones*, determina la comunicación interna como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización que se presenta al interior entre la interacción humana y las organizaciones. Enfatiza que ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, pero debe obedecer a una cultura, a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente.

Cardoso (2011), citando a Martin, Entiende por comunicación interna el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan bien informados, interesado y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Para Somoza (1993) la comunicación interna constituye un proceso de gestión de los recursos humanos que permite la transparencia y el conocimiento de la situación presente y futura de la organización. Destaca que la comunicación interna es un elemento de motivación personal, es fuente de transmisión y promoción de la cultura, fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo potenciando comportamientos productivos.

Según Oyarvide-Ramírez et al. (2017), Dentro de la comunicación organizacional se diferencia la comunicación interna y la externa. La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los empleados estén informados, si conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación

eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior.

Marín (1997), plantea que la comunicación interna va más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional, lineal, circular, o triangular, puesto que el análisis de la transmisión ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación, el cual aborda y que se centra en cuatro grandes procedimientos: círculo, rueda, cadena y total.

### **Barreras En La Comunicación**

Según Newstrom (2011), “las barreras de comunicación son obstáculos actúan como ruido y surge ya sea en el entorno físico o en las emociones del individuo, este puede evitar totalmente una comunicación, filtrar y eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto”. El autor menciona tres barreras personales, físicas y semánticas:

Personales: son interferencias en la comunicación que surgen de las emociones humanas, valores y malos hábitos de escucha. Las causas también se encuentran en diferencias de educación, raza, sexo, estatus socioeconómico y otros factores.

Físicas: son interferencias en la comunicación presentes en el ambiente en el cual tiene lugar. Una barrera física común es la distracción causada por un ruido, que ahoga de momento un mensaje de voz.

Semánticas: la semántica es la ciencia de los significados. Casi toda la comunicación es simbólica; es decir, se efectúa mediante símbolos (palabras, cuadros y acciones) que sugieren

ciertos significados. Estos símbolos son sólo un mapa que describe un territorio, por lo que el receptor debe decodificarlos e interpretarlos.

Según Robbins (2013) “ciertas barreras suelen retrasar o distorsionar la comunicación eficaz; hace referencia a las más importantes de ellas: filtrado, percepción selectiva, Sobrecarga de información, emociones, lenguaje, silencio, miedo a la comunicación, mentiras” (p. 353)

De igual manera Van-der hofstadt (2022), identifica tres barreras en la comunicación, estas “son debidas al entorno, al emisor y al receptor. El conocimiento de la existencia de estas barreras y la forma de hacerle frente permite que el mensaje llegue al receptor y evite el mayor número de ruidos y filtraciones posibles”.

Así mismo Balmón (2022) afirma que uno de “estas barreras de la comunicación se pueden producir por diversos elementos de la misma, entre estos se encuentra las barreras del feedback el cual presenta fallas cuando esta no existe, se devuelve de manera inadecuada y confusa o la apariencia de haber captado el mensaje, sin que sea cierto”

## Marco Metodológico

### Fase 1

Se solicita autorización a la dirección general de la institución, para realizar la aplicación de un cuestionario, con el objetivo de indagar sobre los procesos de comunicación que se encuentran en la clínica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales.

De acuerdo con las características del presente trabajo de desarrollo se pretende llegar al resultado que aporte con el cumplimiento del objetivo general utilizando el instrumento (cuestionario de comunicación organizacional, de Portugal, 2005) tipo likert, el cual consta de 15 preguntas y mide tres dimensiones (comunicación ascendente, descendente y horizontal) se adapta a la plataforma de formularios de Google. Por medio de las dos gestoras del área asistencial se realiza el envío del link al personal asistencial (jefes y auxiliares de enfermería) la población total corresponde a 80 personas. Se da un tiempo de espera de cinco días para obtener los resultados.

Finalmente se obtiene respuesta de 50 personas entre auxiliares y jefes de enfermería, se hace la tabulación de los resultados y los análisis correspondientes.

Se realiza la elaboración de una encuesta semiestructurada, la cual se lleva a cabo de forma virtual, con previa autorización de las personas entrevistadas se hace la grabación de esta. en primer momento con la gestora del área de talento humano, durante un espacio de aproximadamente 40 minutos se obtiene información que resulta relevante para el presente trabajo. En segundo lugar, se realiza entrevista a las dos gestoras del área asistencial. En este

espacio, la entrevista se enfocó en los aspectos a mejorar en la comunicación desde el punto de vista asistencial y cuáles son las variables que según ellas afectan los procesos. Con los resultados se realiza el análisis correspondiente.

En un tercer momento se ingresa a la plataforma de la institución (Compuconta) con el fin de revisar la documentación existente en la clínica que hable sobre los procesos de comunicación, se descargan los archivos, de los cuales se extrae la información relevante para el trabajo y se analiza con la información anteriormente recolectada.

## **Fase 2**

Con los resultados obtenidos de los cuestionarios y entrevistas se realiza un análisis detallado, en la cuales se hallaron variables que afectan el adecuado proceso de comunicación. A partir de la información recolectada, se determinan las siguientes variables a intervenir: comunicación horizontal, confianza, trabajo en equipo.

## **Fase 3**

Teniendo conocimiento de las variables a intervenir, el siguiente proceso es la creación de las estrategias que permitan el mejoramiento en los procesos de comunicación en la institución, logrando con ello, que el personal asistencial, tenga adecuados patrones de comunicación, permitiendo que se cree un ambiente de confianza, mejorar el trabajo en equipo y por ende repercutir en la comunicación horizontal.

Las estrategias buscan impactar en cada una de las variables encontradas, como se describen a continuación:

1. **Juntos en la experiencia:** confianza, trabajo en equipo, comunicación horizontal.
2. **En tus zapatos:** trabajo en equipo y confianza.
3. **Lección aprendida:** Confianza, comunicación horizontal, trabajo en equipo.

Finalmente, en un espacio acordado con las directivas de la clínica se socializarán los resultados obtenidos, dando a conocer los elementos particulares que se evidenciaron durante el desarrollo del trabajo y que estarían afectando los temas de comunicación horizontal. De esta manera lograr retribuir el apoyo de la institución en el ejercicio realizado.



## Resultados

### Entrevista Gestora Talento Humano

#### 1. ¿Cuáles son los procesos actuales de comunicación en el área asistencial de la clínica?

- **Café con las directivas:** cada 8 días, café con las directivas y por perfiles van, y manifiestan sus inquietudes, sus solicitudes, sus quejas o sus reclamos.
- **Buzón de quejas y sugerencias:** para todos los colaboradores, yo hago un comité mensual donde se revisa todas las quejas y solicitudes que se ponen allí, de los colaboradores.
- **Encuentros con la dirección:** que son dos veces al año, donde la dirección general reúne a todos los colaboradores, presenta cifras, presenta los nuevos servicios, presenta una cantidad de cosas, con eso la gente conoce los cambios que tenemos.  
  
los gestores somos de puertas abiertas, incluido las subdirecciones, no tenemos secretaria, ni siquiera la dirección, siempre estamos con las puertas abiertas para las solicitudes que la gente quiera manifestar. También tenemos el organigrama donde todos conocen y socializamos los conductos regulares en ciertas situaciones con quien tengan.  
  
Tenemos el comité de convivencia, el comité de copasst, comité de emergencias, el comité de gestión del riesgo, comité de gestión del cambio.
- **Juernes:** son espacios donde todos los colaboradores tenemos una hora de actividades lúdicas, allí también está el espacio por si ellos quieren comunicar algo, o necesitan alguna información.

**2. ¿De esos procesos que usted menciona, cuál cree que es el que mejor funciona y cuál el que no?**

Creo que el mejor es el café con las directivas, porque creo que de una vez se le puede decir al colaborador si se puede o no se puede hacer lo que solicitan, se llama a los gestores, que permita dar una respuesta más efectiva. El otro es el comité de personal, porque dan una respuesta más fuerte. los otros son más informales, el encuentro con la dirección es una vía de presentación de información.

**3. ¿Qué herramientas le brinda talento humano al área asistencial para mejorar la comunicación?**

Se hace la campaña del buen trato, que son campañas para que todos los perfiles interactúen y están muy enfocados en el tema de la atención humanizada, se realiza en el recinto del pensamiento, aunque para la clínica es una inversión muy costosa, también se hacen talleres de comunicación asertiva enfocados en los grupos que vemos que necesitan más y también en los líderes, ya que si el líder tiene buena comunicación se puede bajar a los demás niveles, además tenemos contratado un coach que es un psicóloga que nos ayuda con todos los jefes, gestores y comunicadores para mejorar esta comunicación.

**4. ¿Cree usted que estas herramientas actuales son eficientes para transmitir el mensaje?**

Sí, pero creo que nos falta, nos falta mucho, porque creo que lo que tenemos más débil es la comunicación asertiva, con la contingencia que tenemos en la clínica que es la alta rotación, entonces en el área no nos hemos enfocado en mejorar estos ítems de

comunicación asertiva, hay veces que desde el área se quiere dar un mensaje, pero la mitad de la clínica es relativamente nueva, la rotación es muy alta cuando tratas de impregnar esas estrategias se va con la mitad del personal, se vuelve muy complicado el tema de la comunicación. Nos hace falta implementar muchas estrategias.

**5. De estos tres tipos de Comunicaciones que voy a mencionar cuál cree que es la que mejor se desarrolla y cuál cree que es la que falta potenciar: Comunicación ascendente, descendente y horizontal**

Las tres, la verdad creo que nosotros estamos mal en el tema de comunicación, sí tenemos espacios, sí tenemos herramientas, sí lo tratamos de hacer, para mí sinceramente creo que en las tres nos falta, nos falta mucho, por lo mismo por el tema de rotación, por el tema de responsabilidades, los jefes no tienen tiempo de comunicar si hay alguien nuevo o una información. Se hace un proceso de inducción que dura 3 días, pero cuando entren ya la gente en el entrenamiento se sienten muy solos, porque realmente no hay tiempo de que alguien se sienta con ellos a explicarles el perfil y qué es lo que hacen, realmente no me siento fuerte en alguno de los tres no, creo que los tres tienen mucho que mejorar.

**6. ¿Qué otra variable puede afectar la parte de comunicación?**

La rotación creo que es lo que afecta más

**7. ¿Más o menos cuánto dura la persona que entra a la clínica, en qué área es donde hay más rotación?**

Eso es lo que hablaba, qué las personas que más rotan son las jefes de enfermería y auxiliares de alimentos los cuales llevan poco tiempo en la institución, pero hoy en día

se van iguales hombres que mujeres, se van igual viejos o jóvenes, se va gente de muchos años de trabajo cómo nuevos, tanto así, se me fue una persona que llevaba 18 años y otra que llevaba solo un día, se van ya de todos los perfiles directivos, auxiliares, jefes, los administrativos se van por tema de salario, los asistenciales por los turnos de 12 horas, es muy variable.

**8. ¿De las personas que llevan muchos años trabajando juntos, si hay una buena comunicación o también se evidencian falencias?**

Hay muy buena comunicación, hay áreas que llevan trabajando juntas muchos años, también hay que tener en cuenta que nosotros trabajamos con una Orden Hospitalaria, que somos muy normativos y atendemos pacientes, no atendemos cosas, entonces obviamente nos toca ser muy pegados de la norma y de muchísimas cosas. Y eso no le gusta mucho a la gente, los que llevan muchos años conocen las normas y todo lo que manejamos y se acoplan, hay personas que cuando se les hace este tipo de exigencias no les gusta y se van.

**9. ¿La comunicación con los superiores a veces es confusa?**

Uno con la experiencia va aprendiendo con cada uno de ellos, los hermanos están muy pendientes de que el colaborador atienda bien al paciente, ellos van enfocados a eso. De la dirección es más de lo administrativo referente a vacantes, y todos esos indicadores de cumplimiento, de metas, es lo que he aprendido con el tiempo, con cada uno se aprende a manejar la información que entregan, a veces es complicado porque la información te la piden cuatro personas de diferente forma.

## **Gestoras Hospitalización**

### **1. ¿Qué herramientas y estrategias de comunicación maneja con el personal a cargo?**

Utilizamos el correo institucional, todas las páginas sociales que tiene la clínica, también hay carteleras, hay boletín interno y hacemos reuniones con el personal.

### **2. ¿Cuál de esas estrategias creen ustedes que es la más fuerte y cuál es la que se puede fortalecer?**

No eso depende de la población objeto, tenemos perfil personal y adulto que no maneja muy bien los canales, los medios digitales y hay un personal muy joven que maneja muy bien los canales de información entonces también esas estrategias de comunicación También deben ir enfocadas al tipo de colaboradores que nosotros tenemos, en unos va mejor la parte digital, en otros la parte presencial, Entonces depende.

### **3. ¿Usted considera que el personal a cargo tiene la confianza para comunicarle los problemas personales?**

Lo que pasa es que no son problemas personales, sino lo inherente al trabajo, pues hay que tener una relación muy clara en lo laboral y en lo personal, obviamente si alguno de nuestro personal tiene alguna dificultad pues se le escucha y se le apoya.

### **4. ¿Su personal a cargo le pide retroalimentación de los puntos que no son claros?**

Si sabemos que todo el personal constantemente hace un proceso de retroalimentación, porque acá digamos que los procedimientos son muy claros frente a eso, pero nosotros tenemos unas evaluaciones de desempeño que se hacen de manera anual, se les hacen la retroalimentación de cómo van en su proceso, igual día si vemos

alguna falencia se les Hace una retroalimentación verbal y digamos que cuando ellos no entienden algo acuden a las jefes de los servicios o al líder del área.

**5. ¿Cómo verifica que una instrucción que diste fue clara y entendida?**

Nosotros tenemos varios procesos de verificación, una se aplica en una lista de chequeo para hacer la validación de los procesos, se hacen auditorías de historia clínica, se hacen evaluaciones a los procesos, evaluaciones escritas de los procesos que nosotros definamos durante el año. Y también uno espera que la situación que se hizo que generará Esa retroalimentación desaparezca o por lo menos disminuya, si es una queja de un paciente por trato inadecuado, pues espera que no se vuelva a recibir del mismo colaborador, Y pues también en las encuestas de satisfacción se evidencia esto.

**6. Dependiendo del área de cada una, ¿qué tipo de comunicación ascendente, descendente u horizontal piensa que se debe fortalecer?**

Yo pienso que los tres estilos de comunicación son muy importantes y hay que saberlas manejar y fortalecer en su momento, de la horizontal se refiere con nuestros pares pues tenemos una muy buena comunicación con nuestras compañeras y gestores del grupo, en lo ascendente con nuestros jefes también es muy buena, siempre percibimos su apoyo. Y descendente con el personal pues ya ellos creo que contestaron en las encuestas si han tenido alguna dificultad o si hay fortalezas en la comunicación con nosotros.

Yo opino lo mismo, el trabajo en equipo con los pares es súper bueno, se debe un buen ambiente y una comunicación y un trabajo en cooperación, con nuestros jefes también es un trabajo dinámico, los lineamientos son claros al momento de la asignación de la tarea, a los lineamientos institucionales y los valores institucionales y con nuestros

colaboradores la implementación permanente de buscar estrategias para mejorar nuestro proceso, porque sabemos que el grupo de enfermería de la parte asistencial es un grupo de técnico y que debemos estar todo el tiempo mirando y proponiendo para mejorar todos los procesos y lograr una buena comunicación listo.

### **Intranet**

Se indaga en la plataforma que tiene la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios (Compuconta), se hace una revisión detallada de los documentos que allí se encuentran archivados a los cuales todo el personal colaborador tiene acceso, en ellos se toma como referencia a los puntos que se enfocan en las áreas asistenciales (urgencias y hospitalización, se encuentran discriminados los diferentes procesos, el mensaje que se desea comunicar, el medio a utilizar, a quienes está dirigido el mensaje y finalmente la persona responsable de transmitirlo.

### **Resultados Cuestionario De Comunicación Organizacional**

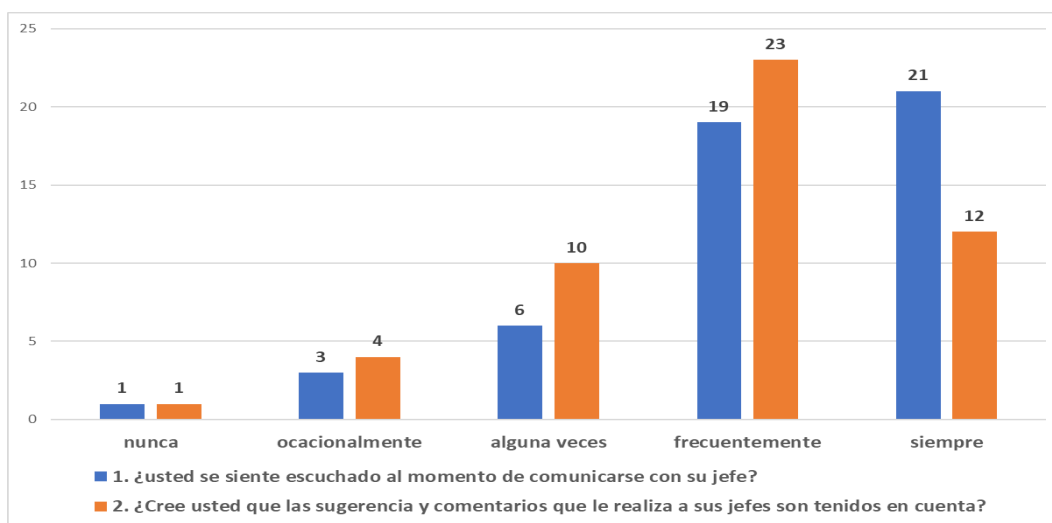
Los resultados de la encuesta, la cual consta de 15 preguntas tipo likert, evaluó la comunicación ascendente, descendente y horizontal, encuesta dirigida a 80 personas del área asistencial de los cuales contestaron 50 personas que corresponde al 62.5% del 100% de la población.

De las 50 personas encuestadas, 30 personas son técnicos en enfermería, 20 personas son jefes de enfermería, 38 personas son mujeres y 12 personas son hombres, este personal está conformado en su mayoría por jóvenes ya que sus rangos de edad oscilan entre los 18 y 30 años. Los cuales son factores importantes para tener en cuenta en el momento de la elaboración de estrategias de comunicación ya que estas deben adecuarse al tipo de población que labora en la

clínica. Porque no todas las personas se comunican de la misma manera, depende del contexto de cada uno de ellos, el tipo de educación recibida, los rangos de edad en el que se encuentran y el sexo.

### Gráfica 1

*Preguntas número uno y dos del cuestionario de comunicación organizacional, Portugal, 2005*

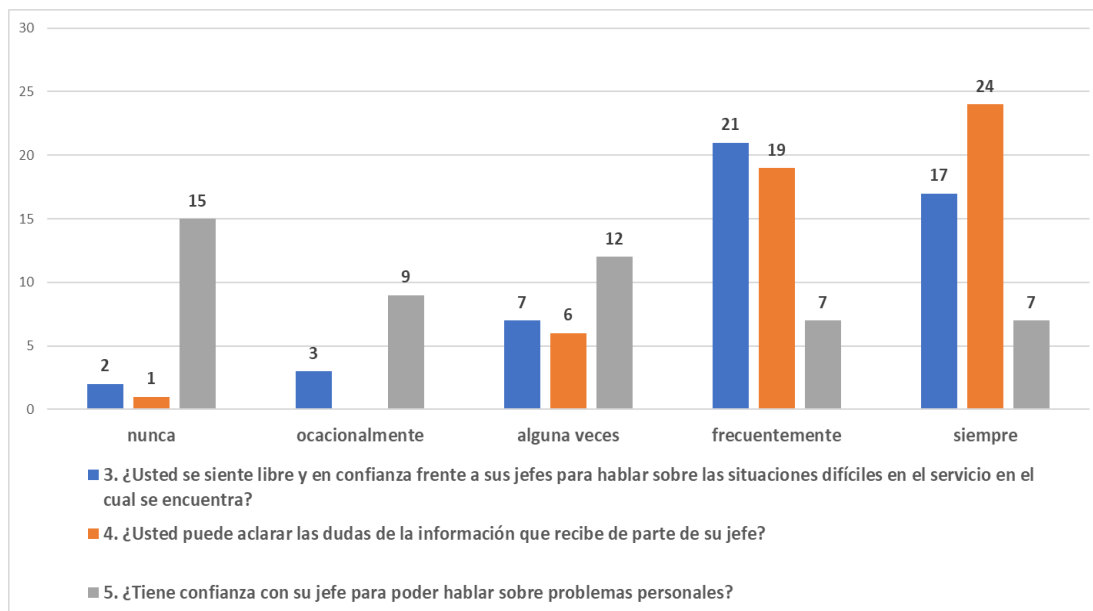


En términos generales, estos dos ítems, muestran que el personal se siente escuchado al momento de comunicarse con su jefe directo, de igual manera las sugerencias que ellos realizan son tenidas en cuenta, dando a entender que la comunicación ascendente en el área asistencial se está en niveles adecuados, según la percepción de los participantes en la encuesta. Sin embargo, se resalta que un grupo minoritario afirma que en ocasiones no se sienten escuchados por sus jefes, lo que cuestiona las estrategias de comunicación utilizadas actualmente en la institución ya que estas llegan a todo el personal de la misma manera.



## Gráfica 2

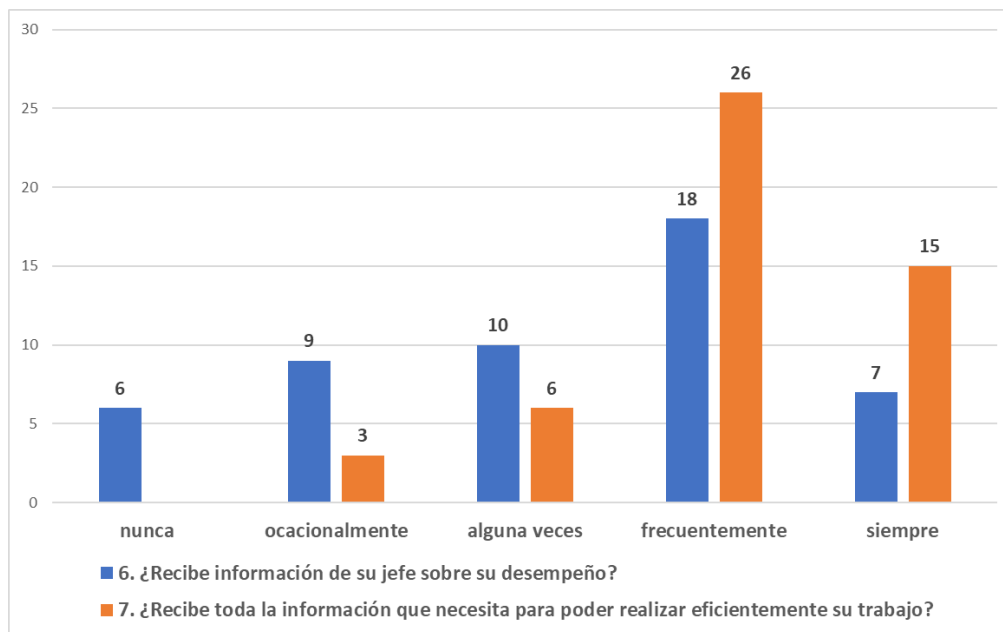
*Preguntas número tres, cuatro y cinco del cuestionario de comunicación organizacional, Portugal, 2005*



Como se puede observar en las gráficas, el personal del área asistencial se siente en confianza para dirigirse a sus jefes, siempre y cuando sean temas laborales o instrucciones dadas por los mismos. Contrario, los temas de índole personal, en su mayoría no son tratados, obstaculizando la creación de lazos de confianza que permita una mejor comunicación, dificultando de alguna manera el cumplimiento de los objetivos planteados en el área. lo que indicaría que la estrategia a crear debe ir enfocada en actividades que permitan una interacción fraterna entre jefes y subalternos.

### Gráfica 3

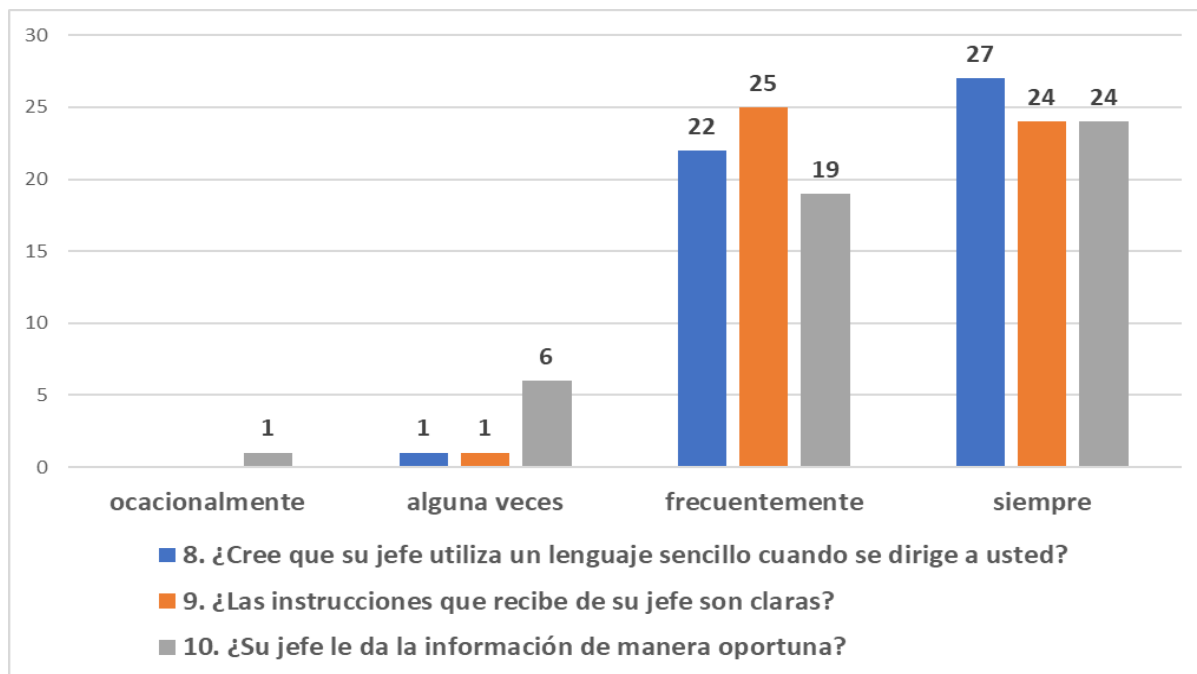
*Preguntas número seis y siete del cuestionario de comunicación organizacional, Portugal, 2005*



Tomando como referencia las respuestas dadas, en su mayoría el personal percibe positivamente la comunicación descendente, ya que su jefe entrega la información necesaria para el cumplimiento de las labores, sin embargo, la mitad del grupo encuestado tiene la percepción que el jefe no realiza la retroalimentación necesaria para corregir o complementar sus labores. lo que demostraría que los jefes del área están presentando falencia a la hora de retroalimentar a su personal, revelando una oportunidad de mejora frente a este 50% que se muestra en la gráfica.

#### Gráfica 4

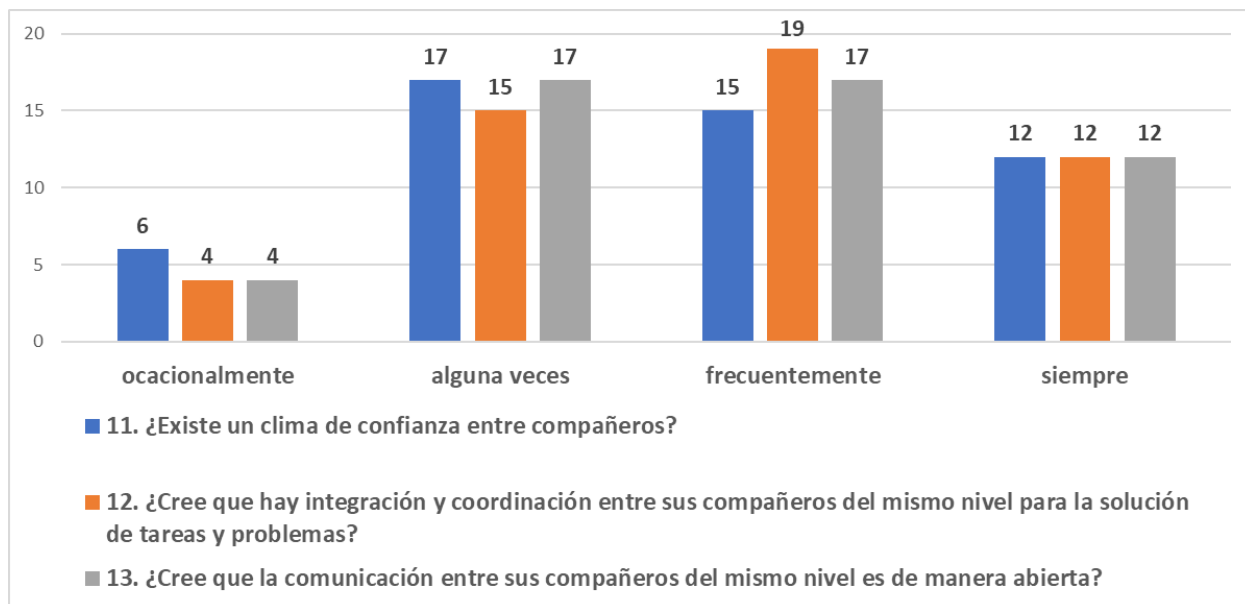
*Preguntas ocho, nueve y diez del cuestionario de comunicación organizacional, Portugal, 2005.*



La mayoría del personal del área asistencial percibe que su jefe maneja un lenguaje claro, entendible y la información transmitida se da de manera oportuna. Lo que indicaría que los jefes tienen la capacidad de comunicarse y entregar el mensaje de manera clara según la persona a la cual se están dirigiendo. Sin embargo, se concluye que algunos de los trabajadores no ejecutan correctamente la instrucción dada, puesto que estos perciben que la información no es oportuna al momento de solicitarla y esto es indispensable para el desarrollo de sus funciones.

## Gráfica 5

*Pregunta once, doce y trece del cuestionario de comunicación organizacional, Portugal, 2005.*

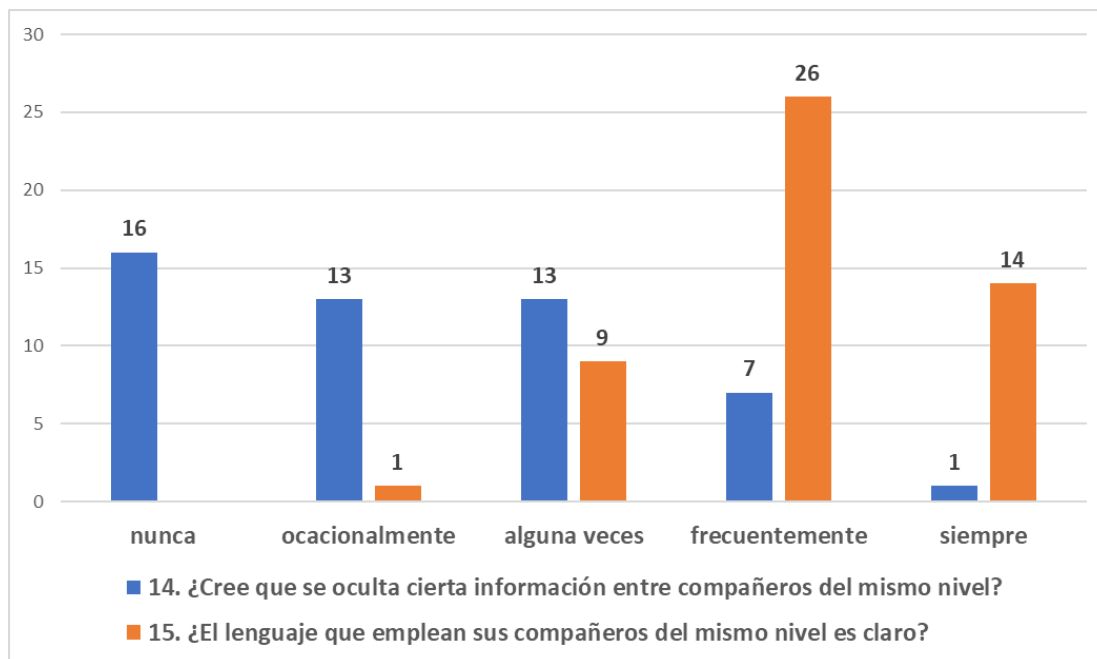


Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se evidencia en las gráficas anteriores que existe una tendencia de integración positiva frente a la comunicación horizontal, demostrando un grado de confianza en gran parte personal del mismo nivel. Esto valida la importancia de la confianza y la comunicación asertiva entre compañeros.

No obstante, para el número de personas que perciben que la comunicación no es abierta, se les podría estar dificultando el trabajo en equipo y la integración con el resto de sus compañeros, esto es una oportunidad de mejora que conlleva a crear estrategias que permitan adecuados patrones de comunicación que vayan en funcionamiento de prestar un mejor servicio.

## Gráfica 6

*Preguntas catorce y quince del cuestionario de comunicación organizacional, Portugal, 2005.*



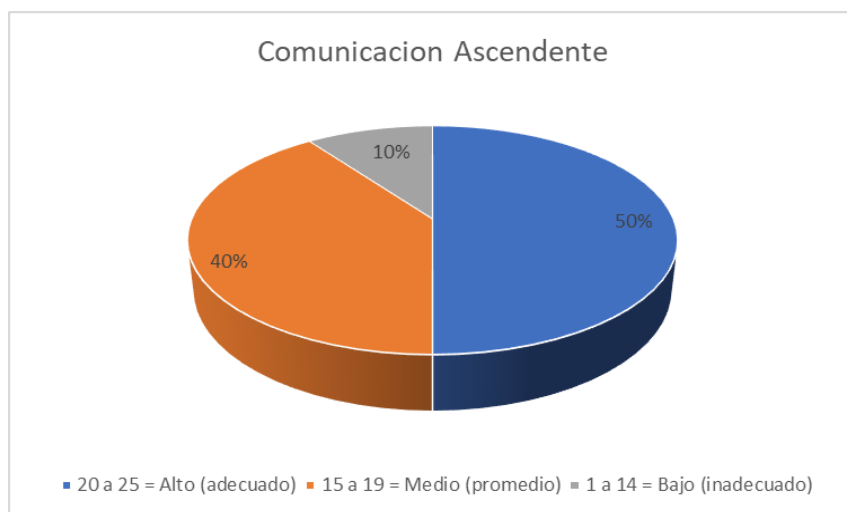
Un factor importante a tener en cuenta en el resultado de las gráficas, es la relación que existe entre ambas puesto que éstas muestran una cantidad de personas que perciben que se oculta información, esto se debe a la incorrecta interpretación del mensaje en el momento de la comunicación entre compañeros del mismo nivel, puesto que algunos no lo expresan en un lenguaje claro y preciso y en algunas ocasiones se puede malinterpretar generando reprocesos y demoras en la prestación del servicio, afectando directamente el ambiente laboral y la sinergia entre ellos. Según el análisis anterior se confirma la teoría de generar una estrategia que mejore los procesos de comunicación existentes, teniendo en cuenta la comunicación horizontal como uno de los focos principales.

## Análisis General Por Tipo De Comunicación

### *Comunicación Ascendente*

#### **Gráfica 7**

*Resultados de la comunicación ascendente.*



La comunicación ascendente, es aquella donde los colaboradores se dirigen a sus jefes inmediatos, en el test aplicado, esta dimensión se compone de cinco preguntas en las cuales se destacan que los resultados se encuentran repartidos 50 / 50, es decir que para la mitad de los colaboradores no hay dificultad en este tipo de comunicación, sin embargo, basados en las respuestas obtenidas, para la otra mitad del grupo sí hay dificultades que no les permiten comunicarse adecuadamente con sus jefes.

En la entrevista realizada a las gestoras del área asistencial, corrobora que existe un grupo de auxiliares y jefes de enfermería que las buscan para recibir la retroalimentación requerida o para manifestar algunas falencias del servicio “ellos acuden a nosotros cuando tienen alguna duda en alguno de los procesos, porque hay algunos que son nuevos, incluso los antiguos

saben que pueden acudir a nosotros ante cualquier duda” de igual manera el personal siente que sus sugerencias y comentarios son tenidos en cuenta por sus jefes inmediatos, sin embargo, es paradójico, que en lo referente a temas de índole personal, para 36 colaboradores sus jefes no le generan la confianza necesaria para referirse a ello.

Con respecto, las gestoras del área comentan “lo que pasa es que no son problemas personales, sino lo inherente al trabajo, pues hay que tener una relación muy clara en lo laboral y en lo personal, obviamente si alguno de nuestro personal tiene alguna dificultad pues se le escucha y se le apoya” es decir que este tipo de comunicación ascendente estaría atada a la confianza, que sean capaces de generar los jefes con su equipo de trabajo, uno de los factores generadores de confianza podría darse en las actividades de integración que realiza la clínica, unido a ello, la capacidad de escucha y dar correctamente la retroalimentación de manera clara y empática, las gestoras comentan “obviamente como estamos enfocados en la salud mental nosotros tenemos que estar pendiente de qué hayan entendido todo y hacerles la retroalimentación si los vemos que de pronto están fallando en algo, o también la felicitación ante el cumplimiento de las cosas, y obviamente no es sólo el área de nosotros, también hay otras áreas involucradas en el proceso retroalimentación, como son el área de calidad y seguridad del paciente”

Del mismo modo es importante tener en cuenta la preparación de jefes para ser generadores de confianza necesaria para con su personal, otro factor importante que afecta esta comunicación es la rotación que presenta el área asistencial, ya que a los nuevos ingresos les cuesta un tiempo adaptarse a la dinámica del trabajo y a sus compañeros del servicio. Según

la entrevista realizada a la gestora de TH, existen dificultades en este tipo de comunicación donde explica que la duración y rotación del personal dice: “Las personas que más rotan son las jefes de enfermería... hoy en día se van iguales hombres y mujeres, se van igual viejos o jóvenes, se va gente de muchos años de trabajo cómo nuevos, tanto así que se me fue una persona que llevaba 18 años y otra que llevaba solo un día, se van ya de todos los perfiles directivos, auxiliares, jefes, realmente el tema de rotación, los administrativos se van por tema de salario, los asistenciales por los turnos de 12 horas es muy variable la gente que dura es muy duro hacer un promedio del tiempo que dura”

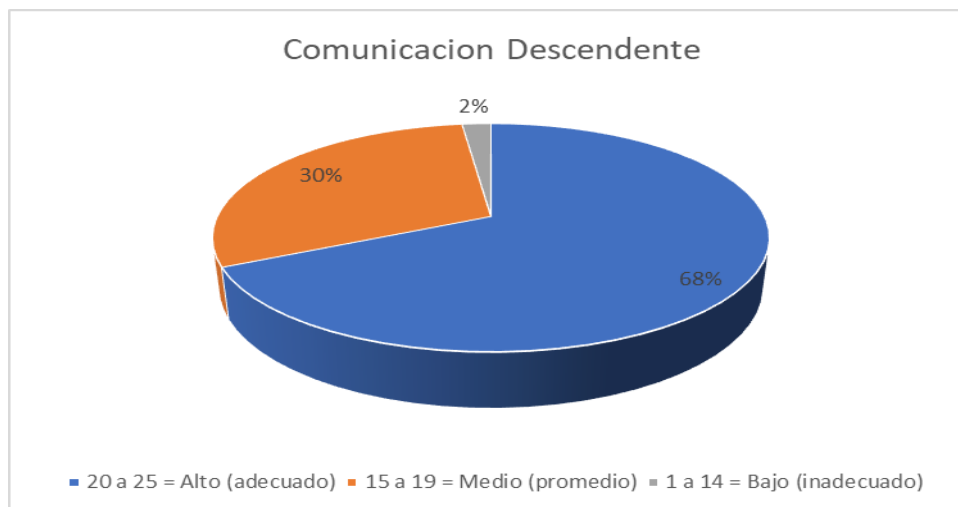
La relación cercana que debe existir entre jefes y auxiliares es uno de los elementos indispensables para la institución, y para el cumplimiento de las tareas inherentes al servicio de la forma como están planteados en los valores institucionales.

### *Comunicación descendente*

#### **Gráfica 8**

*Resultados de la comunicación descendente.*





Este tipo de comunicación debe ser directa, clara, precisa y honesta, lo que se refleja de la pregunta seis al diez, puesto que en las respuestas de la encuesta se evidencia que este tipo de comunicación no se encuentra afectada ya que perciben que esta información es completa y clara. Sin embargo, cuando se realizó la entrevista, la gestora de talento humano mencionó que existen deficiencias en la retención de la comunicación cuando menciona que “la verdad creo que nosotros estamos mal en el tema de comunicación, sí tenemos espacios, si tenemos herramientas, sí lo tratamos de hacer, para mí, sinceramente creo que en los tres tipos nos falta, nos falta mucho”.

Se evidencia que en la pregunta diez ¿Su jefe le da la información de manera oportuna?, los colaboradores contestaron frecuentemente y siempre, sin embargo a la hora de corroborarlo con la entrevista se observa que ella plantea que “nos falta mucho, por lo mismo, por el tema de rotación, por el tema de responsabilidades, los jefes no tienen tiempo de comunicar si hay alguien nuevo o alguna información, se hace un proceso de inducción que dura tres días, pero cuando entra ya la gente, en el entrenamiento se sienten muy solos” o “ hay veces que desde la

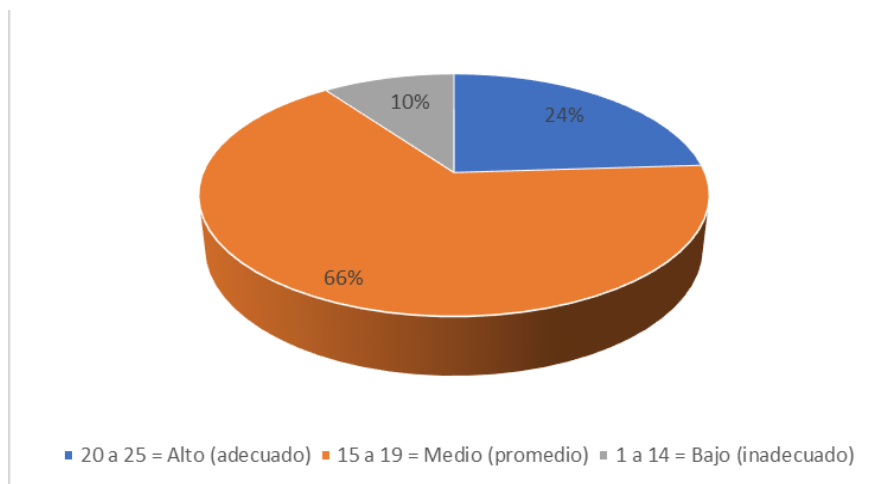
área se quiere dar un mensaje, pero la mitad de la clínica es relativamente nueva, la rotación es muy alta, cuándo tratas de impregnar esas estrategias se va con la mitad del personal, se vuelve muy complicado el tema de la comunicación”.

Por otro lado, con la pregunta seis: ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño? Se percibe que los jefes de área no realizan una retroalimentación acerca del desempeño de cada uno, por ende, interfiere con este tipo de comunicación, puesto que los colaboradores no saben qué aspectos podrían mejorar en su labor y esta es indispensable ya que permite brindar un servicio de excelencia, manteniendo un ambiente organizacional adecuado y de confianza.

### *Comunicación horizontal*

#### **Gráfica 9**

*Resultados de la comunicación horizontal.*



La comunicación no es la adecuada o la esperada, si los empleados del mismo nivel no se ayudan entre sí, ya que la comunicación debe tener una participación de parte y parte. Esta comunicación puede ser por cualquier medio: correo electrónico, chat, reuniones o diálogos.

Lo mencionado anteriormente, se puede observar en la pregunta 14, ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel? La encuesta revela que tanto auxiliares de enfermería, como jefes perciben de distintas maneras que no se entrega la información completa, este tipo de situaciones afectan el servicio, debilita el trabajo en equipo, la confianza entre compañeros y el cumplimiento de los objetivos del área, impactando negativamente los resultados, además de ser una característica esencial para la práctica de su labor y de las relaciones laborales internas.

El personal debe adherirse a los valores y políticas de la clínica, buscando cumplir con ayuda de sus compañeros un objetivo común unidos en la comunicación asertiva, construyendo juntos los informes y coordinando entre ellos planes que fortalezcan su crecimiento profesional, el de sus compañeros y su área.

Por otro lado, la pregunta once ¿Existe un clima de confianza entre compañeros? revela que 20 personas no sienten la suficiente confianza entre pares, esto afectar el clima organizacional y se evidencian barreras en la comunicación, puesto que es indispensable la empatía, la confianza ya que se trabaja de manera más óptima, conjunta y eficiente, se realizan propósitos, se piensa de manera creativa, se apoyan y se comunican de forma más abierta y sincera, cuando no hay este tipo de confianza los pares compiten entre ellos, no dan información a tiempo y no asumen responsabilidades.

## **Discusión**

De acuerdo con Collado (2009) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y los diversos públicos que tiene su entorno, estos mensajes circulan en varios niveles y diversas maneras, pueden ser verbales y no verbales. En la encuesta aplicada al área asistencial de la clínica San Juan de Dios, los resultados totales demuestran que este tipo de comunicación está catalogada dentro de los niveles adecuados, lo que concuerda con el autor, ya que, en el área asistencial existe una comunicación en todos los niveles.

### **Comunicación ascendente**

Según los resultados obtenidos en la comunicación ascendente, se valida que la clínica se encuentra en niveles medios y la variable que principalmente afecta este tipo de comunicación es la confianza, debido a que, al personal se le dificulta en gran medida llegar a crear lazos de confianza con sus jefes, puesto que en ocasiones no va más allá de lo estrictamente laboral. De esta forma, si la confianza no está en los patrones adecuados, la comunicación que se espera en los grupos de trabajo no será la mejor, así lo corrobora Pizzolante (2004) y Rizo (2008) cuando mencionan que la confianza y la empatía son dos factores que ayudan a que se realice una buena comunicación entre trabajadores del mismo nivel, de manera ascendente como descendente.

A su vez, estos niveles de confianza están relacionados con la comunicación interpersonal, tal como lo menciona Zayas (2010) la comunicación interpersonal es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad y es la más efectiva en la

comunicación humana, de esta forma entre mayor confianza, mejor comunicación interpersonal lo cual conlleva a que exista una buena interacción entre los colaboradores del área asistencial y a su vez fortalezca una hermandad en el área que permita hacer que el trabajo se torne más sencillo, repercutiendo en una mejor atención y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Del mismo modo, la confianza en el personal corrobora lo planteado por Goldhaber (2003) cuando hace referencia a la comunicación en las organizaciones, comenta que ella ocurre dentro de un sistema complejo y abierto, que es influenciado por el medio ambiente, involucrando actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales.

### **Comunicación descendente**

En cuanto a la comunicación descendente tanto para jefes como auxiliares, se percibe en los valores adecuados. Sin embargo, en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores sí existen factores que no permiten que esta funcione correctamente, puntualmente cuando se habla de la retroalimentación que se realiza sobre el desempeño laboral, el personal da a entender que la retroalimentación no es la adecuada, o esta no se realiza. No obstante, las gestoras indican que los procesos de desempeño se hacen mensualmente y otras de manera anual confirmando que si se hace una retroalimentación.

Estas contradicciones, que se presentan entre los jefes y auxiliares, puede llegar afectar el normal desarrollo de los turnos de trabajo, lo cual va de la mano con lo expuesto por Navas (2006) cuando se refiere a la comunicación en las organizaciones, dando a entender que es la

clave para mantenerse en contacto con los colaboradores, ya que permite brindar un servicio de excelencia, manteniendo un ambiente organizacional adecuado y de confianza, motivo por el cual debe ser directa, clara, precisa y honesta.

De igual manera, cabe resaltar que el personal reconoce que sus jefes, al momento de dar una indicación, las instrucciones que transmiten son claras y entendibles, lo cual es clave en el ejercicio del normal desarrollo del trabajo, obteniendo respuestas positivas a favor de los líderes del área asistencial. Así es verificado por Robbins y Judge (2009) al plantear que la comunicación descendente transita desde el nivel de un grupo u organización hacia un horizonte inferior, donde su finalidad consiste en garantizar una adecuada comprensión de los objetivos de la organización.

### **Comunicación horizontal**

Los resultados obtenidos en el instrumento aplicado dan a entender que la mayor afectación se encuentra en la comunicación horizontal, ya que los niveles de confianza, la información compartida y el trabajo en equipo no se encuentran en los niveles esperados en el personal asistencial, lo que a la larga llega a repercutir con el servicio que presta la institución, este análisis se asimila con los resultados obtenidos en el mismo estudio realizado por Dávila Díaz, (2018) en el Hospital Regional Lambayeque el cual concluye que existe una percepción negativa en lo que se refiere a comunicación horizontal la cual influye el clima de confianza, integración coordinación y comunicación entre compañeros. ya que estos factores también están vinculados directamente con la asertividad al momento de comunicarse.

Estos análisis también concuerdan con lo encontrado en Orbegoso y Vela (2021), quienes determinan que existe una correlación entre la comunicación asertiva y el desempeño laboral, del mismo modo. Ambos autores mencionan que creando mejores relaciones interpersonales se puede lograr un adecuado trabajo en equipo, lo que conduce a una mejor prestación de servicios de salud, la comunicación asertiva y el desempeño laboral tienen una relación significativa en el entorno de la práctica diaria entre el personal de enfermería.

De igual manera se encuentra una relación con lo que menciona Hofstadt (2022) el cual dice que la comunicación es un proceso, una actividad entre varias personas, que falla cuando alguno de ellos no participa activamente. Es decir que para el caso de la clínica San Juan de Dios, es primordial mejorar los procesos de comunicación en el área asistencial, logrando trabajar en esos factores que aún presentan porcentajes por debajo de lo esperado y al mejorar estas variables como el trabajo en equipo y la confianza habrá fortalecimiento en la comunicación horizontal confirmando lo que plantea Balmón, (2022) Las personas que dominen habilidades sociales como el saber trabajar en equipo, comunicarse de una manera correcta y rápida , saber escuchar, tener empatía con la gente, ser asertivo dentro de la empresa y en la sociedad, poseer distintas competencias, tener un control emocional, entre otras, tendrá un éxito garantizado tanto personal como profesional.

## Conclusión

En la elaboración del presente trabajo de desarrollo aplicado a la clínica Psiquiátrica San Juan De Dios, se evidenció la importancia de crear y mejorar las estrategias de comunicación. A raíz de esto, se aplicaron unas encuestas y entrevistas que confirman lo trascendente del trabajo, frente a la evidencia recopilada es claro que al haber fallas en la comunicación afectan los procesos internos en el área asistencial de la clínica, en este sentido se considera que al establecer las acciones de mejora con base en las variables encontradas, llegarán a perfeccionar la comunicación interna en sus tres niveles y, por tanto, la confianza, el trabajo en equipo entre los colaboradores del área asistencial, siempre y cuando se dé continuidad y se adquiera compromiso con las herramientas creadas.

La adecuada comunicación en las organizaciones, especialmente en las instituciones de salud, permite que los propósitos de la empresa se cumplan correctamente, ya que, al mejorar la comunicación en los empleados, ellos, crecerán en confianza y los niveles de comunicación horizontal se mantendrán en los niveles óptimos. Permitiendo que esto conlleve a la adherencia de los procesos de la institución repercutiendo positivamente en la atención a los pacientes, de igual manera, se potencia el trabajo en equipo, puesto que los colaboradores entenderán que el compañero de trabajo, también, es importante para la empresa.

El proyecto de desarrollo realizado brinda un aporte muy importante a las prácticas de gerencia del talento humano, ya que resalta la relevancia del buen uso de las herramientas de comunicación y como esta ayuda en cada uno de los procesos de la empresa, permitiendo así, una sinergia dentro de cada área de la organización.



## **Recomendaciones**

### **Café con las directivas**

Es una actividad que se realiza los miércoles cada 15 días con las diferentes áreas de la institución, en ella participan las tres direcciones (general, administrativa financiera y médica), en conjunto con los tres hermanos que son miembros de la comunidad religiosa.

El último semestre no se ha realizado esta actividad, por los diferentes compromisos que han ocurrido para las fechas establecidas, lo que conlleva a la suspensión del café con las directivas, motivo por el cual no ha sido posible desde las direcciones escuchar de primera mano al colaborador, afectando la comunicación y la confianza de él hacia las direcciones. Creando con ello una sensación de no sentirse escuchados, que los comentarios, opiniones o peticiones no sean tenidos en cuenta, lo que conduciría a que el trabajador se guarde sus opiniones, o las manifieste en otros contextos donde puede llegar a provocar malestar e incomodidad con sus compañeros de trabajo.

Del mismo modo, cuando la reunión se dé, realizar de forma diligente los trámites correspondientes que permitan dar respuesta inmediata a todas las peticiones que se realizan, haciendo seguimiento claro y detallado, dando a conocer en la medida de lo posible los avances que se vayan teniendo, esto para brindarle a las personas la seguridad de que realmente son escuchados y que sus opiniones son importantes para la institución.

Ya que este es un espacio importante para entrar en contacto directo con el personal y que ellos reciben la información de primera mano, se recomienda a la Clínica San Juan de Dios de

Manizales, no perder la dinámica de realizar este ejercicio en el periodo establecido o reprogramarlo para una fecha inmediata. De igual manera, tener en cuenta que ante la ausencia de algún miembro de la dirección, este encuentro con el personal no se vea afectado.

Como objetivo afianzar los lazos de confianza en los equipos de trabajo, mejorar los resultados del área y el clima organizacional, lo que se vería reflejado en un mejor servicio y atención a los pacientes.

### **Fortalecimiento de herramientas de comunicación**

Se enfoca en el conocimiento y la utilización de las herramientas de comunicación ya existentes, como: carteleras, grupos de WhatsApp, correo institucional, plan padrino, intranet, entre otras: es importante que el personal colaborador sobre todos los nuevos conozcan los diferentes medios que utiliza la institución para transmitir la información oficial, en un segundo momento realizar una evaluación que permita evidenciar la asimilación de la información transmitida, el objetivo de esta actividad es aprovechar los elementos existentes y garantizar una correcta comunicación, a su vez fomentar el trabajo en equipo, y crear una cultura de aprendizaje y compañerismo donde el personal antiguo sea capaz de compartir su conocimiento y experiencia, de esta manera facilitando la experiencia de adaptación del personal nuevo a la institución.

## **Estrategias**

Basado en el segundo objetivo específico, las variables a intervenir en la clínica san juan de dios de Manizales son: Comunicación horizontal, Trabajo en equipo y Confianza, para lograr mejorar estas variables encontradas se proponen las siguientes estrategias:

### **Juntos en la experiencia**

Durante la entrega de turno tener una breve reunión entre jefes y auxiliares de cada área, con el objetivo de generar un plan de trabajo para toda la jornada en el cual se permita planear todas las actividades que se tienen previstas, de manera que los colaboradores desde el inicio tengan claras cuáles son las diferentes responsabilidades que se tienen que realizar.

De igual manera, empoderar al jefe del área a la hora de delegar las funciones pertinentes, ya que es de vital importancia que tanto jefes y auxiliares deben tener claro el rol que cada uno representa, sin sobrepasar los límites del otro. Sin embargo, esto no impide que se puedan trabajar actividades en conjunto.

Para dar cumplimiento al plan de trabajo se debe tener en cuenta el siguiente paso a paso para mejorar el trabajo en equipo:

- Entender los objetivos
- Tener una comunicación abierta, honesta y respetuosa
- Sentido de pertenencia
- Autoevaluación constante
- Toma de decisiones en conjunto

**En tus zapatos**


Esta estrategia apunta a mejorar el trabajo en equipo y la confianza, con el objetivo de entender al compañero de trabajo en el rol que desempeña y la importancia que tiene éste en la institución, creando la capacidad de aprender de las experiencias del otro. Generando la capacidad de confiar en el otro basado en su conocimiento.

De forma periódica durante los turnos de la mañana y de la tarde, por un periodo de 30 minutos, cambian de rol a un jefe o auxiliar de enfermería y acompañar a otro compañero de trabajo de un área diferente, con el objetivo de que observe y pueda ayudar en las actividades que este desempeña durante ese periodo de tiempo, permitiendo de esta manera crear empatía y respeto por lo que significa trabajar en determinadas áreas de la institución, lo que conlleva un aprendizaje a nivel personal y laboral.

**Lección aprendida**

Es una actividad enfocada en compartir experiencias positivas y negativas que le hayan sucedido durante un tiempo determinado, con el objetivo de enseñar al personal, cuáles son los procedimientos necesarios que se deben seguir en determinado momento. Buscando con ello mejorar el clima organizacional fomentando la sana convivencia. Para ello se buscará reunir un grupo determinado de personas que estén terminando turno, motivándolos a que compartan dichas experiencias con sus compañeros presentes. De igual manera, es importante que las experiencias que suscitan un aprendizaje importante se divulguen por los diferentes medios de comunicación de la institución para que todos sean receptores de la misma.

Las estrategias anteriormente establecidas apuntan a mejorar los procesos de comunicación en el área asistencial de la clínica san Juan de Dios de Manizales, abarcando, de igual manera, el trabajo, equipo y la confianza que debe existir entre los colaboradores que allí trabajan (Anexo diagrama de Gantt).

 diagrama Gant.xlsx

## Referencias

Acosta Rodríguez, A. (2013). *Comunicación estratégica para construir reputación y proteger a la organización*. Manizales, Colombia.

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1030>

Agudelo Loaiza, R. D., Echeverry Ríos, C., Echeverry Moreno, C. L., Beltrán Cárdenas, W., & Moreno, M. A. (2017). *Clima organizacional en un hospital público de Quindío - Colombia*. <http://dx.doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO0989>

ALVAREZ, L. A., y DRIAZA, C. (2019). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL LOCAL DE TENERIFE MAGDALENA*.

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/12395/PROYECTO%20LUIS%20ALEJANDRO%20CRISTIAN%20DRIAZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=horacio+andrade+2005&ots=goKprtSMsX&sig=ah\\_SSaWTRIDpc91AmHXJsGT6Ajs#v=onepage&q=horacio%20andrade%202005&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=horacio+andrade+2005&ots=goKprtSMsX&sig=ah_SSaWTRIDpc91AmHXJsGT6Ajs#v=onepage&q=horacio%20andrade%202005&f=false)

Anzorena, O. (2019), *EL ARTE DE COMUNICARNOS*. España.  
<https://www.casadellibro.com/libro-el-arte-de-comunicarnos-conceptos-y-tecnicas-para-una-comunicacion-interpersonal-efectiva/9789876345996/2248679>

Arana Valderrama, J. Y., Aranda Palomino, M. R. (2019). *Comunicación asertiva y desempeño laboral de la enfermera. Hospital Leoncio Prado de Huamachuco 2018.*

<http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11740>

Bilancio, G. (2006). *Estrategia* (1ra ed.). Prentice Hall.

<https://books.google.com.co/books?id=jH6wY3wKz0wC&printsec=frontcover&dq=ESTRATEGIA&lr=#v=onepage&q=ESTRATEGIA&f=false>

Briceño Sánchez, D. (2020). *Estilos de comunicación de los jefes del servicio y manejo de conflictos en enfermeros que laboran en el hospital nacional Daniel Alcides Carrión 2018.*

Callao, Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12952/5243>

Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.

[https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2013.3\(1\).35-49](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2013.3(1).35-49)

Cardoso Castro, J. (2011). Comunicación Empresarial e Institucional. *Mediaciones Sociales*, (8), 159 -165. <https://revistas.ucm.es/index.php/MESO/article/view/36725/35561>

Choque Limo, Y. (2021). *La Comunicación Interpersonal y su incidencia en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Dirección Regional de Educación Cusco - 2020.* Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/57588>

Collado, C. F. (2009). *La comunicación en las organizaciones.* Biblioteca UDGVirtual. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Dávila Díaz, P. H. A. (2018). *Diagnóstico de la comunicación organizacional interna en los trabajadores CAS-15 del Hospital Regional Lambayeque, 2017*. Lambayeque, Perú.

<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/4277>

Fernandez Balmón, M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (2nd ed.). Manuel Fernández Balmón.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KYZ3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=importancia+del+trabajo+en+equipo+y+la+comunicacion&ots=eGoiQYPMFi&sig=ImwHLQgTwSWsFz7wt1LJOJvDNwQ#v=onepage&q&f=false>

Gómez Maldonado, M. (2019). *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SALUD PARA MEJORAR EL CLIMA Y LOS PROCESOS DE RIESGO PSICOSOCIAL EN LA CLÍNICA CES MEDELLÍN*. redices.

<https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4703/Tesis20de20grado?sequence=2&isAllowed=y>

Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México.  
<https://docplayer.es/18690613-Vanessa-guzman-paz-red-tercer-milenio.html>

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las Organizaciones*.  
<https://es.scribd.com/document/361870945/KREPS-La-Comunicacion-en-Las-Organizaciones-pdf>

Kröhling, M. M. (2007). *Comunicación organizacional en la era digital: contextos, recursos y posibilidades*.

<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3714>



Lindo Amaris, R. L. (2021). *La comunicación organizacional como factor decisivo para el éxito de los equipos de trabajo y de la misma organización*. Bogotá, Colombia.

<http://hdl.handle.net/10654/38860>

Maldonado, J. Á. (2015). *La Estrategia empresarial su formulación , planeación e implantación*. La Estrategia empresarial.

[https://www.academia.edu/36936153/LA\\_ESTRATEGIA\\_EMPRESARIAL](https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL)

Marin, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*.

[https://books.google.com.ec/books?id=WPX\\_fCbunYcC&hl=es&source=gbs\\_book\\_other\\_versions](https://books.google.com.ec/books?id=WPX_fCbunYcC&hl=es&source=gbs_book_other_versions)

Montoya, J. R. (2013). *Realización del plan de comunicación interno en la clínica del prado*. Recuperado, <http://hdl.handle.net/10567/1201>

Naranjo Pereira, M. L. (2005). Perspectivas de la comunicación. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 5(2).

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/9155/17527>

Navas Robleto, J. (2006). *Modificación conductual y disciplina asertiva : un manual de procedimientos para : maestros, padres, profesionales*. San Juan, Puerto Rico.

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13ra ed.).

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxhZG1vbnZuY3Zlbn98Z3g6MWFiNzI0MGFIZDU0ZDVIYg>

OPS. (2005). *Estrategias de Comunicación para la Salud Integral en la Infancia: Guía Metodológica para su Desarrollo*. Washington, E.E.U.U.

<https://iris.paho.org/handle/10665.2/49244>

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>

Pelitti, P. (2016). *Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI*. Buenos Aires, Argentina.

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/52530/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/52530/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Porter, M. E. (Ed.). (2008). *¿Qué es la estrategia?* EEUU.

<http://200.0.31.75/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>

Ramos, W. D., Paredes, M., Teran, P. E., y Lema, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*.

<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf#page=1&zoom=100,92,506>

Rebeil-Corella, M. A., & Arévalo-Martínez, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. *La comunicación para las organizaciones en México.*, 25-40.

[https://scholar.google.com.mx/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=56tRgtEAAAAJ&citation\\_for\\_view=56tRgtEAAAAJ:cFHS6HbyZ2cC](https://scholar.google.com.mx/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=56tRgtEAAAAJ&citation_for_view=56tRgtEAAAAJ:cFHS6HbyZ2cC)

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México. Pearson Educación.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&ots=YL98eik6\\_7&sig=cDpZPyJQvmzVeaK1Y5GUX5YDgBg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&ots=YL98eik6_7&sig=cDpZPyJQvmzVeaK1Y5GUX5YDgBg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional* (decimoquinta ed., Vol. 716).

<https://drive.google.com/file/d/1ZwF5T9dQUpNuTtN7PEizarD7hrdr6Q5Q/view>

Romero Díaz, P. A. (2018). *Fortalecimiento del cuidado en la relación enfermera – paciente desde la teoría humanística y el modelo de la marea en la recuperación de la salud mental*. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/12726>

Thomposn, I. (2008). *¿QUE ES COMUNICACIÓN? PROMONEGOCIOS*.

<https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

Valle Coba, V. J. (2016). “*Análisis de la comunicación interpersonal y su influencia en el desinterés de los moradores para buscar el bien común en la coop. “Santa Eufrasia” de la Prosperina en Guayaquil*”. Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/9703>

Van-der Hofstadt Román, C. (2022). *El libro de las Habilidades de Comunicación* (3rd ed.). Diaz de Santos.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zWNbEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=barre+ras+de+la+comunicaci%C3%B3n&ots=AQNYfJfozx&sig=sjTVzMr07EadM5ixV1IZgOjGEcg#v=onepage&q&f=false>

Vela Ramírez, S. T., & Orbegoso Leiva, C. L. (2021). *Comunicación asertiva y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del hospital I Juanjuí - EsSalud, 2020*.

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN.

[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4294/Sheyla\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4294/Sheyla_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Watzlawick, P. y Jackson, D. D. (2011). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Herder Editorial.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4AGIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Teor%C3%ADa+de+la+Comunicaci%C3%B3n+Humana&ots=4yOOQIAEhM4&sig=ruA3CViXITfGMqyB6Zm6WuJxcek#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Humana&f=false>

Zayas Agüero, P. M. (2010). *La Comunicación Interpersonal*. Sistema Bibliotecario UTEC. [https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55772.pdf](https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf)