



Universidad
Mariana

Análisis estratégico de los procesos de comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes
de San Juan de Pasto

Maryory Catalina Barco Enriquez
Santiago Guerrero Figueroa

Universidad Mariana
Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
Programa de Comunicación Social
San Juan de Pasto
2024

Análisis estratégico de los procesos de comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes
de San Juan de Pasto

Maryory Catalina Barco Enriquez

Santiago Guerrero Figueroa

Informe de investigación para optar al título de Comunicador(a) social

Mg. John Carlos Gómez Granja

Asesor

Universidad Mariana

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Programa de Comunicación Social

San Juan de Pasto

2024

Artículo 71: Los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007

Universidad Mariana

Agradecimientos

Agradecemos a la Clínica Oftalmológica Paredes por su colaboración, compromiso y acompañamiento durante el proceso en el que se realizó el presente trabajo de investigación

Al Magíster. John Carlos Gómez Granja, por su acompañamiento y orientación, brindando sus conocimientos como asesor y sus capacidades como docente para lograr el correcto desarrollo de nuestro proyecto para grado.

Dedicatoria

A nuestra familia Barco Enríquez y Guerrero Figueroa, por su apoyo incondicional, por escucharnos, entendernos, por orientarnos también. Por estar desde el principio del planteamiento de nuestra propuesta en marca de investigación, hasta su sustentación y resultado final. Por ser parte de nuestra alegría al obtener nuestro éxito.

Gracias, Ustedes lo merecen todo.

Maryory Catalina Barco Enríquez
Santiago Guerrero Figueroa

Contenido

Introducción	11
1 Resumen del proyecto	12
1.1 Descripción del problema	12
1.1.1 Formulación del problema	16
1.2 Justificación.....	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Delimitación.....	19
1.5 Marco referencial	19
1.5.1 Antecedentes	19
1.5.1.1 Internacionales.	19
1.5.1.2 Nacionales.	22
1.5.1.3 Regionales.	25
1.5.2 Marco teórico.....	27
1.5.3 Marco contextual.	33
1.5.4 Marco legal	35
1.6 Metodología	39
1.6.1 Paradigma de investigación	39
1.6.2 Enfoque de investigación.....	39
1.6.3 Método de investigación.....	40
1.6.4 Tipo de investigación.....	41
1.6.5 Población y muestra.....	42
1.6.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información	42
1.6.6.1 Fuentes de información primarias.....	42

2	Presentación de resultados.....	46
2.1	Procesamiento de la información.....	46
2.2	Análisis e interpretación de resultados.....	47
2.2.1	Diagnóstico estratégico del estado de la comunicación interna de la Clínica Oftalmológica Paredes durante los últimos años	47
2.2.2	Definición de lineamientos estratégicos de comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes, que le permitan mayor promoción organizacional.	66
2.2.3	Plan estratégico de comunicaciones	71
2.3	Discusión.....	72
2.3.1	Discusión primer objetivo específico.	72
2.3.2	Discusión segundo objetivo específico.....	74
2.3.3	Discusión tercer objetivo específico.	76
3	Conclusiones.....	79
4	Recomendaciones	81
	Referencias bibliográficas	83
	Anexos.....	88

Índice de Tablas

Tabla 1 Estratificación para público interno	42
Tabla 2 Matriz PCI.....	67
Tabla 3 Matriz POAM.....	70

Índice de Figuras

Figura 1	Imagen . Torre Praga - adaptado de Clinica oftalmologica Paredes.....	34
Figura 2	Cuenta con una Estructura Jerárquica.....	48
Figura 3	Toma de Decisiones.....	49
Figura 4	Área Encargada de Procesos de Comunicación.....	50
Figura 5	La organización cuenta con filosofía corporativa.....	50
Figura 6	Conocimiento de la filosofía corporativa.....	52
Figura 7	Cree usted que se cumple la filosofía corporativa	53
Figura 8	Gestión de la Comunicación	54
Figura 9	Plan Estratégico de Comunicación	55
Figura 10	Participación en Toma de Decisiones	56
Figura 11	Pertinencia de la Comunicación Organizacional	57
Figura 12	Comunicación Organizacional Oportuna.....	58
Figura 13	Claridad en la Comunicación Organizacional	59
Figura 14	Mejoramiento del Clima Laboral.....	60

Índice de Anexos

Anexo A. Plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes	89
Anexo B. Cuestionario encuesta	94
Anexo C. Preguntas entrevista semiestructurada	97
Anexo D. . Grupo focal	98
Anexo E. Consentimiento informado - Carta de autorización	100

Introducción

El presente documento expone el trabajo de grado titulado Análisis del estado de la comunicación interna en la clínica oftalmológica Paredes de la ciudad de Pasto en el año 2021; que busca ahondar en el tema del ámbito de comunicación interna de las empresas indagando sobre la importancia y la carencia de profesionales dentro del ámbito organizacional de la comunicación en la ciudad de Pasto.

Como objetivo este proyecto busca el mejoramiento de la comunicación interna en la clínica oftalmológica Paredes de la ciudad de Pasto en el año 2021, examinando los diferentes procesos de comunicación interna durante el periodo de tiempo descrito y diagnosticando el estado actual del ámbito interno de comunicación de la organización para posterior elaboración de un plan estratégico que aporte en la comunicación interna de la empresa descrita, utilizando recursos para recolección de información y que logran realizar un acercamiento con los empleados de la empresa y el empleador o jefe de los trabajadores analizando y buscando diversidad de opiniones sobre el ambiente laboral y la convivencia que existe entre grupos de trabajo, de igual forma se busca analizar la relación y la forma de comunicación entre el empleador y sus subordinados, a través de los métodos de encuesta, con su respectivo cuestionario, y la entrevista, con respectivo formulario.

Concluyendo el proyecto con el análisis del estado de comunicación interna de la empresa terminado y el diseño del plan estratégico de comunicación interna para el aporte que impulsará a esta organización y a más en el funcionamiento desde la parte interna para conseguir una mejor calidad de ambiente laboral, mejorar la convivencia y un mayor progreso de ventas y atención para cumplimiento de necesidades y satisfacción del cliente.

1 Resumen del proyecto

1.1 Descripción del problema

La Clínica Oftalmológica Paredes es una institución prestadora de servicio de salud oftalmológico, que trabaja en la prevención y mejora de la salud visual, buscando generar bienestar y mejorar la calidad de vida para todos sus usuarios, siendo la única en la región que realiza procedimiento de cirugías sin restricción de tiempo ni horario. Esta institución se encuentra ubicada en la carrera 42 # 18A 56 - Piso 5, Pasto - Nariño. Es una empresa familiar que se preocupa constantemente por la adquisición de tecnología para la prestación de sus servicios, en 2021 la empresa cuenta con consulta especializada de oftalmología, consulta de supraespecialidad en retinología y vítreo, toma de exámenes de diagnósticos, cirugía especializada de oftalmología y cirugía especializada de retina.

La clínica fue fundada el 19 de enero de 1993 en San Juan de Pasto como una empresa familiar por Edgar Paredes Aguirre, Omar Paredes Aguirre, Victoria Saa Lindo y Liliana Malo, desde su fundación han pasado más de 25 años en los cuales se han logrado varios objetivos, como lo es el crecimiento organizacional, mejoras en la prestación de los servicios, desarrollo profesional y personal de los miembros de esta organización, y con todo esto logrando el fortalecimiento financiero de su institución. No hay que dejar de lado que en el año 1998 la organización tomó un giro importante al darse una reestructuración reduciendo el número de socios. Su actual representante legal es Juan Felipe Saa Lora y su director científico David Paredes Saa.

Con el crecimiento exponencial de la institución se han presentado diversas falencias en cuanto a la gestión de cambio, obviando una renovación de procesos, lo que dificulta alinear las estrategias de una identidad corporativa donde se ve obligada la toma de decisiones y se pierde la funcionalidad de los equipos de trabajo debido a la carencia de la comunicación interna que informe y notifique las decisiones tomadas por los cargos superiores (socios, directores administrativos, representante legal, director científico, etc..) con el respectivo personal de la empresa y sus diferentes áreas, dificultando la correcta ejecución de cada grupo y desestabilizando el

funcionamiento de la institución. (S. Ramírez, Coordinadora de Talento Humano, entrevista personal, 2022)

Actualmente, la institución ha buscado innovar y renovar su imagen pública con contrataciones de empresas especializadas en marketing y mercadeo; sin embargo, dejan al descubierto el apartado de comunicación interna. Desde el año 2018 la Clínica Oftalmológica Paredes presentó un trágico momento de cambio con la muerte del fundador y director de la época Edgar Paredes, significando una crisis corporativa interna y externa debido a la ausencia del dirigente principal; su capacidad de realizar negocios, la pérdida de muchos de los clientes habituales o futuras contrataciones de alto beneficio para la empresa que ayudaría a estabilizar la situación financiera en un crecimiento futuro, los procesos de comunicación entre los socios, como el mayor pilar de la empresa, los directivos, los grupos laborales y empleados de contratación por prestación de servicios, el manejo sobre la imagen e identidad corporativa y su reputación entre el ámbito de medicina del departamento de Nariño y los residentes de la ciudad de Pasto.

Debido a esto, los sucesores deciden cambiar la vía estratégica de la institución y tomar un nuevo camino, manteniendo la misión y la visión propuestas desde la fundación, empezando por la adquisición de personal especializado en diversas áreas oftalmológicas, buscando retomar los contratos y crear nuevos lazos de negocios con clientes ya conocidos y nuevas asociaciones, reestructurando la composición administrativa y práctica de la clínica; rehaciendo conceptos como la imagen pública, la diversificación de las áreas quirúrgicas, ampliación del mercado en medicamentos y nuevo personal, así como nuevas capacitaciones para el personal ya adquirido tiempo atrás.

En 2019 la clínica comienza a crecer más allá de lo previsto por el ámbito gerencial y administrativo, dándose cuenta de que los lineamientos que presentaba en aquel año, siendo los mismos presentados en el año 2018, no eran suficientes para sostener esta progresión, replanteando la línea estratégica con toma de decisiones drásticas que lograrán cumplir con el sostenimiento económico de la empresa, el salario a los trabajadores y diversos costos de tamaño significativo. Una gran cantidad de estos planteamientos y decisiones no logran ser notificados debido a la

inexistencia de un profesional especializado en la comunicación interna de la empresa por motivos de mantenimiento y cuidado de presupuesto (M. Figueroa, Gerente Financiera, entrevista personal, 2022).

En el año 2020 una nueva crisis surge con la pandemia adjunta al virus Covid-19 trayendo en aislamiento al mundo entero y, por tanto, la necesidad de la virtualización de la mayoría de empresas, incluyendo la Clínica Oftalmológica Paredes, dificultando en una mayor medida todos los procesos comunicativos de la empresa, quebrantando aún más el desarrollo de la comunicación interna teniendo que adaptarse a diferentes soluciones, software y capacitaciones de personal, sin contar aún con un profesional especializado en el tema, para intentar cumplir con el propósito de mediar entre los altos mandos corporativos y las diferentes categorías de trabajo, conocidos como grupos laborales de la institución.

Con las renovaciones actuales de protocolos de bioseguridad, modificación de instalaciones, adquisición y mejora de software, ampliación en contratación de personal para una mejor atención al usuario y buscando una gran cantidad de alternativas, la clínica intenta mejorar la mayor cantidad posible su imagen corporativa lográndolo, sin embargo propone esto dentro de sus estrategias financieras, significando un alto costo para la empresa, descuidando el apartado interno de la comunicación y por desgracia, siendo este un gran bache para el personal.

Sumado a lo anterior se ampliaron las categorías laborales con el crecimiento profesional en el ámbito de Seguridad y Salud en el Trabajo, y en capacitaciones acerca del contexto virtual, los lineamientos de bioseguridad y aprendizaje acerca del uso de los nuevos software y demás adaptaciones técnicas y tecnológicas para el mejoramiento de diversos procesos de la empresa, todo esto desbalancea aún más la capacidad financiera invertida en procesos de comunicación organizacional, dejando en manos de la jerarquía empresarial, e incluso de los mismos empleados, los procesos comunicativos internos, la consulta y notificación de toma de decisiones y el movimiento de información relacionada con la institución tanto interna como externa.

En el año 2021 la organización presentó una auditoria con su respectivo informe; el cual consta

de 11 puntos, donde el noveno punto se titula “no conformidades” y dicta algunos de los siguientes apartados:

- En la asignación de nuevos cargos se evidencia que no han sido asignados y comunicados por la alta dirección los roles, responsabilidades y autoridades del SGC y SST en su totalidad, se encontraron documentos sin firmar por parte del empleado incumpliendo el requerimiento 5.3 Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización de la Norma ISO 9001 dice que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.
- Se encuentra que el formato DA.GO.07 Perfiles de cargos no está actualizado para los cargos Médico General y Director Administrativo, incumpliendo el requerimiento 5.3 Roles, Responsabilidades y Autoridades en la Organización de la Norma ISO 9001, donde dice que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.
- Se encuentra acción de mejora para el levantamiento de la no conformidad en la auditoría anterior “Se identifica en el comité técnico de atención al usuario una desviación negativa de la meta de comunicación entre los procesos es de 33% afectando la calidad no se ha realizado una acción correctiva al respecto afectando el requisito de la NORMA ISO 9001 DEL 2015 capítulo 10.2 que dice que la organización debe reaccionar ante la no conformidad y cuando sea aplicable tomar acciones para controlarla y corregirla”. Sin embargo, las acciones tomadas no fueron efectivas.

Sumado al anterior insumo se presentan los resultados del Indicador de Comunicación y Coordinación entre los años 2020 y 2021, ejecutado por Sonia Ramírez, coordinadora de Talento Humano de la institución, que expone como conclusiones el 37.7% expresan que los diferentes procesos de la clínica siempre y casi siempre no se coordinan bien entre ellos, siempre y casi siempre temen hacer preguntas sobre lo que se ha hecho de forma incorrecta dentro del proceso y el 22.6% expresan que siempre y casi siempre, la información entre los diferentes procesos es

habitualmente problemática. (S. Ramírez, Coordinadora de Talento Humano, entrevista personal, 2022)

Con respecto a la información anterior, es pertinente tener en cuenta la percepción del personal frente a los puntos de vista que expresan frente a su desempeño o temas relacionados con su proceso donde expresan no ser tenidos en cuenta o tener en cuenta las apreciaciones de los compañeros de trabajo. Según lo comentado durante la realización del grupo focal, es importante tener en cuenta que el personal considera tener una adecuada relación de coordinación y comunicación con sus compañeros de trabajo, pero expresan tener algunos inconvenientes cuando se trata de ser tenidos en cuenta por sus líderes o gerencia y sobre todo temen hacer preguntas sobre los errores cometidos.

Es necesario fortalecer la comunicación desde los líderes y gerencia donde se pueda analizar los procesos ejecutados con el personal y tener en cuenta el punto de vista de los colaboradores del mismo y poder así mejorar incluso la comunicación y coordinación con los demás procesos para optimizar su labor y el servicio que se presta logrando además la satisfacción en el personal de la clínica al ser tenidos en cuenta como ficha clave e importante dentro de su proceso.

Lo anterior mencionado muestra una organización con una alta proyección en el sector salud, con condiciones para estudiar, analizar y proponer acciones que permitan aportar al mejoramiento de sus procesos de comunicación interna.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo contribuir a la comunicación interna de la clínica oftalmológica Paredes de San Juan de Pasto?

1.2 Justificación

El presente proyecto busca aportar en la categoría de la comunicación interna de la Clínica Oftalmológica Paredes de la ciudad de Pasto, considerando que la comunicación organizacional es

base fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier institución, siendo el canal principal de comunicación entre el empleador y sus trabajadores, siendo uno de sus grandes pilares la notificación de la toma de decisiones desde el empleador para sus trabajadores buscando evitar las situaciones conflictivas internas que producen desde problemas de comunicación hasta despidos y conflictos con trabajadores de alto rango establecidos un tiempo significativo dentro de la organización contrariando a la Teoría de los Sistemas Conjuntos, la cual se apega mucho a la misión de la organización a estudiar, dictando resumidamente que “para alcanzar los objetivos las personas no actúan solas, se relacionan. Es mediante la cooperación y la participación de las personas que las organizaciones surgen” (Barnard, 1938).

Se busca ahondar en el ámbito organizacional debido a la importancia de esta categoría en los pilares empresariales, además de la alta demanda y necesidad de profesionales enfocados en esta área, de los cuales las empresas requieren, desde su nacimiento hasta su crecimiento, desarrollo y punto de éxito máximo, planteando nuevas estrategias para los diferentes tipos de empresas y las respectivas teorías organizacionales que se apliquen a estos emprendimientos, tanto nuevos como de longeva existencia, garantizando el éxito de las instituciones y el desarrollo de sus trabajadores en relación con los altos mandos de cada una.

Es importante exponer la relevancia que tienen los profesionales de esta área debido a que en la actualidad existe una significativa carencia de estos egresados y un gran cantidad de nacimientos de diferentes variedades de emprendimientos, tanto informales como formales o empresas mayormente estructuradas, que requieren de una correcta gestión y aplicación de la comunicación organizacional que garantice su futuro éxito y dar pie para la generación de diversos empleos relacionados con el ámbito comunicativo o de otros aspectos de cada institución, y para una mayor profundización en la carrera organizacional de la comunicación planteando nuevas materias de estudio, o abarcando áreas más amplias en las ya existentes, de las instituciones encaminadas a dictar Comunicación social y la variedad de ramificaciones que están adjuntas a la misma.

Cabe resaltar que en la actualidad la imagen (parte externa) e identidad (parte interna) de una empresa se convierten en lo fundamental para su correcto funcionamiento, en este caso nos

centraremos en el ámbito comunicativo interno que viene siendo un componente de suma importancia de la identidad de la Clínica Oftalmológica Paredes, pues bien para que una empresa funcione debe estar debidamente organizada internamente en cuanto a funciones, cargos y tareas para finalmente ofrecer un servicio o producto completamente satisfactorio para los consumidores, pues los mismos siempre pretenden encontrar lo que realmente cumpla con el planteamiento de sus necesidades, expectativas y sobre todo un lugar donde su atención sea de excelencia, calidad, alta expectativa y buena reputación, demostrando un ambiente competente para cualquier otra entidad de alta calificación y de largo tiempo de experiencia en el mercado, clientela y asociaciones.

Resaltando la importancia de este tipo de organizaciones, como lo son las clínicas oftalmológicas, cabe resaltar que la presente se trata de una de las pocas investigaciones que ahonda en el campo de comunicación interna dentro de estas, siendo un ámbito de vital importancia para la convivencia y el ambiente laboral, como para la experiencia del público con la organización y la influencia de esto en su imagen y representación por parte de la clientela y asociados. Todo esto se realiza con el fin de identificar y analizar los procesos que realiza la empresa en cuanto a su esquema de comunicación organizacional en la categoría interna, lo que incursiona sobre su identidad, y posteriormente crear una estrategia de comunicación para aportar a estos procedimientos, ofreciendo así la garantía de una experiencia de calidad a los pacientes, clientes y demás interesados, desde el momento en que ingresan y conocen las instalaciones y el funcionamiento de la clínica, hasta su hora de salida; de igual forma aporta a la estadía y permanencia de los empleados, asignándoles sus funciones, notificando la toma de decisiones y tareas claramente demostrando la capacidad del esquema organizacional bien estructurado y comunicado dando positivos resultados para el futuro de la empresa, su misión, su visión, sus empleados, su manejo y flujo de cartera, sus líderes y socios.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Contribuir al mejoramiento de la comunicación interna a través de un análisis estratégico, realizado

en la clínica oftalmológica Paredes de San Juan de Pasto.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar estratégicamente el estado de la comunicación interna de la clínica Oftalmológica Paredes durante los últimos años.
- Definir lineamientos estratégicos de comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes, que le permitan mayor promoción organizacional.
- Proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes.

1.4 Delimitación

El campo de la presente investigación es la comunicación interna de una organización prestadoras de salud ubicada en la ciudad de Pasto dedicada a prestar servicios de salud visual, Actualmente cuenta con 4 profesionales, cada uno especialista en diferentes aspectos que hacen que la organización pueda prestar los siguientes servicios: topografía corneal exámenes de diagnóstico consultas especializadas de oftalmología cirugía especializada de oftalmología consulta de su especialidad en retinología y vitro, y cirugía especializada de retina. Se observa que cuentan con una estructura jerárquica, pues los altos mandos son los encargados de distribuir las labores y tareas dentro de cada área, al igual que en la toma de decisiones sin importar la circunstancia.

1.5 Marco referencial

1.5.1 Antecedentes

1.5.1.1 Internacionales. Para los antecedentes internacionales se destacan el de “Análisis de la comunicación interna de la empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones”, “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Sedalib S.A. Trujillo 2018” y “Propuesta de un plan de mejoras del sistema de comunicación interna del hospital del río de la

ciudad de Cuenca, durante el año 2017”; de los países Ecuador y Perú, como referentes de la presente investigación aportando desde la parte teórica y metodológica conceptos y experiencias.

Sornoza (2013) la autora de la investigación: Análisis de la comunicación interna de la empresa ATELCOM, Aguilera Telecomunicaciones. Pretende analizar la comunicación interna de la empresa identificando y explicando los modelos de comunicación utilizados dentro de la misma, para posteriormente exponer la importancia de los procesos de comunicación contribuyendo al correcto funcionamiento de la organización.

Para lograr todo esto ella emplea la técnica de investigación observación participante, sumada a la aplicación de encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa de manera anónima y la realización de análisis FODA de la empresa. Con todas estas herramientas se llegó a varias conclusiones; una de las principales es el temor y desconfianza que existe en la empresa, dando lugar a la incomunicación, quebrantando la relación de trabajadores y empleador, y el no uso de los recursos.

Este proyecto aporta al presente documento desde la metodología debido al empleo de la técnica de investigación denominada como observación participante con respectivos métodos de recolección de información, la manera de saber llegar a la gente de la organización a estudiar, la forma de analizar los resultados de dichos instrumentos. También aporta de manera teórica, ya que la actual investigación utilizara los mismos conceptos buscando encontrar información que conecte en un resultado similar.

De manera similar, las autoras De la Cruz y Vilca (2020), el proyecto: Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Sedalib S.A. Trujillo 2018. Aportan a este documento determinando la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Sedalib S.A Trujillo 2018; comenzando por determinar el nivel de comunicación interna de los colaboradores de la empresa, identificando qué dimensión de la comunicación interna tiene mayor influencia sobre el clima organizacional y determinando el nivel de clima organizacional de los colaboradores de la organización.

Para cumplir con este propósito las autoras emplean la técnica de la encuesta con sus respectivos instrumentos para la recolección de datos, donde la población total estuvo conformada por 502 colaboradores de las distintas áreas de la organización y la muestra probabilística ascendió a 218 trabajadores.

Con las herramientas ya mencionadas se concluye que la comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional de la empresa, el nivel de clima organizacional es medio por parte de los colaboradores, ya que consideran que mantienen un manejo moderado que les permiten trabajar con comodidad y ser más productivos y que los colaboradores no consideran que son suficientes acciones y canales de comunicación para que se mantenga una buena comunicación e interacción entre jefe - colaborador, institución – colaborador y colaborador – colaborador.

Esta investigación aporta de manera metodológica al presente proyecto debido a la similitud de métodos y herramientas de recolección de información, su aplicación y su respectivo análisis posterior para obtención de resultados. También aporta de manera teórica al tener una situación con condiciones similares en la organización a analizar dentro de la comunicación interna, un aspecto similar dentro de su problemática y su influencia en la empresa, los trabajadores, el ambiente laboral y la estructura de la misma institución.

Finalmente, en el proyecto del autor Gómez (2016), titulado: Propuesta de un plan de mejoras del sistema de comunicación interna del hospital del río de la ciudad de Cuenca, durante el año 2017. Se realiza un diagnóstico de la comunicación interna del Hospital Universitario del Río. Se parte de los resultados obtenidos del estudio del Clima Laboral realizado en el año 2016; en el cual se ha evidenciado un promedio de “regular” en la dimensión de comunicación. Esto ha generado relaciones quebrantadas entre los integrantes de las diferentes áreas, la resistencia para acoplarse al cambio, la rivalidad entre departamentos y la falta de compromiso institucional por parte de los trabajadores. La investigación se efectúa a través de una metodología cuantitativa que incluye la aplicación, el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación al universo de la institución que está constituida por 196 personas. El diseño básico de investigación es no experimental, transversal

y descriptivo.

Dicha investigación es de gran aporte para la presente, ya que realiza un diagnóstico y aporta para asimilar o tomar a manera de referente la ejecución al momento de alcanzar una etapa similar a la descrita por el autor, por otra parte, es similar debido a que se realiza dentro del sector salud y el presente proyecto se lleva a cabo en una entidad relacionada con la prestación de servicios estipulados dentro de la salud visual, por ende se identifican problemáticas que son particulares del ambiente de trabajo en los contextos similares.

1.5.1.2 Nacionales. Para los antecedentes nacionales se han estipulado proyectos de las ciudades de Bogotá y Cali, titulados “La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional”, “Estrategia de comunicación interna en Colmundo Radio” y “La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral”, los cuales generar aportes a la presente investigación desde la parte metodológica y teórica.

En el proyecto: La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional, de la autoría de Villamil (2013), busca evidenciar la importancia de la comunicación interna como una herramienta estratégica en esta organización, para después describir las diferentes formas de comunicación en la Organización como son: (descendente, ascendente y horizontal). y finalmente analizar la importancia de la comunicación como vector estratégico y aspecto integral en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones y el trabajo en grupo.

Para lo anterior la autora realizó un diagnóstico y una recolección de información propia, para una vez clara las definiciones de las diferentes formas de comunicación en la organización (descendente, ascendente y horizontal), identificarlas y clasificarlas para posteriormente fortalecer los diferentes aspectos.

Con todo esto se llegó a la conclusión de que la comunicación interna sí funciona como una

herramienta en la organización porque fomenta y ayuda el desarrollo de los propósitos, metas y objetivos; también ayuda a mejorar el ambiente laboral entre compañeros de área, Jefes a subalternos y entre las diferentes áreas que componen la organización y destacando que Mediante las formas de comunicación es de mayor facilidad dar la información, el mensaje es natural y llegue en forma apropiada a su destino.

Este proyecto aporta a la presente investigación de forma teórica en el apartado general del concepto manejado de la comunicación interna en las empresas.

En complemento La Rotta, (1998), centró su investigación titulada: Estrategia de comunicación interna en Colmundo radio, en la problemática del mal manejo de la información y el mal uso de los canales de comunicación interna que tiene Colmundo Radio. Toda esta investigación se llevó a cabo en la división de comunicación social-periodismo.

La autora con todo esto busca analizar de una forma cualitativa las dificultades que ha tenido Colmundo Radio en cuanto a su comunicación interna entre todos sus empleados, diagnosticando y recolectando información para posteriormente ser analizada.

Con todo lo anterior, la autora realizó una investigación cualitativa tomando una realidad determinada y analizando su característica, formas, problemas y necesidades para encontrarles determinada solución.

Con lo planteado anteriormente se llegó a la conclusión de que una estrategia de comunicación interna es de bastante ayuda, ya que trae beneficios para toda la organización más aún en Colmundo Radio, pues lo interno se transmite a todos sus oyentes.

Este proyecto aporta a la presente investigación desde la metodología, resaltando una problemática dentro de la comunicación interna de la empresa descrita, exponiendo como temática principal la afectación de esto en el ambiente laboral desde el punto de vista de los empleados, mostrando en su conclusión la importancia y efectividad de una estrategia de comunicación, y la

forma en que la comunicación interna afecta al concepto del público sobre la organización, termino denominado como identidad corporativa. Todo lo anterior es similar, y aplicable, a la actual investigación con la adaptación de público y las determinadas herramientas y técnicas de recolección de información.

Finalmente, la investigación de Mora (2017), analizó una selección de la producción bibliográfica presentada en el periodo comprendido entre el año 2007 y el 2017 concerniente a la comunicación organizacional interna en el sector privado, la cual se realizó consultando las bases de datos de algunas reconocidas universidades, con fundamento en que la comunicación organizacional es el eje para divulgar y reutilizar el conocimiento al interior de una compañía.

Se identifican factores comunes que influyen en el desarrollo de la comunicación organizacional en las investigaciones analizadas como son: el modelo de comunicación implementado, las consecuencias de las decisiones adecuadas o inadecuadas que se toman desde la alta dirección, las técnicas utilizadas y los canales de comunicación usados no siempre son los que realmente se requieren y tampoco los más efectivos, los procesos de comunicación en muchas organizaciones tienen un modelo vertical descendente razón por la cual en muchos casos limitan drásticamente la participación de los trabajadores, generando distorsión y limitando su divulgación y en muchas otras el proceso de comunicación no está bien documentado o en el peor de los casos carece absolutamente de un soporte documental que le aporte unas características que garanticen una comunicación veraz, participativa, oficial y oportuna entre otras. Se encontró como común denominador en todos los estudios que la problemática central de la cultura organizacional radica en la falta de un buen proceso de comunicación y en la carencia de mecanismos formales para el intercambio de ideas, factores que genera múltiples inconvenientes al interior de ellas, en especial la incidencia negativa que causa en el ambiente laboral.

Esta investigación aporta a la presente, debido a que hace un reconocimiento de un periodo en particular y analiza la manera de comunicarse, llegando a la conclusión; identificando el modelo vertical y por ende una comunicación deficiente, para determinar esto usó técnicas como la recolección de información que en este paso es en lo que aporta a manera de referente para saber

de qué forma hacer una buena recolección que realmente nos arroje resultados.

1.5.1.3 Regionales. Para los antecedentes regionales se contemplaron los proyectos “Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Comunicación Interna y Relaciones Públicas en la Unidad Académica de Protección Social de la Universidad Mariana”, “Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Comunicación Interna y Relaciones Públicas en la Unidad Académica de Protección Social de la Universidad Mariana” y “Sistema estratégico de comunicación para el fortalecimiento de procesos enfocados en el desarrollo turístico en Nariño”, brindando aportes relevantes para los procesos metodológicos y teóricos de la presente investigación.

Por otra parte de la autoría de Cerón y Toro (2020), se encuentra el proyecto titulado: Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Comunicación Interna y Relaciones Públicas en la Unidad Académica de Protección Social de la Universidad Mariana, buscan diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna y las relaciones públicas en la Unidad Académica de Protección Social de la Universidad Mariana, para esto realizaron un diagnóstico organizacional de la situación actual de la comunicación interna y relaciones públicas, identificaron los requerimientos de interacción y comunicación de los actores internos y externos relacionados con la unidad y diseñaron un plan estratégico integral para el mejoramiento y fortalecimiento de la comunicación y las relaciones públicas de la unidad descrita.

Para cumplir con este propósito las autoras emplean las técnicas de observación directa, entrevista y cuestionario para recolección de información con sus respectivos instrumentos como un diario de campo o el cuestionario de entrevista.

Con lo mencionado anteriormente se concluye identificando las necesidades comunicativas y relaciones públicas de Proyección Social, por lo que es necesaria la creación de un plan estratégico para mejorar la comunicación interna y relaciones públicas y ver que la unidad estudiada presenta la necesidad de fomentar el mejoramiento de la comunicación y determinar las falencias que presenta y que de uno u otra manera afectan los proyectos, el posicionamiento e intervenciones que

la Unidad Académica lidera.

Este proyecto aporta a la presente investigación desde la metodología debido al empleo del diseño de un plan estratégico de comunicación, logrando total similitud con el tercer objetivo específico del actual documento, por lo que es completamente aplicable al público y al tipo de organización que se busca estudiar. Se debe destacar en la conclusión la afección de las falencias de comunicación interna descritas a la unidad estudiada, aplicando el plan estratégico en pro de tales falencias.

De manera similar de la autoría de Canchala (2019) se encuentra el documento titulado: *Estrategia Integral de Comunicación Interna en la Empresa Impormedical S.A.S.*, busca diseñar una estrategia integral de comunicación interna encaminada a apoyar los objetivos corporativos de la empresa Impormedical S.A.S, para lo cual se identificó procesos, métodos y dinámicas de comunicación interna, diagnosticando las estrategias de dicha comunicación y su aporte en la consecución de objetivos corporativos, proponiendo un plan estratégico de comunicación para consolidar y fortalecer los procesos organizacionales internos en la empresa.

Para cumplir con este propósito se utilizó los métodos de entrevistas y la observación directa con respectivos cuestionarios y diario de campo, plasmando la información en una matriz DOFA para analizar los datos obtenidos a detalle, sirviendo de base para la creación de estrategias.

Con lo anteriormente mencionado se concluye con la estrategia integral de comunicación interna en la empresa Impormedical S.A.S. que arroja datos importantes que permiten evidenciar el estado actual de la organización en cuanto a su estructura organizacional, lo cual hace evidente la necesidad de incorporar en la organización, el plan estratégico de comunicación buscando llevar de mejor manera la consecución de objetivos corporativos y por ende fortalecer la identidad corporativa y la imagen.

Este proyecto aporta a la actual investigación de manera teórica debido al contexto que maneja, la similitud de conceptos, herramientas y objetivos planteados. También genera aportes de carácter

metodológico y práctico en la aplicación del tipo de técnicas de recolección de información a un público similar al seleccionado para estudio, teniendo en cuenta análisis de resultados y conclusiones.

Finalmente el proyecto denominado como “Sistema estratégico de comunicación para el fortalecimiento de procesos enfocados en el desarrollo turístico en Nariño” cuyos autores, Jiménez, y Ortega (2020), buscan generar soluciones que ofrezcan el desarrollo anhelado, con propuestas que permitan mejor aprovechamiento y uso adecuado de los recursos naturales y humanos, buscando mejorar la calidad de vida de la región, proponiendo y utilizando estrategias enfocadas en fortalecer cada eslabón o categoría de la cadena productiva, implementando un sistema estratégico de comunicación que fortalezca a los procesos existentes del sector turístico de Nariño.

Para lo anterior los autores identificaron las limitantes para el desarrollo del turismo y su potencial, planteando un sistema de comunicación encaminado a fortalecer los procesos relacionados con el desarrollo turístico en el departamento de Nariño.

Con el fin de desarrollar dicho proyecto los autores utilizan una serie de técnicas y herramientas en busca de recolección de información; como el análisis de contenidos relacionados con el turismo; folletos, revistas, páginas web, documentos académicos, entre otras. O la aplicación de una serie de entrevistas a voces de alto conocimiento acerca del sector turístico de la región Nariñense. Se encuentran similitudes útiles con respecto al proyecto actual que son aportes significativos a tener en cuenta para el desarrollo de forma teórica; en el uso de herramientas y conceptos para la construcción del plan estratégico, y de forma metodológica como la aplicación de las técnicas al público descrito, aun siendo un público y un contexto diferente se destacan los aportes para un posterior análisis de resultados, conclusiones y aplicación de recomendaciones.

1.5.2 Marco teórico

Con base en el marco de antecedentes definido, a continuación, se hace una presentación del marco teórico que orienta el tema específico del estudio, el cual servirá de base para el trabajo de campo

y la discusión de resultados obtenidos una vez realizado el mismo.

Para hablar de la presente investigación, que trata los ámbitos de comunicación interna dentro de la Clínica Oftalmológica Paredes, se debe abordar temas primordiales explicando desde generalidades, como la comunicación social, que para Pedranti et al. (2019) se trata del conjunto de intercambio de sentidos dentro de una sociedad, sin ser solo transmisión de información, donde el sentido no nace únicamente en un código, como sucede en el modelo telegráfico, sino que se obtiene como el producto de interacción. En el caso de la clínica oftalmológica se ve reflejado en la comunicación que sostienen los directivos con los respectivos subordinados; intercambiando sentidos, volviéndose el ámbito laboral una sociedad, en la cual existen diferentes tipos de información que no provienen simplemente de un código, sino “como el producto de interacción”.

Complementario del anterior concepto, para Machado. y Rodríguez (2020) la comunicación es lo que permite que se realicen intercambios de pensamientos, ideas, sentimientos, lo que permitió al hombre desarrollarse más que los demás animales. De igual forma contribuir al desarrollo debido a la capacidad del ser humano para transmitir conocimientos para su progreso y crecimiento. Finalmente logra transmitir información a través de distintos sistemas de comunicación (p6). Se trata de otro concepto básico de comunicación social aplicado a la relación interpersonal, en la sociedad conocida como contexto laboral, viéndose reflejado en la comunicación, y las diferentes variedades de modelos para las organizaciones, que existen dentro de una empresa.

A manera de concepto más general Alique (2018) expone a la comunicación como un acto mediante el cual un individuo establece con otro un contacto que le permita transmitir una información donde intervienen una serie de elementos que interactúan en mayor o menor medida sobre este mismo proceso. Definición básica fundamental que se aplica en el “transporte” de información primordial o básica entre los altos mandos con los diferentes grupos de trabajo o categorías laborales, y los subordinados dentro de una empresa.

Adicionalmente Andrade (2005) propone una comparación con el sistema circulatorio del cuerpo humano y la comunicación ya que está es la encargada de llevar la información hasta donde

debe ser transmitida para que ningún percance suceda en el camino al igual que el sistema circulatorio lo hace con la sangre por todo el cuerpo. Visto como una asimilación al funcionamiento de una organización y la importancia de la comunicación, en el caso de la clínica Paredes se desarrolla desde los altos mandos de la misma, a las diferentes categorías laborales descritas, lo que, en términos de comunicación organizacional, permite la lectura, intercambio, interpretación y construcción de sentidos organizacionales, a través de canales, medios y otros espacios de difusión.

Otro tema a tratar es la comunicación organizacional como una rama de la categoría comunicación social anteriormente descrita, en la presente investigación es relevante debido a su relación con la comunicación interna en la organización descrita, que para Ramos (2018) afirma:

Se trata de un proceso que se ejecuta en un doble sentido, es decir que por un lado se presenta la difusión de la oferta con las respectivas ventajas diferenciales del producto, mientras que por el otro lado se presenta la obtención de información sobre diversos aspectos del consumidor. Considerando a la comunicación como la transmisión de información sobre la empresa y sus características. (p. 175).

Es pertinente tener en cuenta el apartado de ver el concepto de comunicación organizacional como en doble sentido debido a la importancia de la retroalimentación en la comunicación, y más si se establece en el ámbito laboral, debido a los diferentes tipos de información que se manejan; desde decisiones primordiales hasta información básica, en esto se refleja el nivel de convivencia que llevan los integrantes de la organización.

De manera complementaria para Ladrón (2018) afirma:

La comunicación organizacional permite dos cosas; la primera es la coordinación de medios materiales que integran las organizaciones, y la segunda se trata de las relaciones con el exterior; clientes, proveedores, ciudadanos, etc. (p. 10)

La presente investigación indaga sobre los ámbitos de la comunicación interna de la

organización descrita, por lo que es pertinente analizar la coordinación de los medios materiales, expuesta anteriormente, en la clínica Paredes se denominan como el traspaso de información desde los altos mandos directamente a sus subordinados para cualquier tipo de información, ya sea fundamental, decisiva o básica.

Como un concepto acertado pero llevado a un ámbito general, Collado citado por Aguilera (2008) expone que la comunicación organizacional es una disciplina que estudia los fenómenos de la comunicación dentro de las empresas junto con las organizaciones y su medio (p15). Lo que generaliza el concepto del presente proyecto llevado a la Clínica Oftalmológica Paredes, indagando sobre la comunicación interna de esta y su intervención en la estructura organizacional. Lo anterior, se determina gracias al modelo de comunicación implementado por Aguilera, el cual permite al presente estudio, una intervención comunicacional, que no se había realizado antes, siendo concebida por la empresa, como un gasto más.

Es importante esclarecer el concepto de comunicación interna, desprendido de la categoría más general denominada comunicación social: y pasando por el concepto de comunicación organizacional, que se resalta en esta investigación, comenzando con Andrade (s.f.) quien la define como las actividades que se realizan dentro de la organización, para que esta se mantenga estable y con buena relación entre sus partícipes.

Lo anterior, aprovechando el uso de los diferentes medios de comunicación, los cuales les permiten estar al tanto de todo lo que sucede, y al mismo tiempo integrados y motivados como equipo laboral, teniendo como resultado el cumplimiento de todos sus objetivos.

De manera complementaria Cuenca (2018) da el concepto de comunicación interna como:

Un conjunto de actividades de comunicación que se desarrollan por una organización, encaminadas a crear y mantener unas buenas relaciones con y mediante el uso de diversas técnicas e instrumentos que logren mantener informados integrados y motivados, buscando, a su vez, contribuir a lograr el objetivo propuesto de las organizaciones (p. 17).

Lo anterior se enfoca en conceptos más específicos referidos al cumplimiento de objetivos de la organización y la influencia de la comunicación interna sobre estos.

De manera acertada y a forma de definición general, pero también complementando el concepto anterior, Vector (2017) como se citó en Cuenca (2022), propone una definición más generalizada tratándose de “todo lo que hay, sucede, se dice y se piensa puertas adentro en una organización” (p18). Se hace énfasis en el contexto interno de la organización, la convivencia entre los colaboradores de esta, sus implicaciones en el ambiente laboral, las decisiones de altos mandos y su influencia en los subordinados y el traspaso de diversos tipos de información de aspectos que afectan al funcionamiento íntegro de la clínica.

Profundizando un poco más en el contexto y en el tema, Aguirre (2017), relaciona la comunicación interna con los flujos de información ascendientes, descendientes, horizontales y demás que se encuentran en la organización y la marquen con nuevas dinámicas de comunicación. Sobre los modelos de comunicación pertinentes para la investigación, se tiene en cuenta que del flujo de información y las direcciones de la comunicación dentro de las organizaciones, dependen de diversos factores, es decir “no nace únicamente de un código”.

Concluyendo con un tema de importancia como lo es el plan estratégico de comunicación, el cual se considera relevante para el presente proyecto debido a su afinidad con el último objetivo específico que pretende proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes. Al respecto de la planeación estratégica, Capriotti (2009) lo define como “un proceso en el cual se realiza la planificación general de las actividades que se realizan dentro de una organización con esto transmitiendo el perfil de identidad corporativa en la misma entidad para así alcanzar cada uno de los objetivos finales” (p. 135).

En comparación con el anterior concepto Aljure (2015) define al plan estratégico como:

Un documento que se genera a partir del resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación; a este lo define como el proceso destinado al análisis de la situación, a la

propuesta de objetivos de comunicación, a la especificación de las características necesarias, de los recursos propuestos para cumplir con dichos objetivos y a la determinación de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación. (p. 77)

Se describen más detalladamente los conceptos técnicos y metodológicos necesarios para comprender la realización de un plan estratégico de comunicación, aplicado en este caso, dentro del estudio de la comunicación interna de la organización Clínica Oftalmológica Paredes. Lo anterior, a través de un diagnóstico comunicacional, el cual permite determinar las capacidades de gestión de la comunicación interna; así mismo la definición de lineamientos comunicacionales internos y la elaboración del plan de comunicaciones.

Adicionalmente Cuenca (2018) añade que el plan estratégico de comunicación parte del análisis de la situación de una organización, y dicho análisis debe contemplar las oportunidades, debilidades y amenazas profunda y detalladamente. “La investigación permite detectar el nivel de conocimiento de la empresa y el nivel de satisfacción de sus colaboradores” (p. 11). Se observa relación entre el concepto anterior y lo que el presente proyecto busca realizar con la organización descrita en su tercer objetivo específico, “Proponer un plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes”, ya que se toma en cuenta la creación de una matriz PCI donde se exponen diferentes apartados de comunicación interna en la Clínica Paredes.

Finalmente, para Sainz de Vicuña (2017) afirma:

Un plan estratégico es un término "mágico" quienes más lo usan son los directivos y la prensa, aunque no siempre de la forma correcta ya que es habitual confundir planificación con previsión y como tal es "decidir hoy lo que se hará en el futuro", es decir recoger decisiones estratégicas que se adoptarán hoy (o durante los 3 próximos años) para lograr que una empresa u organización pueda satisfacer las expectativas que tienen los diferentes grupos de interés *stakeholders*. (p. 103)

Se trata de un concepto de plan estratégico llevado a puntos de vista diferentes y adentrado, desde la perspectiva que el autor cree correcta, hacia el futuro, relacionado con la presente investigación en la ejecución y metodología en el desarrollo del plan estratégico planteado a la organización, para ser ejecutado en un periodo máximo de tres años, debido a la constante evolución de las expectativas de los diferentes grupos de interés; y por ende debe adaptarse a estas, y visualizar posibles acercamientos a nuevos grupos.

1.5.3 Marco contextual

El departamento de Nariño es una región que ha diversificado los servicios en el sector de la salud, el cual suple los derechos fundamentales de la vida digna. El incremento de organizaciones dedicadas a la salud y a la estética, es evidente, conforme se incrementa la demanda de necesidades, lo que permite a este tipo de organizaciones buscar consumidores que puedan aportar a su reputación; ya sea por la venta de productos y servicios o por mostrar innovación.

Sin embargo, con la llegada de diversas marcas y organizaciones dedicadas a brindar los servicios mencionados, también incrementa la competencia directa, lo cual hace que la atracción a consumidores y posibles asociados no sea suficiente para la solvencia económica de dichas entidades. Lo anterior se respalda en el índice Departamental de Competitividad (2022), en el cual se establece que los médicos especialistas en Nariño, ocupan una posición de 1.73 y un puntaje de 18 en la escala de competitividad, lo que evidencia el crecimiento de este tipo de empresas, dedicadas a la salud especializada en el sector privado.

La Clínica Oftalmológica Paredes es una institución prestadora de servicio de salud, que trabaja en la prevención y mejora de la salud visual, buscando generar bienestar y un aporte la calidad de vida para todos sus usuarios, siendo la única en la región que realiza procedimiento de cirugías sin restricción de tiempo ni horario. Esta institución se encuentra ubicada en la carrera 42 # 18A 56 - Piso 5, Pasto - Nariño. Es una empresa familiar que se preocupa constantemente por la adquisición de tecnología para la prestación de sus servicios, en 2021 la empresa cuenta con: consulta especializada de oftalmología, consulta de supraespecialidad en retinología y vítreo, toma de

exámenes de diagnósticos, cirugía especializada de oftalmología y cirugía especializada de retina.

La clínica fue fundada el 19 de enero de 1993 en San Juan de Pasto como una empresa familiar por Edgar Paredes Aguirre, Omar Paredes Aguirre, Victoria Saa Lindo y Liliana Malo, desde su fundación han pasado más de 25 años en los cuales se han logrado varios objetivos, como lo es el crecimiento organizacional, mejoras en la prestación de los servicios, desarrollo profesional y personal de los miembros de esta organización, y con todo esto logrando el fortalecimiento financiero de su institución. No hay que dejar de lado que en el año 1998 la organización tomó un giro importante al darse una reestructuración reduciendo el número de socios. Su actual representante legal es Juan Felipe Saa Lora y su director científico David Paredes Saa.

Figura 1

Imagen . Torre Praga - adaptado de Clínica oftalmológica Paredes



Fuente: Clínica Paredes (2020)

Actualmente la organización posee un plan de comunicación destinado a la promoción, mediante una empresa externa de marketing y publicidad, que promueve sus productos y servicios, buscando la ampliación de los consumidores, sin embargo la empresa no cuenta con un departamento o área propios de comunicación, un profesional a cargo, carencias que son de alta notoriedad debido a los cambios que presenta la organización, entre estos los nuevos públicos consumidores, la creación de una edificación para uso propio y de arriendo para otras empresas, el nacimiento de nuevos conceptos de teletrabajo; destacando nuevos cargos y empleos, con la llegada de la crisis sanitaria, producto del virus Covid19 y la respectiva pandemia, la adaptación del público a las normas de bioseguridad, y la constante evolución tecnológica para hardware y software relacionados a la medicina oftalmológica.

1.5.4 Marco legal

Dentro de la investigación, se tuvo en cuenta cierta normatividad, como es la ley que rige el presente estudio, la cual se basa en:

Ley 1581 de 2013 Artículo 14. Consultas. Los Titulares o sus causahabientes podrán consultar la información personal del Titular que repose en cualquier base de datos, sea esta del sector público o privado. El Responsable del Tratamiento o Encargado del Tratamiento deberán suministrar a estos toda la información contenida en el registro individual o que esté vinculada con la identificación del Titular.

La consulta se formulará por el medio habilitado por el Responsable del Tratamiento o Encargado del Tratamiento, siempre y cuando se pueda mantener prueba de esta.

La consulta será atendida en un término máximo de diez (10) días hábiles contados a partir de la fecha de recibo de la misma. Cuando no fuere posible atender la consulta dentro de dicho término, se informará al interesado, expresando los motivos de la demora y señalando la fecha en que se atenderá su consulta, la cual en ningún caso podrá superar los cinco (5) días hábiles siguientes al vencimiento del primer término.

Parágrafo. Las disposiciones contenidas en leyes especiales o los reglamentos expedidos por el Gobierno Nacional podrán establecer términos inferiores, atendiendo a la naturaleza del dato personal.

Ley 590 de 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Artículo 1. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto: a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos; b) Literal modificado por la Ley 1151 de 2007, artículo 74. Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas. Mipymes, además de asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen la demanda de bienes y servicios con origen en este sector productivo y/o comercial. c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas; d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales; e) Literal modificado por la Ley 1151 de 2007, artículo 74. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como incentivar y asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen el acceso a los bienes y servicios que respondan a las necesidades básicas de la población. f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas

entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley 1751 de 2015. Artículo 1° Objeto. La presente ley tiene por objeto garantizar el derecho fundamental a la salud, regularlo y establecer sus mecanismos de protección.

Artículo 2° Naturaleza y contenido del derecho fundamental a la salud. El derecho fundamental a la salud es autónomo e irrenunciable en lo individual y en lo colectivo. Comprende el acceso a los servicios de salud de manera oportuna, eficaz y con calidad para la preservación, el mejoramiento y la promoción de la salud. El Estado adoptará políticas para asegurar la igualdad de trato y oportunidades en el acceso a las actividades de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación para todas las personas. De conformidad con el artículo 49 de la Constitución Política, su prestación como servicio público esencial obligatorio, se ejecuta bajo la indelegable dirección, supervisión, organización, regulación, coordinación y control del Estado.

Artículo 3° Ámbito de aplicación. La presente ley se aplica a todos los agentes, usuarios y demás que intervengan de manera directa o indirecta, en la garantía del derecho fundamental a la salud.

Artículo 4° Definición de Sistema de Salud. Es el conjunto articulado y armónico de principios y normas; políticas públicas; instituciones; competencias y procedimientos; facultades, obligaciones, derechos y deberes; financiamiento; controles; información y evaluación, que el Estado disponga para la garantía y materialización del derecho fundamental de la salud.

Artículo 5° Obligaciones del Estado. El Estado es responsable de respetar, proteger y garantizar el goce efectivo del derecho fundamental a la salud; para ello deberá:

1. Abstenerse de afectar directa o indirectamente en el disfrute del derecho fundamental a la salud, de adoptar decisiones que lleven al deterioro de la salud de la población y de realizar cualquier acción u omisión que pueda resultar en un daño en la salud de las personas;

2. Formular y adoptar políticas de salud dirigidas a garantizar el goce efectivo del derecho en igualdad de trato y oportunidades para toda la población, asegurando para ello la coordinación armónica de las acciones de todos los agentes del Sistema;
3. Formular y adoptar políticas que propendan por la promoción de la salud, prevención y atención de la enfermedad y rehabilitación de sus secuelas, mediante acciones colectivas e individuales;
4. Establecer mecanismos para evitar la violación del derecho fundamental a la salud y determinar su régimen sancionatorio;
5. Ejercer una adecuada inspección, vigilancia y control mediante un órgano y/o las entidades especializadas que se determinen para el efecto;
6. Velar por el cumplimiento de los principios del derecho fundamental a la salud en todo el territorio nacional, según las necesidades de salud de la población;
7. Realizar el seguimiento continuo de la evolución de las condiciones de salud de la población a lo largo del ciclo de vida de las personas;
8. Realizar evaluaciones sobre los resultados de goce efectivo del derecho fundamental a la salud, en función de sus principios y sobre la forma como el Sistema avanza de manera razonable y progresiva en la garantía al derecho fundamental de salud;
9. Adoptar la regulación y las políticas indispensables para financiar de manera sostenible los servicios de salud y garantizar el flujo de los recursos para atender de manera oportuna y suficiente las necesidades en salud de la población;
10. Intervenir el mercado de medicamentos, dispositivos médicos e insumos en salud con el fin de optimizar su utilización, evitar las inequidades en el acceso, asegurar la calidad de los mismos o en general cuando pueda derivarse una grave afectación de la prestación del servicio.

1.6 Metodología

1.6.1 Paradigma de investigación

Esta investigación se basa en un paradigma cualitativo de acuerdo con las afirmaciones de Hernández y Mendoza (2018) en la que se manifiesta que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (p. 358)

Se utiliza un paradigma cualitativo, que según: Balcazar, et al. (2013) afirman:

Ante la falta de información objetiva a la que se enfrentan la mayoría de los tomadores de decisiones de cualquier institución, la información cualitativa es una excelente herramienta: proporciona información objetiva, estadísticamente confiable, que para la mayoría puede ser relativamente fácil de entender: una gráfica de pastel o histograma. (p. 66)

Con lo anterior planteado, el concepto de paradigma cualitativo se relaciona con la presente investigación, debido a que se indaga sobre los procesos de comunicación interna en la clínica oftalmológica Paredes, es decir estudia la perspectiva de la población y su contexto que trabaja para esta empresa, la cual, desde su nacimiento, crecimiento, evolución y desarrollo, ha contemplado parcialmente establecer procesos de comunicación interna, los cuales no han sido suficientes para reconocer a sí misma como unidad que requiere establecerlos.

1.6.2 Enfoque de investigación

En el presente estudio toma como enfoque el histórico hermenéutico, el cual, de acuerdo con Montoya y Castaño como se citó en Torres y Jiménez (2006), sostiene que:

Una perspectiva histórico-hermenéutica implica poner a prueba la capacidad creativa, analítica y de sensibilidad social del investigador, esto debido a que la principal fuente de problemas a

investigar es la realidad social; es decir, se toma como base los "problemas prácticos por resolver, a partir de los cuales se definirán las demandas de conocimiento que este plantea. (p. 66)

Mostrando de esa forma que el caso de estudio de esta investigación tiene como una fuente principal un ámbito de suma importancia para cualquier emprendimiento de la actualidad, que debe manejarse con cuidado y dedicación, es la comunicación interna, la cual puede llegar a convertirse en un problema de realidad social; afectando a los trabajadores de la organización, su convivencia laboral e incluso el cargo que llegue a desempeñar, lo que se considera, es un papel fundamental dentro del esquema laboral del emprendimiento.

Para cualquier organización es primordial pensar en cumplir con su filosofía corporativa, si se toma como unidad de análisis en una investigación cualitativa con enfoque histórico hermenéutico; y para lograrlo, se requiere de una estructura organizacional bastante completa y sólida, lo cual se logra en primera instancia, reforzando los procesos de comunicación interpersonal, corporativa y de convivencia entre empleados y con los altos mandos, a través de los canales, medios y herramientas propias de la comunicación organizacional.

1.6.3 Método de investigación

Dentro de la investigación se toma como método de investigación el inductivo, en primera instancia se reconoce su concepto, basándose en las definiciones de Bacon (como se citó en Davila (2006) exponen que fue el primero que propuso la inducción como un nuevo método para adquirir conocimientos. Al respecto Davila (2006) afirma que:

Para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos. Según Bacon, las observaciones se hacían sobre fenómenos particulares de una clase y luego a partir de ellos se hacían inferencias de la clase entera. Este procedimiento es lo que hoy se denomina razonamiento inductivo, que habría de convertirse en el principio fundamental de todas las ciencias. Sus pasos son estos: 1)

observación, 2) formulación de estrategias, 3) verificación, 4) tesis, 5) ley y 6) teoría. (p. 10)

Este método ha sido muy efectivo a lo largo de la historia para avanzar en el conocimiento científico en las áreas de las ciencias naturales y exactas. Es el método base del paradigma positivista de investigación, pues, a partir de evidencias empíricas, alegan sus defensores, está despojado por completo del subjetivismo. Este procedimiento inductivo ha sido potenciado por los positivistas como el único válido para generar conocimientos y en la actualidad también se utiliza con mucha frecuencia por las ciencias sociales como vía esencial de construir conocimientos desde el terreno investigativo (Charmaz, 2006). Este método fue elegido debido a que el proyecto de investigación mantiene un objeto de estudio específico (un fenómeno en particular) que es el estado interno de la comunicación en la empresa; y todo esto conduce a obtener conclusiones generales, después un análisis sistemático, el cual despliega a más aspectos generales que influyen en la comunicación interna, en la distribución de los roles y en el ambiente laboral.

1.6.4 Tipo de investigación

Se debe comenzar definiendo que es una investigación descriptiva-analítica, tomando como referencia los conceptos de Tamayo y Tamaño (2006) señala que el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta. Por su parte Bernal (2006) afirma:

En la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva seguiría por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental. (p. 136)

La identificación de hechos, situaciones y características que tiene el estado de la comunicación interna de la clínica oftalmológica paredes, permite generar interpretaciones múltiples sobre el estado actual de la comunicación interna en la empresa, lo que se sistematiza a través de herramientas propias de investigación descriptiva, tales como: la encuesta y la entrevista en profundidad.

1.6.5 Población y muestra

Debido a que la presente investigación se basa en la comunicación interna de la clínica podemos determinar que la población relacionada dentro del marco investigativo es: a) junta directiva b) grupos laborales.

El primer grupo se compone de Asamblea de Socios (7 personas). El Gerente, o representante legal, el revisor fiscal, líderes o directores de área; director científico, director financiero, director administrativo, director de talento humano y director de atención al usuario y el segundo grupo se encuentra compuesto por (60) personas: Asistencial-médico, grupo administrativo y financiero.

Tabla 1

Estratificación para público interno

Universo	Representantes de la clínica oftalmológica Paredes
Población	Seis representantes pertenecientes a la clínica oftalmológica Paredes
Muestra	3 representantes de la junta directiva y 3 representantes de los grupos laborales pertenecientes a la clínica oftalmológica Paredes

1.6.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Dentro de las técnicas e instrumentos para la información, se considera:

1.6.6.1 Fuentes de información primarias. Este tipo de fuentes “Se caracteriza porque la

construye y la recoge el propio investigador. Se obtiene mediante el contacto directo con el objeto de estudio” (Abril, 2008, p. 7).

Las fuentes primarias a las que se recurrirá para esta investigación son la gerencia de la clínica oftalmológica Paredes, la categoría administrativa y los empleados de la empresa, subordinados de la gerencia.

1.6.6.2 Fuentes de información secundarias. Para este tipo de fuentes Abril (2008) contempla que:

Es aquella que el investigador recoge de otros estudios realizados anteriormente. Esta información existe de antemano en archivos, anuarios, etc. En la recolección de la información no se establece contacto con los objetos de estudio. No hay posibilidad de control de errores cometidos en el proceso de recolección. (p. 16)

Según lo anterior, las fuentes de información secundaria en el presente proyecto se constituyen en registros administrativos dirigidos al ámbito de comunicación de la empresa, documentos que contemplan el crecimiento de la empresa y su cambio en comparación con la gerencia anterior y la actual, documentos o estudios que datan estrategias e información de comunicación interna dentro de empresas y su influencia y relevancia.

Se plantea el uso de dos técnicas de recolección de información, empezando por la entrevista basándose en los conceptos de González (1997), Denzin y Lincoln (2005) quienes plantean como procedimiento científico para la recolección de datos, la entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde.

Para Denzin y Lincoln (2005) como se citó en Vargas (2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (p. 643).

Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Otro instrumento de recolección de información a implementar en el presente estudio, es la encuesta, como herramienta de investigación, que permite la recopilación de información sobre la unidad de análisis, de acuerdo a los conceptos de Briones.

Briones (1987) como se citó en Díaz y Jiménez (2005), define a la encuesta como un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar información que se da en unidades o en personas de un colectivo determinado.

Para establecer el diseño de estrategias acordes y pertinentes al diseño de la investigación se hace uso de un grupo focal, el cual permite escuchar a las personas sobre las acciones estratégicas en términos de comunicación interna, que se debe seguir como moción, de esta manera se pide a los miembros que hacen parte de la Clínica Oftalmológica Paredes, una guía sobre las acciones que debe seguir en la estrategia comunicacional.

Los grupos focales fueron antes que nada una buena técnica para obtener datos de información. “Al igual que en cualquier proyecto de investigación, con grupos focales, uno recolecta y analiza información de manera de poder responder una interrogante de investigación” (Mella, 2000, p. 1)

Resulta pertinente para la presente investigación el instrumento de Perfil de Capacidades Internas o matriz (PCI) que permite el diagnóstico de un aspecto específico de una organización que se entiende por perfil de capacidades internas (PCI) como un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. “Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa” (Sanabria, 2004, p. 45).

De esta forma, se permite establecer cómo se encuentra la organización en temas de comunicación interna corporativa, desde aspectos como las debilidades y fortalezas, como sus

oportunidades y amenazas, con el fin de establecer un diagnóstico estratégico.

Según Serna (2010) como se citó en Colina et al. (2018) afirma:

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) tiene una metodología para su elaboración, donde primero se obtiene la información primaria o secundaria para proceder a identificar las oportunidades y amenazas, entonces el grupo estratégico podrá seleccionar las áreas de interés (económicas, políticas, sociales, tecnologías, etc.) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas. Luego, se prioriza y califica las oportunidades y amenazas una vez de promediar estas calificaciones se obtiene el POAM. (p. 63)

Para la presente investigación se utiliza el Perfil de Oportunidades y Amenazas con el objetivo de evaluar dichos aspectos en relación con la comunicación interna y sus impactos en la ejecución y de manera general en los procesos de comunicación interna.

2 Presentación de resultados

2.1 Procesamiento de la información

Las encuestas y entrevistas pertinentes en el presente proyecto, permitieron fuera posible la recolección de la información de forma directa e indirecta, pues en algunos casos las mismas son relativamente sinceras, con la existencia del anonimato, sin embargo, al entrevistar a todo el personal interno se podrá analizar el estado de cada área y cada puesto de trabajo que desarrolla.

Para establecer el diseño de estrategias acordes y pertinentes al diseño de la investigación se hace uso de un grupo focal el cual permite escuchar a las personas sobre las acciones estratégicas en términos de comunicación interna, que se debe seguir como moción, de esta manera se pide a los miembros que hacen parte de la Clínica Oftalmológica Paredes, una guía sobre las acciones se que debe seguir en la estrategia comunicacional.

Los grupos focales fueron antes que nada una buena técnica para obtener datos de información. “Al igual que en cualquier proyecto de investigación, con grupos focales uno recolecta y analiza información de manera de poder responder una interrogante de investigación” (Mella, 2000, p. 1)

Resulta pertinente para en la presente investigación el instrumento de perfil de capacidades internas o matriz (PCI) que permite el diagnóstico de un aspecto específico de una organización que se entiende por perfil de capacidades internas (PCI) como un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. “Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa” (Sanabria, 2004, p. 45).

De esta forma se permite establecer cómo se encuentra la organización en temas de comunicación interna corporativa desde aspectos como las debilidades y fortalezas como sus oportunidades y amenazas con el fin de establecer un diagnóstico estratégico.

Según Serna (2010) como se citó en Colina et al. (2018) afirma:

El POAM tiene una metodología para su elaboración, donde primero se obtiene la información primaria o secundaria para proceder a identificar las oportunidades y amenazas, entonces el grupo estratégico podrá seleccionar las áreas de interés (económicas, políticas, sociales, tecnologías, etc.) y sobre cada una realiza una tormenta de ideas. Luego, se prioriza y califica las oportunidades y amenazas una vez de promediar estas calificaciones se obtiene el POAM. (p. 63)

Para la presente investigación se utiliza el Perfil de Oportunidades y Amenazas con el objetivo de evaluar dichos aspectos en relación con la comunicación interna y sus impactos en la ejecución y de manera general en los procesos de comunicación interna.

2.2 Análisis e interpretación de resultados

2.2.1 Diagnóstico estratégico del estado de la comunicación interna de la Clínica Oftalmológica Paredes durante los últimos años

El uso del instrumento de recolección de información encuesta abarcó a los colaboradores disponibles en un día normal de trabajo, obteniendo 43 respuestas, incluyendo al grupo de líderes designados de las categorías laborales como participantes. Identificando las perspectivas de los colaboradores desde sus respectivos cargos sobre los apartados principales de la comunicación interna.

La encuesta se realizó utilizando la herramienta de Google Forms, obteniendo acceso a las respuestas en tiempo real, sumado a los datos de identificación de los participantes registrados, logrando un análisis de datos más certero y completo sobre cada pregunta y respuesta. Identificando la diferencia de conocimientos y trayectoria en las respuestas de los participantes, destacando a los líderes como integrantes con mayor conocimiento y distinción por los apartados de comunicación. Gracias a la capacidad de este instrumento de recolección de información de tipo

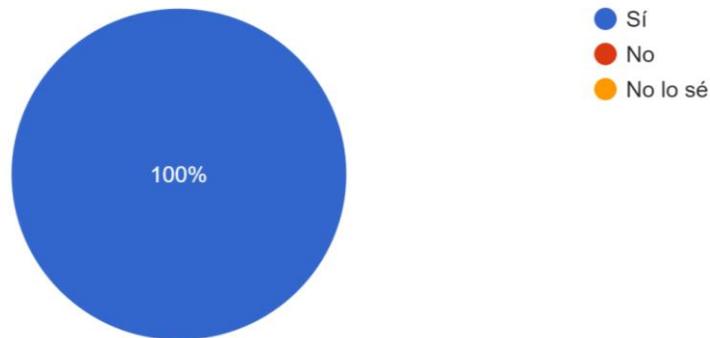
específico adaptable según la cantidad del público a la cual está destinada, como lo comenta Briones (1987), destacando a la encuesta como el conjunto de técnicas con el objetivo de recoger y analizar información de cierta cantidad de personas.

Dentro de la recolección de información se observan aspectos contraproducentes hacia el concepto de comunicación interna efectiva, como por ejemplo el desconocimiento sobre las políticas, procesos o procedimientos de gestión de comunicaciones o sobre la existencia de un área encargada de la atención de temas y situaciones relacionados con procesos de comunicación. Así las cosas, las respuestas arrojan la siguiente sistematización y análisis correspondiente:

- Su organización cuenta con una estructura jerárquica (organigrama) donde define áreas, niveles y responsables.

Figura 2

Cuenta con una Estructura Jerárquica

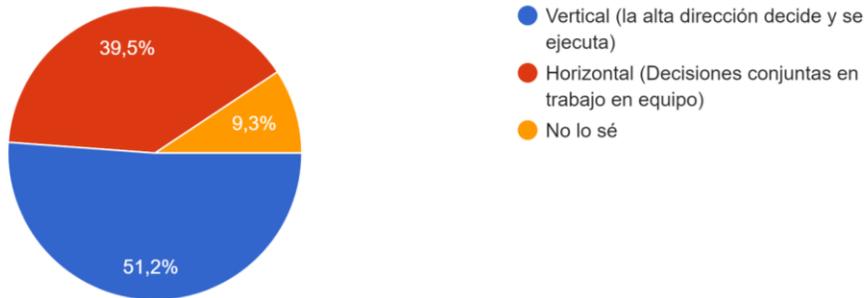


Al preguntarle a todo el personal de la clínica sobre si la estructura de la organización es jerárquica, se obtiene como resultado que el 100% de las personas consideran que se maneja esta estructura jerárquica en la que se definen áreas, niveles y responsables. Con esto es posible establecer que todo el personal tiene conocimiento de la estructura interna que tiene la empresa para su funcionamiento. Todo esto contribuye al funcionamiento de la clínica, pues el hecho que todos sus colaboradores tengan conocimiento de la estructura que se maneja, contribuye al mejoramiento de los procesos a nivel interno.

- ¿Qué tanto cree usted que se promueve en la organización la participación para la toma de decisiones?

Figura 3

Toma de Decisiones



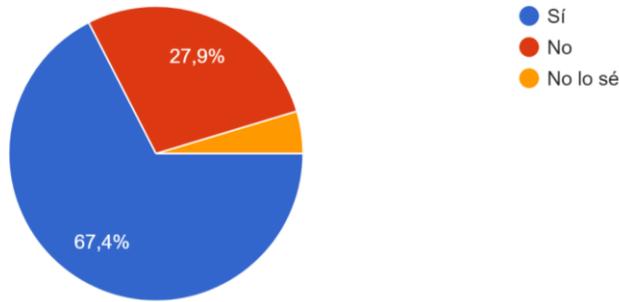
En relación con la toma de decisiones, se conoce que existen dos tipos: vertical y horizontal, encontrando principalmente tres opiniones opuestas, lo que muestra desconocimiento sobre el sistema definido para la toma de decisiones, obstaculizando la realización de procesos en lo referente a los responsables de la ejecución estratégica de cada categoría, con un total de 48,8% las respuestas señalan el desconocimiento dicho sistema. Aun con un 51,2% de respuestas correctas, se requiere de un total conocimiento sobre el sistema de toma de decisiones para una correcta ejecución en procesos de cualquier área laboral de la organización.

Con todo esto se logra identificar que gran parte del personal conoce de qué forma se realiza el proceso, pero aún existe un grupo de aproximadamente 4 a 5 personas que desconoce esta información. Esta situación genera falencias al momento de ejecutar ciertas actividades, pues al no reconocer de qué manera se toman las decisiones, se dificulta la selección del colaborador adecuado para obtener información sobre la acción a ejecutar.

- ¿Existe un área, dependencia o persona encargada de atender temas relacionados con procesos de comunicación en su organización?

Figura 4

Área Encargada de Procesos de Comunicación



Se destaca el concepto del personal encuestado sobre la existencia de un área de comunicación a nivel general, mientras el 32,6% responde de manera contraria, demostrando la diferencia de opiniones y el desconocimiento de alrededor de 13 colaboradores. Se reitera la importancia de la equidad de conocimientos de cada área y/o categoría laboral para un completo funcionamiento y una correcta gestión de procesos de comunicación, resultante en la mejoría de la efectividad, la eficacia y la productividad de cada colaborador apropiándose y empoderándose sobre los procesos comunicativos internos y externos.

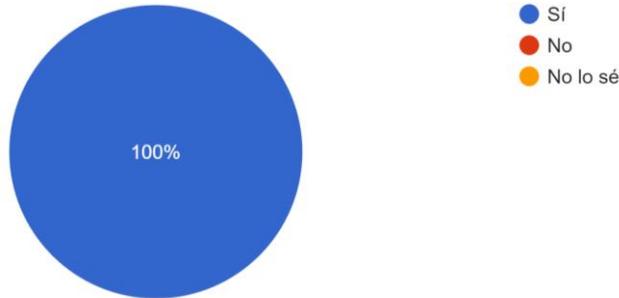
Es aquí donde sale a flote la importancia de fortalecer la gestión de la comunicación en la organización para que una comunicación eficaz sea posible interna y externamente, apunta a la proyección del reconocimiento de las áreas encargadas de gestionar los procesos de comunicación, permitiendo así, el reconocimiento también, de los colaboradores para que se apropien y se empoderen de la misma.

Además, se observa la falta de conocimiento sobre la existencia de esta área en un porcentaje bajo de personas, lo cual apunta a la necesidad de una mayor difusión sobre cuál es la función de cada área en la organización, proceso que se puede desarrollar a través la planeación estratégica.

- ¿La organización cuenta con filosofía corporativa (misión, visión y valores institucionales)

Figura 5

La organización cuenta con filosofía corporativa



Al momento de preguntar a los colaboradores si la organización cuenta con filosofía corporativa, el 100% de las personas encuestadas sabe que la organización cuenta con una filosofía corporativa que incluye misión, visión y valores institucionales.

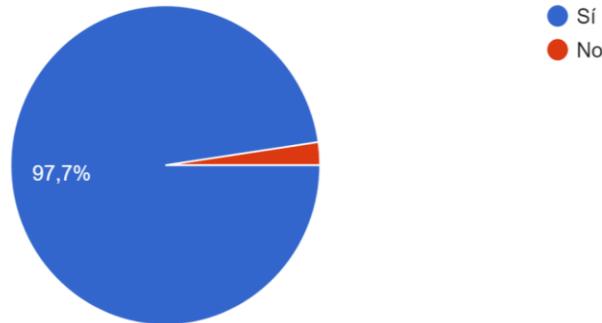
Con esto se concluye que la clínica cuenta con una base sólida en cuanto a su identidad, dirección y toma de decisiones, sin embargo, es importante tener en cuenta que el conocimiento de dicho aspecto no garantiza su aplicación efectiva en la práctica diaria.

Aunque los colaboradores estén familiarizados con estos principios, es crucial que se reflejen en todas las áreas de la organización y en todas las acciones diarias, lo que implica no solo comprender la filosofía corporativa, sino también vivirla y aplicarla en cada aspecto del trabajo, contribuyendo a fortalecer la cultura organizacional y a alcanzar los objetivos institucionales de manera más efectiva.

- ¿Conoce la filosofía corporativa (misión, visión y valores institucionales) de la organización?

Figura 6

Conocimiento de la filosofía corporativa



Al preguntar si los colaboradores conocen la filosofía corporativa, se evidencia un alto porcentaje (97,7%) de conocimiento sobre dicho factor, lo que representa un indicador positivo que sugiere una comunicación efectiva dentro de la organización, contribuyendo al buen funcionamiento de la organización y a la cohesión de su talento humano.

El conocimiento generalizado de la filosofía corporativa es un factor clave en la alineación de los colaboradores con los valores, la misión y la visión de la clínica. Cuando los integrantes comprenden y comparten los principios fundamentales de la organización, es más probable que trabajen de manera colaborativa y coherente para alcanzar los objetivos establecidos.

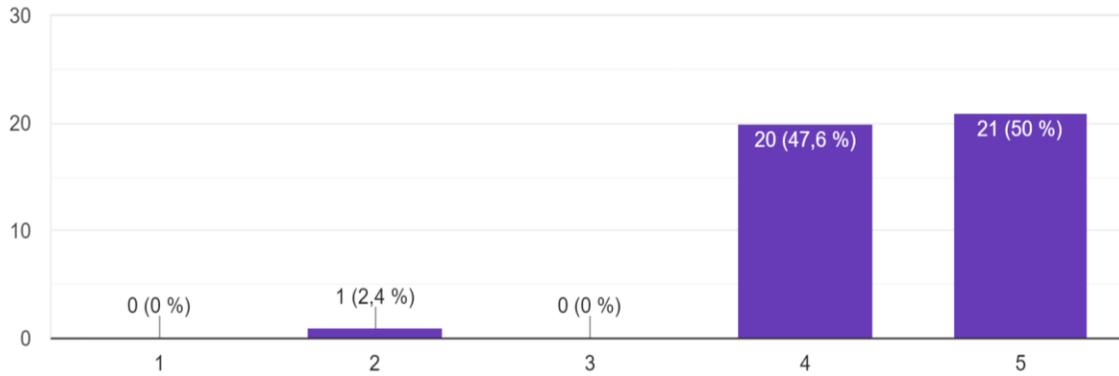
Sin embargo, se debe tener en cuenta el bajo porcentaje restante (2,3%) de colaboradores que aún desconoce la filosofía corporativa. Aunque este número sea reducido, no debe pasar por alto, ya que también forman parte del equipo y su desconocimiento podría afectar la cohesión y el desempeño general. Por tanto, es fundamental que la organización continúe compartiendo y reforzando la definición, conocimiento y difusión de su filosofía corporativa para garantizar que todo el talento humano esté alineado con los valores y objetivos de la empresa.

¿Qué tanto cree usted que se cumple la filosofía corporativa (misión, visión y valores institucionales)? Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, donde 1 significa incumplimiento

y 5 cumplimiento total.

Figura 7

Cree usted que se cumple la filosofía corporativa

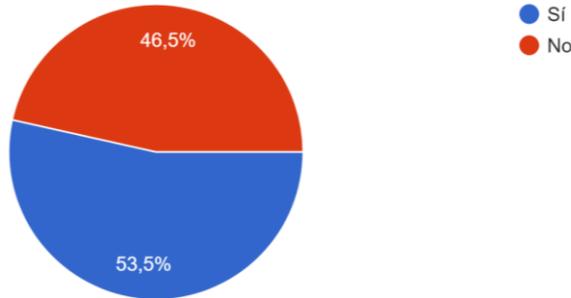


En cuanto al nivel de cumplimiento de la filosofía corporativa, se evidencia que 0% respondió en el nivel 1, lo que implica un no cumplimiento de este tema en la organización; 2,4% respondió 2 (poco cumplida), 0% respondió 3 (medianamente cumplida), 47,6% respondió 4, (alto cumplimiento), y 50% respondió 5 (total cumplimiento). Con todo esto, se evidencia que 41 colaboradores consideran que en la filosofía corporativa existe un nivel de cumplimiento que oscila entre alto y superior, comprendiendo los valores corporativos, misión, visión de la organización y aplicándolos en cada proceso laboral, lo que sienta las bases de un ambiente laboral equitativo. Aunque 1 persona ve que existe muy poco cumplimiento de la filosofía corporativa, lo cual permite deducir que no todo el personal se encuentra al tanto de la filosofía corporativa, generando una irregularidad con relación a la ejecución de protocolos y procesos laborales en la organización, es importante continuar en un seguimiento constante para mantener y mejorar dichos niveles de cumplimiento; lo que permitirá a la organización mantener buenas prácticas de desarrollo organizacional a través de su cultura e ideología.

- ¿Sabe si la organización cuenta con políticas, procesos o procedimientos para gestionar la Comunicación?

Figura 8

Gestión de la Comunicación



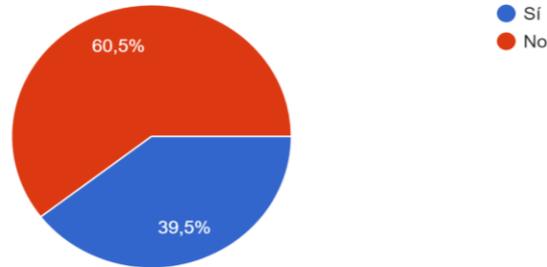
Al momento de preguntar a los colaboradores sobre su conocimiento en torno a las políticas, procesos o procedimientos de la organización para gestionar la comunicación, se produce como resultado que el 46, 5% respondió que no. La falta de conocimiento sobre las políticas de comunicación tiene implicaciones negativas en la organización. Por un lado, genera malentendidos y confusiones en la transmisión de información, lo que afecta la eficacia de las comunicaciones internas, obstaculizando la colaboración y coordinación entre los equipos de trabajo, influenciando el logro de los objetivos organizacionales de maneras fuera de lo planificado. De igual manera, el desconocimiento de las políticas comunicativas afecta el clima laboral y la satisfacción de los empleados, ya que una comunicación efectiva es fundamental para mantener un ambiente de trabajo positivo.

Es fundamental establecer canales de comunicación claros y efectivos, así como fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la comunicación abierta y transparente. De esta manera, la organización podrá mejorar su comunicación interna y fortalecer su desempeño y cohesión organizacional.

¿Sabe si la organización cuenta con un plan estratégico de comunicación?

Figura 9

Plan Estratégico de Comunicación



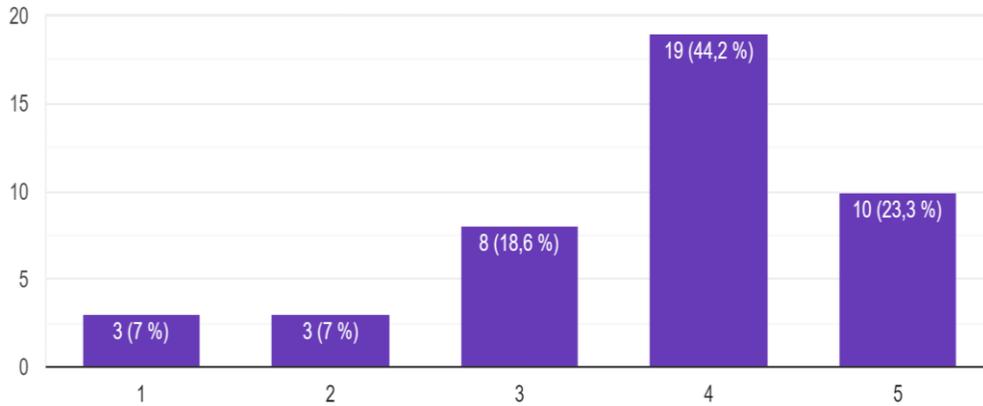
En cuanto a la existencia del plan estratégico de comunicación, se observa que el 60,5% respondió que sí. El conocimiento de que la mayoría de los colaboradores sobre el plan estratégico de comunicación implica beneficios para la organización. En primer lugar, afirma una ejecución efectiva sobre las estrategias y objetivos de comunicación en la organización, lo que contribuye a la alineación de los colaboradores con las metas y la visión de la empresa. Además, el conocimiento de dicho plan, mejora la participación y el compromiso de los integrantes, entendiendo cómo su trabajo contribuye a los objetivos globales de la organización.

Sin embargo, es importante destacar que el 39,5% de los colaboradores aún no tiene conocimiento del plan estratégico de comunicación, lo que indica una oportunidad de mejora en la difusión y comunicación de esta información. Es fundamental la implementación de acciones para garantizar que todos los colaboradores estén informados sobre el plan estratégico de comunicación y comprendan cómo pueden contribuir a su aplicación. Garantizando la sinergia entre los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de comunicación de la organización con éxito.

- ¿Qué tanto cree usted que se promueve en la organización la participación para la toma de decisiones? Teniendo en cuenta el grado de promoción, donde 1 significa nula promoción y 5 promoción total.

Figura 10

Participación en Toma de Decisiones

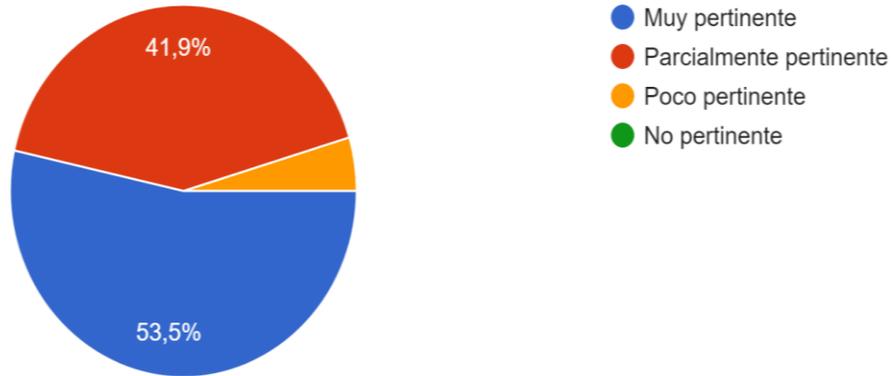


Hablando un poco sobre la promoción de la participación en la toma de decisiones, se obtuvo como resultados que el 7% respondió 1 (Nula participación), 7% respondió 2 (baja participación), 18,6% respondió 3 (media participación), 44,2% respondió 4 (alta participación) y 23,3% respondió 5 (total participación). Alrededor de 29 personas consideran que tiene una participación de una relevancia significativa dentro de la organización, lo cual demuestra el conocimiento del sistema de toma de decisiones, una buena ejecución de actividades en conjunto con la estructuración de roles y responsabilidades claras. Alrededor de 14 colaboradores restantes consideran de baja o nula relevancia su participación, resultante de varios causantes posibles; el desconocimiento del sistema de toma de decisiones, el rol del colaborador; como un ejecutor de actividades bajo directrices concretas y específicas o la incapacidad de participar en el proceso de decisiones.

- ¿Qué tan pertinente considera la comunicación en la organización?

Figura 11

Pertinencia de la Comunicación Organizacional

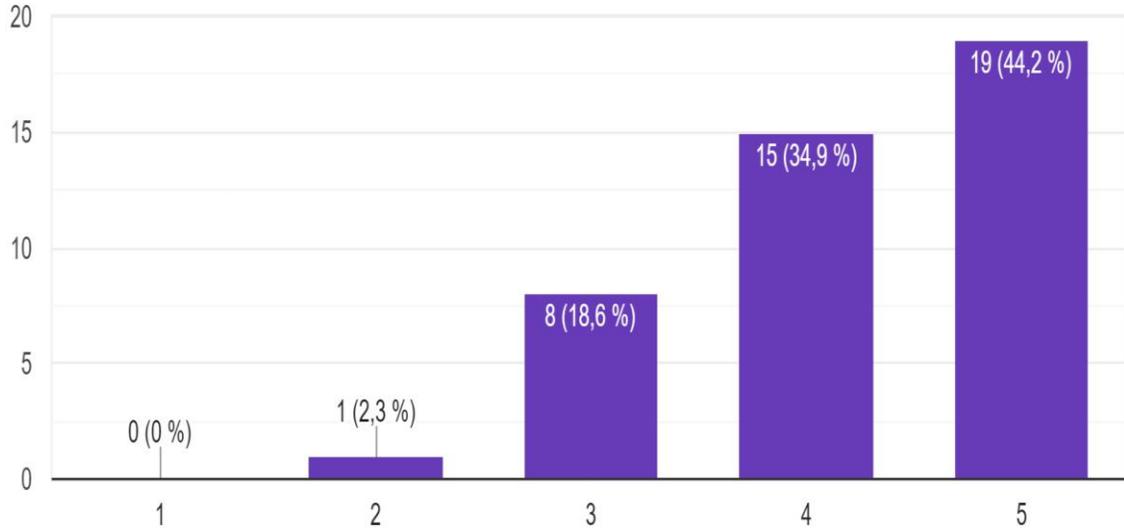


Al momento de preguntar a los colaboradores sobre cómo considera la comunicación organizacional, se destaca que el 95,4% opina que la comunicación es significativamente pertinente, conociendo su implicación dentro de los procesos laborales, la influencia sobre el ambiente, la convivencia laboral y la pertinencia dentro de cualquier organización con un alcance similar al de la Clínica Paredes. Por otra parte, es importante tener en cuenta el 4,6% restante que considera poco pertinente la comunicación organizacional, lo que genera diferencias en la ejecución de acciones laborales por incongruencias con la concepción del resto de trabajadores, que se convierte en un reto que merece ser analizado detenidamente, para mejorar todos los procesos de comunicación.

- ¿Qué tanto cree usted que es oportuna la comunicación en la organización? Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, donde 1 significa “no es oportuna” y 5 totalmente oportuna.

Figura 12

Comunicación Organizacional Oportuna



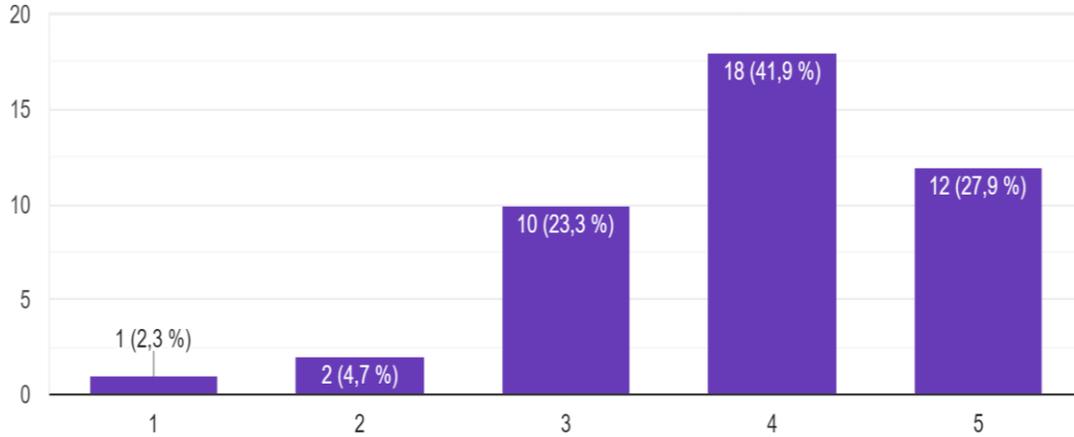
En cuanto a la comunicación oportuna, el 0% respondió 1 (nada oportuna), el 2,3% respondió 2 (poco oportuna), el 18,6% respondió 3 (medianamente oportuna), el 34,9% respondió 4 (altamente oportuna) y el 44,2% respondió 5 (totalmente oportuna).

Alrededor de 35 respuestas reflejan la responsabilidad en la ejecución de la comunicación ejercida por la organización, lo que resulta una señal positiva en términos de satisfacción y percepción de las partes interesadas en relación con la comunicación de la organización. Sin embargo, las 9 respuestas restantes dejan ver falencias sobre el conocimiento de la comunicación organizacional, resultando en una ejecución ineficiente en los procesos generales, en los protocolos de cada procedimiento y desequilibrio en los grupos laborales por la aplicación de este apartado en las actividades designadas.

- ¿Qué tanto cree usted que es clara la comunicación en la organización? Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento donde 1 significa “no es clara” y 5 “totalmente clara”.

Figura 13

Claridad en la Comunicación Organizacional

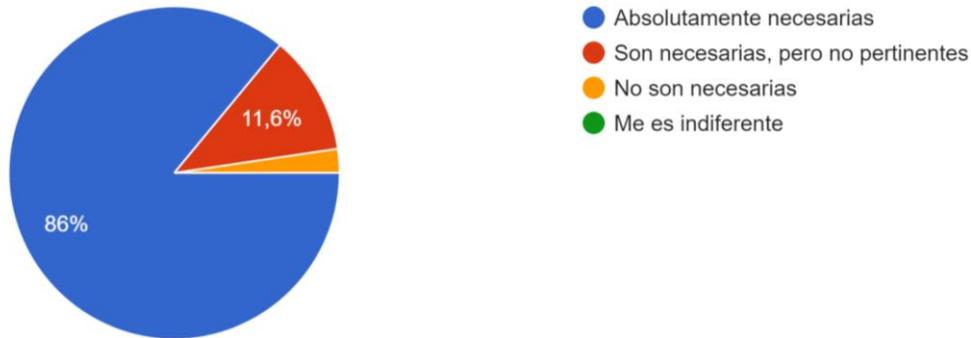


Al hablar de la claridad en la comunicación evidenciamos que el 2,3% respondió uno, el 4,7% respondió dos, el 23,3% respondió tres, el 41,9% respondió cuatro y el 27,9% respondió cinco. Lo cual demuestra que la mayoría de los encuestados perciben que la comunicación de la organización es clara, calificándola como "bastante clara" (4 en la escala) y una proporción significativa, calificándola como "totalmente clara" (5 en la escala). Reflejando una percepción positiva. Sin embargo, es importante seguir mejorando la comunicación para mantener esta percepción favorable y abordar las preocupaciones, causas y necesidades de aquellos que la consideran menos clara.

- ¿Considera usted que las estrategias de mejoramiento del clima laboral en la organización, son necesarias?

Figura 14

Mejoramiento del Clima Laboral



El alto porcentaje de colaboradores (86%) que consideran que las estrategias de mejoramiento del clima laboral son "absolutamente necesarias", sugiere que existe una opinión en común sobre la importancia de este tema dentro de la organización. Este resultado puede interpretarse como una señal significativa para la dirección de la empresa, ya que indica la necesidad de tomar medidas concretas para abordar y mejorar el clima laboral.

Es importante destacar que un pequeño porcentaje de colaboradores (11,6%) considera que las estrategias de mejora del clima laboral son necesarias, pero no pertinentes en la actualidad, lo que indica que, si bien existe conciencia sobre la importancia de mejorar el clima laboral, algunos colaboradores pueden sentir que las estrategias actuales no están alineadas con las necesidades específicas de la organización. Por lo tanto, es fundamental que la dirección de la empresa considere estas opiniones y busque ajustar las estrategias de mejora del clima laboral para que sean más efectivas y pertinentes para todos los colaboradores.

La opinión del 2,3% de colaboradores que considera que las estrategias de mejora del clima laboral "no son necesarias", podría tener diversas consecuencias. Esta minoría podría sentirse desconectada o descontenta con las políticas y acciones de la empresa relacionadas con el clima laboral, lo que podría afectar su compromiso y motivación en el trabajo.

Además, si estas opiniones no se abordan adecuadamente, podrían generar conflictos o tensiones dentro del ambiente laboral, lo que a su vez podría afectar la colaboración y la eficacia en la ejecución de actividades en equipo. También es posible que esta percepción influya sobre la forma de relacionarse entre dichos colaboradores con sus colegas y superiores, lo que afecta la dinámica general de la organización.

En complemento, para la recolección de información se aplicó el instrumento conocido como entrevista semiestructurada (ver apéndice C), dirigida a dos integrantes de la organización, conocidos como altos mandos; el representante legal, como el líder principal de la empresa, y el gestor de calidad, como segundo al mando, aplicada en horario laboral, en una jornada de trabajo común y corriente.

Denzin y Lincoln hablan de la entrevista como el arte de obtener información mediante preguntas y respuestas, siendo un método efectivo en el caso de obtener información de diferentes fuentes para realizar su contraste, produciendo un análisis comparativo entre perspectivas, logrando resultados acertados. En este caso, con dicho instrumento aplicado a los dos integrantes principales de la empresa, se logran comprar dos perspectivas de la comunicación interna, su ejecución y efectividad dentro de la organización, siendo Juan Felipe Saa y Giovanni Castro, los entrevistados.

Por parte de Juan Felipe Saa, representante legal de la Clínica Paredes, se fomenta la empatía y la comunicación fluida entre los colaboradores. Se destaca la interdependencia de los equipos y cómo el buen funcionamiento de cada uno contribuye al colectivo, se resalta que el sentido de pertenencia es clave, ya que con esto se beneficiarían todos; empleados, equipos y familias, generando impacto económico y laboral. La comunicación interna eficaz es esencial para mantener esta cultura de pertenencia y colaboración que impulsa el éxito de la empresa.

Juan Felipe Saa destaca que la comunicación ha evolucionado, pues la nueva gerencia integró equipos en un espacio más grande en el que todas las áreas ya podían estar juntas, permitiendo autonomía en las decisiones de líderes y mejorando la comunicación. Otro punto clave, se obtiene durante la pandemia, se utilizaron herramientas digitales como WhatsApp, Zoom y Meet para

reuniones y especialmente mantener comunicación. Cabe resaltar que la empresa demostró adaptabilidad “cinco” y resiliencia al mantener activos los canales de comunicación.

Se considera que hay un ambiente laboral bueno, pues la comunicación ha sido abierta a los empleados fomentando la transparencia e incluso se utilizan diversas herramientas de comunicación como lo es WhatsApp y correo electrónico, también la comunicación verbal y llamadas telefónicas entre extensiones. También se genera un buen ambiente laboral, ya que las diferentes situaciones son abordadas adecuadamente con un proceso independiente, sin necesidad de que toda la empresa se entere de algún problema en particular.

En cuanto a la participación de la toma de decisiones se resalta la transparencia dentro de la organización debido a que todo el proceso se realiza basándose en indicadores y con un seguimiento regular mediante reuniones con los líderes y aunque en algunos casos las decisiones requieren un mayor liderazgo tratándose de cuestiones externas, el equipo comprende muy bien estas situaciones. Por otra parte, se entiende que existen situaciones que corresponden a cada área o a cada líder en las que cada equipo puede tomar sus propias decisiones de forma autónoma para agilizar los procesos.

En lo referente a políticas de comunicación, el gerente resalta que no existen unas como tal, pero que sí existen protocolos de cómo comunicarse con relación a la gestión de calidad, reconoce que es importante contar con unas políticas y que se compile un documento formalmente, debido al desconocimiento para gran parte de la de la empresa, es aquí donde considera que ese documento debe ser actualizado y difundido en la clínica para mejor efectividad de los equipos, para que sus líderes puedan dirigirlos de la mejor manera. Por otra parte, a pesar de la existencia de un modelo de comunicación, la falta de una estructura como tal o de unas políticas de comunicación, dificulta la comprensión y la comunicación entre todos los miembros de la organización.

Principalmente, sus públicos estratégicos son las EPS (con quienes actualmente se tiene contratos), los pacientes particulares, y los proveedores. Cabe resaltar que existe una interacción con gerentes y personas de la industria médica de la región, con los cuales se ha formado un grupo

para estrategias conjuntas, con el fin de proyectarse en ser más allá que una empresa regional. Actualmente, la tecnología cumple un papel importante en la clínica, resaltando la necesidad de mantener un canal de comunicación con los diferentes equipos para fomentar un ambiente laboral productivo. Se menciona la relevancia de los momentos de receso como los momentos de tomar café, si bien no son lugares para hablar de trabajo, pero estos pequeños momentos ayudan a mejorar la comunicación y crear vínculos entre colegas.

Por parte de Giovanni Castro, director administrativo y de innovación de la organización, se habló acerca de la influencia de la pandemia adjunta al virus Covid 19, en las comunicaciones, destacando la necesidad de manejar herramientas digitales de comunicación como WhatsApp, los correos electrónicos y las aplicaciones para realizar reuniones virtuales, se comenta también que aún perdura el uso de dichas herramientas y se combina con una reunión presencial para complementar el sistema de comunicación, resaltando la implicación de dichos elementos por los líderes de las diferentes áreas de trabajo.

Se observó claridad en el concepto de la identidad de la Clínica Paredes, haciendo especial énfasis en el ambiente laboral de los colaboradores y la influencia de dicho aspecto, sobre la atención al cliente y la efectividad del personal, destacando que los procesos de comunicación son buenos a nivel general, sin embargo, requieren de mejoras en cuanto a la recepción y retroalimentación de información brindada en los diferentes medios utilizados, presenciales y virtuales para aplicarla en contextos laborales.

Considerando que predomina un ambiente laboral bueno a nivel general, destacándose los programas de bienestar, la política de puertas abiertas, la distinción equitativa y la cercanía, confianza y respeto que existe entre colaboradores. Se observa un sistema de decisiones jerárquico categorizado por grupos de trabajo, donde se interactúa entre líderes y los diferentes integrantes de cada equipo para mediar en procesos, lo que lleva a una mejor toma de decisiones, dependiendo del proceso a desarrollar y la labor de los integrantes de cada equipo, de igual forma, las decisiones a nivel general se rigen por un plan estratégico planteado a mediano plazo y modificable en casos específicos.

Se definen las políticas como un plan de comunicaciones, que rige las comunicaciones en los apartados legales y técnicos en aspectos generales, y el organigrama que dicta el conducto regular que se debe seguir para distintos procesos.

Como públicos estratégicos se definen principalmente las EPS, entidades quienes reportan atención a pacientes que oscilan entre los 30 y 50 años de edad; y pacientes particulares, haciendo alusión a personas entre 40 y 60 años. Como medios, herramientas y canales, se definen las plataformas WhatsApp, el correo electrónico, las reuniones presenciales; a pesar de que existe diversidad en las comunicaciones, se observan incongruencias en cuanto a la recepción de información y de aplicación en los procesos laborales.

Para los procesos de comunicación interna se manejan diferentes herramientas y medios para la transmisión inmediata de información, refiriéndose a aplicaciones de mensajería instantánea tipo WhatsApp o correo para entregar instrucciones, citar reuniones con los líderes encargados de cada equipo de trabajo, para publicidad y contados procesos de comunicación interna, se realiza un contrato a una empresa externa llamada Mi Marca, sin embargo, se relata la ausencia de un equipo direccionado específicamente a los procesos de comunicación interna, lo que hace que información de importancia se pierda o no se priorice, esto resulta en carencia de efectividad en los procesos de comunicación interna. Actualmente, la organización maneja un plan anual de capacitación y formación para dar lineamientos, políticas, objetivos, etc., entre estos, de comunicación interna, a todo el personal de la clínica. Como aspecto de vital importancia se suma al cambio drástico que dio la organización en cuanto al crecimiento de su personal, sus instalaciones y su metodología de trabajo, adjunta a los anteriores factores, recurriendo a herramientas de comunicación digital, cuyo uso fue perfeccionado en la pandemia, de esta manera concluye la intervención con el entrevistado.

Finalmente, y en complemento con el diagnóstico de comunicación interna descrito en el presente estudio, se realizó la convocatoria al grupo de líderes para implementar el instrumento de recolección de información conocido como grupo focal (ver Apéndice D), Mella, O., comenta sobre la eficiencia del uso de dicho instrumento para el análisis de interrogantes de investigación aplicados a varias personas en conjunto.

Con 4 preguntas realizadas de manera general a 11 integrantes clave de la organización, reconocidos como los líderes de las categorías laborales, donde cada uno expresó sus ideas y complementó las de sus colegas o compañeros:

Para la pregunta “¿Qué idea o percepción tienen sobre la comunicación en la empresa Clínica Paredes?”, se puede analizar que, si bien hay que reconocer que en cierta parte la comunicación dentro de la clínica es buena, tiene algunas falencias, pues en algunos casos no se usan medios oficiales en los que quede evidenciado que se comunicó alguna información y simplemente es un ‘voz a voz’. La clínica tuvo un cambio notable y no se afronta como debería, pues ya dejó de ser una empresa familiar en la que todo se comunicaba de manera informal, actualmente es importante que cada información por mínima que sea, quede escrita o esté respaldada para que sea efectiva y se evite frenar los procesos.

Frente a la pregunta “¿Cómo experimenta la toma de decisiones la empresa Clínica Paredes?”, se analiza que las decisiones de alta relevancia no resultan de un consenso estructurado entre los altos mandos y los líderes de las categorías laborales, se ejecutan según la necesidad y conveniencia de los socios de la institución, sin embargo, en ciertas ocasiones los altos cargos desconocen capacidades de ciertos colaboradores, llegando a errar en decisiones que involucran a una o varias personas. El rol de liderazgo puesto sobre los colaboradores con mayor trayectoria, nace del crecimiento de la empresa y se vuelve algo primordial para la toma de decisiones instantáneas, bajo los términos que trabaja dicho actor. Por otra parte, la forma de tomar decisiones de alta relevancia se ha convertido en un detonante para saltarse el conducto regular establecido en la institución, provocando fallas en la comunicación interna y distorsionando la capacidad de los líderes establecidos, contrastando con lo mencionado por Juan Felipe Saa, quien destaca la mejoría de la comunicación interna con respecto a la adaptación del equipo de trabajo al nuevo espacio.

Para la pregunta “¿Qué aspectos consideran que debería mejorar la empresa en el apartado de comunicación en general y en el apartado de comunicaciones internas?”, se destaca el hecho de tener conciencia sobre el papel que desarrolla cada persona en la clínica es fundamental, pues ayudará a la comunicación entre las diferentes áreas, de igual forma, el contribuir al momento de

transmitir alguna información, ya que en ciertos casos podrá llegar información a áreas que no corresponde, y es aquí en donde se debe redireccionar al área encargada para no retrasar ese proceso, sino, por el contrario, lograr que se desarrolle efectivamente; de igual forma el capacitar a las personas sobre las diferentes herramientas que se proporcionan para comunicarse es parte clave de la comunicación, pues así se genera un buen uso de las mismas, logrando que al momento de emplearlas se genere una comunicación efectiva y asertiva.

Finalmente, la pregunta “¿Reconoce la filosofía Corporativa?, es decir, ¿la misión, visión y valores institucionales de la empresa?”, fue respondida afirmativamente, destacando que la implementación de los valores por parte de los altos mandos hacia el grupo de los líderes de trabajo se ha realizado de manera correcta, al punto de comprenderla literalmente, llevarla e inculcarla a cada grupo de trabajo en las acciones y decisiones de cada integrante de la organización.

2.2.2 Definición de lineamientos estratégicos de comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes, que le permitan mayor promoción organizacional.

La definición de lineamientos estratégicos de comunicación interna para lograr una mayor promoción organizacional en la empresa se llevó a cabo mediante la aplicación de matrices de Perfil de Capacidades Internas y Perfil de Oportunidades y Amenazas, con el fin de evaluar los factores resultantes de la ejecución de los procesos de comunicación interna que representan factores claves positivos y negativos para la Clínica Oftalmológica Paredes.

Como lo describe (Sanabria, 2004) el Perfil de Capacidades Internas, PCI, resulta de gran utilidad para evaluar características estratégicas al interior de una organización, evaluando los factores destacados en fortalezas, debilidades e impacto. En el presente caso, aspectos referentes a la comunicación interna de la Clínica Oftalmológica Paredes.

Tabla 2

Matriz PCI

Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidades									
Participación en toma de decisiones		X					X		
Clima organizacional		X					X		
Efectividad de notificación de información						X	X		
Interacción entre los colaboradores		X						X	
Recepción y transmisión de información		X						X	
Comunicación y control gerencial	X						X		
Conocimiento del sistema jerárquico de comunicación						X		X	

Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidades									
Retroalimentación al sistema de transmisión de información					X		X		
Manuales de comunicación				X				X	
Formulación de planes de comunicación			X					X	
Profesional a cargo de la comunicación interna					X			X	
Sistemas de toma de decisiones		X					X		
Sistema de coordinación						X		X	
Evaluación de gestión		X					X		

Se destaca principalmente la carencia de un Manual de comunicaciones; resultando en una alta debilidad con un impacto medio para la empresa debido a que ha logrado operar, funcionar y crecer

sin dicho manual; sin embargo, es de suma importancia contemplar la creación de este documento para mejoría de la comunicación interna de la organización, de igual forma resalta la Retroalimentación al sistema de transmisión de información; resultando en una debilidad media con impacto alto, debido a que existe la transmisión de información, pero sin ser desarrollada ni retroalimentada por personal destinado a la comunicación interna de la empresa, se evalúa el factor de no tener un profesional encargado de la comunicación interna de la organización; resultando como una debilidad media con impacto medio, adicionalmente se enfatiza en el factor de formulación de planes de comunicación; definido con una fortaleza baja y un impacto alto, demostrando la existencia de la planificación estratégica de comunicación con una baja implicación sobre el personal y los procesos laborales.

Finalmente, se determinó que el factor de efectividad en la notificación de información presenta una debilidad baja, pero con un impacto alto, debido a la eficiencia demostrada en los diversos medios y herramientas utilizados para la difusión de información entre los miembros de la organización, así como la asertividad de la comunicación de los responsables de esta área.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio, POAM, se refiere a un instrumento de evaluación de la información recolectada en forma de factores destacados divididos por Oportunidades, Amenazas e Impacto.

Como lo explica Serna (2010) como se citó en Colina et al. (2018) el POAM es un instrumento de uso estratégico para analizar las capacidades de una organización en relación con el entorno externo, seccionando los apartados según las áreas de interés.

En el presente caso se evalúan factores relacionados con la comunicación general e interna y su influencia en la organización, buscando encontrar apartados que afiancen o debiliten la ejecución y desarrollo de las comunicaciones de la Clínica Paredes.

Tabla 3

Matriz POAM

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidades									
Influencia de Asociados	X						X		
Retroalimentación al sistema de comunicación por parte de empresa auditora		X						X	
Incremento de demanda laboral					X		X		
Sistema de comunicación voz a voz		X							X
Competencia entre organizaciones	X						X		
Asociados y colaboradores	X						X		
Alianzas con otras empresas y/o entidades		X						X	

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Capacidades									
Manuales de comunicación y marca					X			X	

Se destacan principalmente los factores Incremento de colaboradores; resultando en una amenaza media con impacto bajo, debido a que la comunicación interna se ve diversificada y ramificada, influenciando sobre otros aspectos como el ambiente laboral, la carencia del Manual de comunicación; resultando así una amenaza media con un impacto medio, debido a la influencia de este en la comunicación interna de la organización, los lineamientos que establece y su impacto sobre aspectos de vital importancia como la toma de decisiones, el modelo de comunicación, la efectividad de la comunicación entre colaboradores, entre otros.

2.2.3 Plan estratégico de comunicaciones

Luego de la aplicación de la etapa diagnóstica y la definición de lineamientos, la presente investigación, se permite formular un Plan Estratégico de Comunicación, en el cual se contemplan las estrategias relacionadas al mejoramiento de la comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes, en busca de fortalecer la comunicación en la empresa y también cultivar un ambiente laboral positivo y productivo.

El siguiente plan se estructura de varios elementos estratégicos tales como objetivos, estrategias, actividades, tácticas, presupuesto, indicadores, cronograma y seguimiento, los cuales se complementarán para lograr cumplir el objetivo principal mediante estrategias sólidas que se desarrollarán a través de diversas actividades que nos permitirán medir el progreso y la efectividad del plan. (ver apéndice A)

2.3 **Discusión**

2.3.1 *Discusión primer objetivo específico*

De acuerdo al análisis, se aplica el método de encuesta para recolección de información con los colaboradores de la empresa Clínica Oftalmológica Paredes para evaluar sus perspectivas en aspectos importantes de la comunicación interna con el objetivo de establecer conceptos claves para la creación de un plan estratégico de comunicaciones en propuesta del cumplimiento, como por ejemplo, la ejecución de procesos de comunicación interna, su influencia sobre el ambiente laboral y la efectividad, y desarrollo de la toma de decisiones sobre cada integrante de la organización.

Como producto de la aplicación del instrumento, se obtienen resultados de alta consideración para generar un plan estratégico enfocado en el aporte de aspectos, apartados, acciones y ejecución de los procesos de comunicación interna, el mejoramiento del clima laboral influenciado por la comunicación interna y el hecho de no poseer un apartado laboral encargado de dichos procesos.

Según Denzin y Lincoln (2005), consideran que la entrevista semiestructurada genera una mayor obtención de datos gracias al control que el entrevistador puede ejercer en el transcurso de la ejecución de dicho instrumento, esto se confirma en el presente documento; realizando entrevistas semiestructuradas a los colaboradores de mayor rango, y control dentro de la organización, obteniendo su perspectiva sobre los procesos de comunicación interna, su evolución en los últimos años, sus fortalezas y debilidades sobre este apartado y su visión como líderes de un equipo de trabajo con un número significativo de integrantes sumergidos en un ambiente laboral cambiante de forma relativa.

Tomado lo dicho por Mella (2000), con respecto a la aplicación del grupo focal, donde concluye que los grupos focales son utilizados para investigar conductas, motivaciones y distancias entre personas, mediante interacciones en torno a situaciones que los involucrados manejen, pero desde las respectivas perspectivas, utilizando los resultados, producto de la ejecución de este instrumento,

para analizar las diferentes percepciones, comportamientos y acciones tomadas frente a una situación de un grupo de individuos a estudiar.

La presente investigación presenta una visión detallada y multifacética sobre la percepción y la práctica dentro de la organización. Si bien se identifican fortalezas, como la percepción general de claridad y pertinencia de la comunicación, la estructura jerárquica en la toma de decisiones, el entendimiento y apropiación de la filosofía corporativa, para la mayoría de los colaboradores, también se observan áreas de mejora. Estas incluyen la falta de conocimiento sobre las políticas y procesos de comunicación, la percepción de falta de transparencia en la toma de decisiones y la necesidad de mejorar la gestión del clima laboral.

Denzin y Lincoln (2005) destacan la importancia del uso de métodos mixtos en la investigación cualitativa para lograr comprender de forma más completa de un fenómeno. En este sentido, el estudio realizado en la Clínica Oftalmológica Paredes, reúne el uso de encuestas, entrevistas y grupos focales, para recopilar información y analizarla desde diferentes perspectivas. Esto permite obtener el diagnóstico del estado de la comunicación interna, comprendiendo una visión más amplia y profunda de dicho apartado en la organización, identificando tanto aspectos positivos como áreas de mejora.

La perspectiva de Mella (2000) sobre la aplicación del grupo focal también es relevante, ya que esta técnica se utiliza para investigar actitudes, motivaciones y distancias entre personas. En el caso del presente proyecto, los grupos focales proporcionan información adicional sobre las percepciones y comportamientos relacionados con la comunicación interna, especialmente en cuanto a la relación entre temor, desconfianza e incomunicación, esto se refleja en la identificación de áreas de mejora, como el temor y la desconfianza, que afectaban la comunicación dentro de la organización.

Además, la investigación de Sornoza (2013), sobre la comunicación interna en la empresa ATELCOM; aporta información relevante sobre los modelos de comunicación utilizados en organizaciones similares. Sus conclusiones sobre el temor y la desconfianza en la empresa, y la

incomunicación resultante, tienen implicaciones similares en la información analizada dentro de la presente investigación, especialmente en lo que respecta a la importancia de mejorar la transparencia y la confianza en la comunicación interna.

En conclusión, el presente estudio ofrece una visión detallada, profunda y relevante de la comunicación dentro de la organización. Los hallazgos sugieren la necesidad de implementar mejoras en la comunicación interna, lo que genera una contribución significativa a un mejor ambiente laboral y a una mayor efectividad en los procesos internos.

2.3.2 Discusión segundo objetivo específico

Con relación a la implementación de los instrumentos de evaluación de información, conocidos como matrices de Perfil de Capacidades Internas (PCI) y Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) Colina et al. (2018) obtienen diferentes resultados.

En lo que respecta al Perfil de Capacidades Internas, se realiza una matriz por cada categoría a estudiar, con su respectivo análisis, se tienen en cuenta las capacidades tecnológicas, directiva, de talento humano y competitiva; cada una con diferentes factores a evaluar y con variedad de resultados.

Colina et al. (2018) presenta una matriz PCI con los respectivos análisis en diferentes temas de la siguiente manera:

Con respecto a la capacidad tecnológica, se presentó un resultado positivo en el aspecto tecnológico demostrando así que KNOVA, S.A. busca mejorar sus recursos y talento humano de forma progresiva para estar a la vanguardia en el área educativa, dicho talento cuenta con conocimientos avanzados en el área tecnológica.

En cuanto a la capacidad de talento humano, se muestran debilidades relacionadas a la rotación, motivación y retiros producto tal vez al aspecto sociopolítico del país, sin embargo, se reflejan fortalezas en el talento académico, sentido de pertenencia con la organización, junto al desempeño

factores claves para su reestructuración.

En el diagnóstico de la capacidad competitiva se identificaron más debilidades, y le faltan herramientas para enfrentar la competencia, debido a las actuales condiciones de la empresa y la inactividad de la misma. Se tomaron las fortalezas y debilidades, que de acuerdo con la Matriz PCI fueron de mayor impacto.

Colina et al. Realizan una única matriz POAM evaluando factores referentes a la influencia externa sobre la organización a analizar en dicho caso se trata de KNOVA S.A, estos factores son económicos, sociales, políticos, tecnológicos y geográficos; obteniendo resultados positivos y negativos en medidas similares, calificando con amenazas de carácter alto a varios factores, principalmente del ámbito económico y político:

A partir de la matriz POAM, se pudo denotar que el factor económico se acentuó más las amenazas contra las oportunidades, debido a que la situación económica por la que atraviesa el país es una adversidad difícil de sobrellevar (...). El factor social por otro lado, promete buenas oportunidades para el resurgimiento de la empresa, al igual que el factor tecnológico, cuyo diagnóstico es más balanceado.

A diferencia de la investigación ya contemplada, el presente proyecto presenta una matriz POAM basada en la influencia de aspectos externos sobre la comunicación interna de la organización, con resultados mayormente positivos, exceptuando dos factores calificados con amenazas medias como lo son la competencia entre empresas y los manuales de marca, haciendo referencia a la competitividad existente en el sector y a la carencia de dichos documentos primordiales para la ejecución de la comunicación interna de manera adecuada en la organización.

De acuerdo a los resultados de la investigación llevada a en la Clínica Oftalmológica Paredes sobre los procesos de comunicación interna y basándonos en la perspectiva de Colina et al. (2018) en relación con la matriz PCI y POAM que realizan en su estudio, Colina et al., destaca la importancia de la implementación tecnológica en una organización, lo cual se alinea con el

resultado positivo encontrado en la clínica, indicando un avance progresivo en cuanto a la mejora de los recursos en el área tecnológica. Esta semejanza sugiere que la clínica debe continuar en constante actualización en cuanto a tecnológica, lo que podría fortalecer su posición en el mercado y facilitar su promoción organizacional.

Hablando un poco sobre la matriz POAM de Colina et al., lograron identificar amenazas en los aspectos económicos y políticos, todo esto coincide con los resultados de la Clínica Oftalmológica Paredes, ya que podemos evidenciar qué factores externos posiblemente son los que han influenciado o despertado esas amenazas en cuanto al clima laboral y los demás aspectos internos.

Todo esto nos hace evidenciar la importancia de dar solución a cada una de sus amenazas de una forma estratégica para así poder mejorar el clima laboral y la eficiencia de todos los procesos de comunicación interna en la clínica.

Los resultados de estas matrices proporcionaron una base para la formulación de estrategias, ya que se analizaron diferentes factores los cuales servirán de foco para realizar las diferentes retroalimentaciones y planificaciones para así poder optimizar la comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes.

2.3.3 Discusión tercer objetivo específico

Según Aljure (2015) contextualiza al Plan Estratégico de Comunicaciones como un documento que acompaña a la gestión de una organización, basado en el establecimiento de objetivos y la metodología complementaria para alcanzar estos. En complemento, comenta puntos claves para la realización del Plan Estratégico de Comunicaciones; búsqueda y análisis de información, situaciones y factores a evaluar, definición de acciones, mensajes, indicadores, objetivos y públicos, lo que logra crear una matriz con diferentes secciones que busca cumplir un objetivo principal.

En el proyecto propuesto por Gómez (2019), propone un plan estratégico dedicado a la

comunicación interna del Hospital Universitario del Río con los objetivos de “Generar mayor interés y participación de los colaboradores del Hospital Universitario del Río acerca de la comunicación interna de la institución”, “Fortalecer las relaciones inter e intra departamentales de los colaboradores del Hospital Universitario del Río”, “Optimizar el uso de los medios de comunicación interna que cuenta la institución” y “Crear herramientas de comunicación para informar las diferentes estrategias y acciones al público interno del Hospital Universitario del Río”, cada objetivo contiene tipo de intervención, estrategia, técnica, responsable, indicador real e indicador meta.

En el presente caso se establece el objetivo principal “Mejorar la comunicación interna de la clínica para generar un ambiente laboral positivo y productivo”, para el cual se realizan una serie de objetivos específicos, abordando las temáticas de exposición de procesos y conducto de comunicación, la mejoría en el ambiente laboral, optimizar el acceso a la información y garantizar la veracidad de la misma, con respectivas estrategias, actividades, tácticas e indicadores que procuran el cumplimiento del objetivo de esta investigación.

La investigación revela la importancia de tener un plan estratégico en la Clínica Oftalmológica Paredes, resaltando lo que dice Aljure (2015), quien destaca que un Plan Estratégico de Comunicaciones es fundamental para guiar la gestión de una organización, ya que establece objetivos claros y define la metodología necesaria para alcanzarlos. Teniendo en cuenta esto, la Clínica Paredes puede tener varios beneficios al crear un plan que no solo identifica los aspectos por mejorar en cuanto a su comunicación interna, sino que también proponga unas acciones específicas para darle seguimiento y así garantizar su efectividad.

Ya que plantearon un modelo práctico, el cual se basa en proponer objetivos específicos y detallados siempre pensados en fortalecer la comunicación interna, todo esto con el interés de generar participación de los colaboradores y así fortalecer las relaciones entre las diferentes dependencias, por otra parte, el uso de los medios de comunicación y las herramientas de comunicación efectiva todo esto sirve de inspiración para la Clínica Oftalmológica Paredes al momento de diseñar el plan estratégico.

Tanto Aljure (2015) como Gómez (2019), tienen perspectivas realmente valiosas, ya que la combinación de un enfoque teórico con un plan práctico puede aportar a las mejoras de la comunicación interna en la Clínica Paredes al ser aplicadas y así directa o indirectamente el ambiente laboral en la clínica mejorará notoriamente.

3 Conclusiones

El estudio resalta el reconocimiento de la importancia de los procesos de comunicación interna, resultando aspectos positivos, como la interacción entre los equipos de trabajo, la política de puertas abiertas entre colaboradores, las relaciones entre los líderes de las respectivas categorías laborales, entre otras.

Se cumple con lo aplicado y comprendido en el presente proyecto, logrando juntar a 11 profesionales, integrantes de la organización Clínica Oftalmológica Paredes, planteando preguntas referentes a situaciones de carácter general sobre la comunicación interna; la toma de decisiones, la ejecución de procesos comunicativos y conocimiento sobre la identidad corporativa. Obteniendo como resultado perspectivas similares en conceptos generales de comunicación, difiriendo en la toma de decisiones y en la ejecución de ciertos procesos de comunicación, incluyendo la aplicación del conducto regular y la efectividad de los canales utilizados.

La investigación realizada en la organización objeto de estudio, cuya temática central es su comunicación interna, es altamente relevante y ofrece un profundo impacto en diversos ámbitos relacionados con la comunicación y la gestión organizacional. En el campo de estudio de la comunicación interna, este proyecto contribuye al conocimiento, en cuanto proporciona una visión detallada y profunda de los procesos comunicativos en una organización que hace parte del sector salud del departamento de Nariño. Los resultados obtenidos aportan a manera de referencia para futuras investigaciones, especialmente en lo que respecta a la aplicación de metodologías mixtas para comprender de manera integral los fenómenos comunicativos y su influencia sobre procesos laborales en organizaciones similares.

Para el Programa de Comunicación Social de la Universidad Mariana de Pasto, Nariño, esta investigación representa una oportunidad para enriquecer el aprendizaje de los estudiantes al mostrarles un caso práctico de aplicación de los conocimientos adquiridos sobre comunicación organizacional y estratégica. Los resultados obtenidos contribuyen como material de estudio en diversas asignaturas relacionadas con la comunicación organizacional, estratégica e interna,

proporcionando a futuros profesionales una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones en cuanto a la comunicación interna en la región.

Para los graduados y comunicadores en ejercicio, esta investigación ofrece insights valiosos sobre las prácticas de comunicación interna en organizaciones de salud, lo que ayuda a mejorar sus habilidades y estrategias de comunicación en los respectivos entornos laborales. Se puede aplicar lo obtenido en este proyecto, directamente en la gestión de la comunicación interna en otras organizaciones, contribuyendo así, a la mejora de la efectividad, eficacia, eficiencia y productividad de la comunicación en el ámbito laboral.

Para el departamento de Nariño, esta investigación puede ser de interés debido a su enfoque en una organización local y sus implicaciones para el mejoramiento de la comunicación interna en otras empresas de la región, especialmente aquellas que se encuentran en crecimiento, buscando la adquisición de un sistema jerárquico determinado, la expansión del talento y las bases para un clima laboral positivo para lograr el cumplimiento de la filosofía corporativa. Obteniendo un punto de partida para el diseño e implementación de estrategias de comunicación interna en dichas organizaciones, lo que genera un impacto positivo en la productividad y el clima laboral en la región.

Para las organizaciones en crecimiento, de la ciudad y el departamento, los resultados de esta investigación son de gran utilidad al proporcionar información valiosa sobre el mejoramiento sus procesos comunicativos internos, inspirando a otras empresas y negocios a realizar investigaciones similares para identificar áreas de mejora en su comunicación interna, aportando a la eficiencia y productividad resultante de una buena ejecución de procesos y acciones de un trabajo en equipo positivo y focalizado al cumplimiento y aporte sobre la filosofía corporativa.

4 Recomendaciones

La implementación de la filosofía corporativa es crucial dentro de cualquier organización, con el objetivo de inculcar en sus colaboradores la ideología y los valores corporativos, y despertar el sentido de pertenencia de cada integrante para lograr una correcta ejecución de los diferentes procesos empresariales.

El uso correcto de los canales de comunicación institucionales es primordial para la ejecución de los procesos de comunicación interna y demás acciones laborales de las diferentes categorías laborales, con los respectivos integrantes.

El ambiente de trabajo es un aspecto crucial en cualquier organización, su correcta gestión es primordial para los colaboradores, debido a espacios, actividades, cumplimiento de objetivos, direccionamientos, entre otros aspectos, que requieren de acciones colaborativas entre los integrantes de dicha empresa.

La creación de un apartado dedicado a la comunicación interna es de gran relevancia, con el motivo de evaluar los procesos que influyen sobre dicho apartado dentro de una organización, lo que mejora la productividad y el ambiente dentro de la empresa.

Generar un documento donde se describen los lineamientos de comunicación es importante para el manejo de una comunicación efectiva tanto en la parte interna, como externa de la organización, describiendo las maneras de comunicarse, los canales con su respectivo uso, procedimientos y acciones adecuadas, entre otros aspectos relevantes.

Tener claridad en la toma de decisiones en cada uno de los colaboradores es un aspecto vital, ya que el cumplimiento de objetivos de la organización depende de la planeación, los procesos y acciones que conllevan decisiones, desde una situación básica de trabajo, hasta un proyecto planteado con diferentes estrategias, desarrollos y resultados a largo plazo.

Para los profesionales de comunicación social se recomienda mantenerse en una continua actualización en cuanto a herramientas de comunicación interna también a crear lazos estratégicos con líderes de diferentes áreas para así poder crear estrategias de comunicación que respondan a las necesidades específicas de cada dependencia.

Para los investigadores se recomienda realizar investigaciones sobre el impacto de las estrategias de comunicación interna que se han implementado en diferentes organizaciones para así poder considerar cambios que ayuden a la mejora de la comunicación interna.

Para los trabajadores de la clínica se recomienda ser partícipes activos de las diferentes iniciativas proporcionadas para resolver las necesidades que quizá ellos mismos tienen en cuanto a la comunicación interna también se recomienda tener interés sobre el uso de las diferentes plataformas de comunicación interna y aprovechar las oportunidades de capacitación Respecto a las mismas.

Para los líderes se recomienda continuar liderando con una comunicación abierta y transparente para así poder contar con Lazos estructurados los cuales ayudarán a conocer las preocupaciones y sugerencias de los colaboradores lo cual les permitirá más adelante crear o ajustar las estrategias según las necesidades presentes.

Para el departamento de recursos humanos se recomienda programar constantemente capacitaciones enfocadas en desarrollar habilidades de comunicación efectiva en el área de trabajo también se recomienda evaluar periódicamente el clima laboral para así poder medir el impacto de las diferentes estrategias de comunicación interna.

Para la alta dirección se recomienda reconocer y felicitar las diferentes metas alcanzadas relacionadas a la mejora en la comunicación interna destacando siempre el impacto positivo que ha tenido en la organización también se recomienda crear un área encargada del seguimiento de la efectividad de las estrategias previamente implementadas.

Referencias bibliográficas

- Abril, V. (2008). *Técnicas e instrumentos de investigación*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35704864/lec_37_lecturaseinstrumentos-with-cover-page-
- Aguirre, D. (2017). *Comunicación interna sin fronteras: tendencias y casos en América Latina*. RIL editores. <https://elibro.net/es/ereader/umariana/106272?page=27>
- Aguilera, J. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones: claves para estructurar los nuevos departamentos de comunicación*. Ecoe Ediciones.
<https://elibro.net/es/ereader/umariana/69054?page=33>
- Andrade, H. (s.f.). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica* -
<https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Alique Pérez, M. D. M. (2018). *Comunicación en lengua castellana, nivel 2*. RA-MA Editorial.
<https://elibro.net/es/ereader/umariana/105402?page=12>
- Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.
<https://elibro.net/es/ereader/umariana/57730?page=79>
- Balcazar, P., González, N., López, A., Gurrola, G., y Moysén, A. (2013). *Investigación Cualitativa* (2da reimpresión ed.). Universidad Autónoma del Estado de México.
<http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4641>
- Bernal. (2006). Marco metodológico. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>

Dávila. (2006). *Método inductivo-deductivo*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Díaz Mortera, E. A., y Jiménez León, A. (2005). *Metodología. In Animación sociocultural para los hoteles del Centro Histórico de Puebla*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/diaz_m_ea/capitulo3.pdf

Capriotti, P. (1999, 2). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. e http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

Cerón, C., y Toro, A. (2017). *(Diseño de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Comunicación Interna y Relaciones Públicas en la Unidad Académica de Protección Social de la Universidad Mariana)*. Universidad Mariana.

Charmaz. (2006). *Método inductivo-deductivo*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Clínica Oftalmológica Paredes. (2020). *Servicios* <https://www.clinicaparedes.com.co/servicios/>

Clínica Oftalmológica Paredes. (2020). *Nosotros* <https://www.clinicaparedes.com.co/nosotros/>

Coral, R. (s. f.). *La comunicación interna en las organizaciones* <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7425/4/TFM000339.pdf>

Colina, W., Parra, N., y Trompies, L. (2018). *Planificación estratégica para la empresa Knova S:A gestión y conocimiento*. Universidad Dr, Rafael Beloso Chachín. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0107187/>

Cuenca, J. (2022) *Guía fundamental de la comunicación interna*. ed. Barcelona: Editorial UOC, <https://elibro.net/es/ereader/umariana/105390?page=17> . Consultado en: 21 Feb 2022

- Cuenca Fontbona, J. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. En *La investigación estratégica preliminar*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/umariana/58562?page=11>
- De la Cruz, M., y Vilca, A. (2020). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Sedalib S.A. Trujillo 2018*. <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/7137/1/.pdf>
- Denzin y Lincoln (2005). *La entrevista en investigación cualitativa*. http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- Gómez Coello Rojas, F. E. (2019). *Propuesta de un plan de mejoras del sistema de comunicación interna del Hospital del Río de la ciudad de Cuenca, durante el año 2017*. [Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/8756/1/14415.pdf>
- González, Rio. (1997). *Las técnicas de investigación*. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Guadarrama, E. (s. f.). *Teorías de la Organización y Pensamiento Estratégico*. [Universidad Autónoma del Estado de México]. https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69959/secme-3416_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Interamericana Editores, S.A. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jiménez Burgos, A., Mera Romo, E. N., y Ortega Ortega, O. D. (2010). *Sistema estratégico de comunicación para el fortalecimiento de procesos enfocados al desarrollo turístico en Nariño*. <http://sired.udenar.edu.co/5287/1/82000.pdf>

Ladrón de Guevara, M. Á. (2018). *Técnicas de recepción y comunicación: MF0975*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/umariana/44253?page=11>

La Rotta, G. (1998). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*. (<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf?sequence=1&isAllowed=>

Machado Mateos, A. y Rodríguez Sánchez, O. (2020). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/umariana/125936?page=7>

Mella, O. (2000). Grupos focales (“focus groups”). Técnica de investigación cualitativa. *CIDE Documento de Trabajo*, 3. <https://apuntescomunicacionuagrm.files.wordpress.com/2016/07/orlando-mella-grupos-focales.pdf>

Mora Ríos, L. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral*. [Universidad Piloto de Colombia]. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004386.pdf>

Palacios, J. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik ostrowiak. *Razón y Palabra*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01306364/document>

Pedranti, G. Eggers-Brass, T. y Gallego, M. (2019). *Comunicación, cultura y sociedad*. Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/ereader/umariana/138499?page=24>

Portilla, O. (2021). *Informe de auditoría al sistema de gestión organizacional*.

Pulido, M. (2015). *Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica*.

<https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

Ramos, P. (2018). *Psicología empresarial y comunicación*. Editorial ICB.
<https://elibro.net/es/ereader/umariana/106624?page=181>

Rodriguez, A., y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (82), 265-266.
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rosero, C. (2016). *Estrategia integral de comunicación interna en la empresa Inpormedical S.A.S. año 2016*. [Universidad Mariana].

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

Sanabria, R. (2004). *Análisis de la Competitividad y el Equilibrio de las Organizaciones en el uso de recursos*.: Ediciones Uniandes.

Sornoza, M. (2013). *Análisis de la comunicación interna de la Empresa “Atelcom, Aguilera Telecomunicaciones”* ed.). <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1199/1/T-UCE-0009-69.pdf>

Tamayo y Tamayo. (2006). *Marco metodológico*.
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>

Tur, V., y Monserrat, J. (2014). *El plan estratégico de comunicación. estructura y funciones*
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

Villamil, E. (2013). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/>

Anexos

Anexo A. Plan estratégico para el mejoramiento de la comunicación interna en la Clínica Oftalmológica Paredes

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA - CLÍNICA OFTALMOLÓGICA PAREDES							
OBJETIVO GENERAL: Mejorar la comunicación interna de la clínica para generar un ambiente laboral positivo y productivo.							
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	INDICADORES	CRONOGRAMA	SEGUIMIENTO
1. Garantizar que todos los colaboradores conozcan y hagan uso del conducto de comunicación establecido.	E 1. Establecer un lineamiento de comunicación a partir de criterios de claridad.	E1 - A1: Elaboración de un documento en el que se contemple el producto, su propósito y ejecución	Diseñar un manual de comunicación interna	\$7.000.000	Muestra del documento en formatos físico y digital	De dos a tres meses	Evaluación periódica a los colaboradores sobre qué tanto conocen del conducto de comunicación establecido.
		E1 -A2: Realizar capacitaciones para los colaboradores socializando el conducto de comunicaciones.	Programar capacitaciones		Porcentaje de colaboradores		

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA - CLÍNICA OFTALMOLÓGICA PAREDES							
OBJETIVO GENERAL: Mejorar la comunicación interna de la clínica para generar un ambiente laboral positivo y productivo.							
					que han participado en las sesiones de capacitación.		
		E1 -A3: Implementar un buzón de retroalimentación para recolectar sugerencias y preocupaciones.	Invitar a los colaboradores a ingresar sus sugerencias o preocupaciones en el buzón de retroalimentación		Número de sugerencias o preocupaciones obtenidas a través del buzón de retroalimentación		
		E1 -A4: Revisión y análisis de las respuestas obtenidas en el buzón de sugerencias	Designar comité de revisión de sugerencias		Tiempo promedio de respuesta y solución a las sugerencias del buzón.		
2. Fomentar un ambiente en el que	E2: Crear una cultura de	E2 - A1: Realizar reuniones regulares	Establecer un calendario de	\$2.000.0	Participación y asistencia en	Perman	Observación y encuesta de

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA - CLÍNICA OFTALMOLÓGICA PAREDES							
OBJETIVO GENERAL: Mejorar la comunicación interna de la clínica para generar un ambiente laboral positivo y productivo.							
los colaboradores se sientan libres y cómodos de expresar ideas y opiniones.	comunicación abierta y respetuosa.	de equipo para hablar sobre el ambiente laboral y escuchar opiniones y sugerencias.	reuniones periódicas, ya sea trimestrales o semestrales.	00	reuniones de equipo.	ente	satisfacción de los colaboradores sobre el ambiente laboral y la comunicación con sus directrices.
		E2- A2: Implementar un buzón de sugerencias donde los empleados puedan expresarse con sus directivos en caso de tener sugerencias o preocupaciones.	Incentivar a los colaboradores a expresar sus ideas y opiniones en cuanto a temas de ambiente laboral y comunicación interna.		Número de colaboradores que han aprovechado y accedido a la comunicación de puertas abiertas.		
		E2 - A3: Crear un sistema de reconocimiento y destacar a los empleados que contribuyan positivamente a la	Motivar a todos los colaboradores a votar por uno de sus colegas que crean, haya contribuido o mejorado la		Evaluación de la satisfacción de los colaboradores con respecto al ambiente laboral y la comunicación.		

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA - CLÍNICA OFTALMOLÓGICA PAREDES							
OBJETIVO GENERAL: Mejorar la comunicación interna de la clínica para generar un ambiente laboral positivo y productivo.							
		mejora de la comunicación interna.	comunicación y el ambiente laboral.				
3. Facilitar la comunicación y el acceso a información relevante.	E3: Asignar una plataforma utilizada únicamente para comunicación interna.	E3 - A1: Seleccionar la plataforma Discord para comunicación interna	T: Configurar la plataforma Discord para la comunicación de la empresa	\$4.000.000 (mensuales)	Número de empleados registrados en la plataforma.	Permanente	Registro de asistencia a las capacitaciones y monitoreo frecuente sobre el funcionamiento correcto de la plataforma.
		E3- A2: Capacitar a los empleados en el uso de la plataforma.	T: Programar capacitaciones para empleados.		Número de asistentes en las capacitaciones programadas		
4. Asegurar que la información emitida sea de importancia para cada departamento.	E4: Asignar un canal específico de comunicación para cada área laboral de la	E4 - A1: Establecer un canal de comunicación específico dentro de la plataforma Discord para cada	T: Crear los canales específicos de cada área.	\$2.500.000	Número de integrantes en cada canal de las diferentes áreas	Permanente	Monitoreo frecuente de la participación y uso de la plataforma

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA - CLÍNICA OFTALMOLÓGICA PAREDES							
OBJETIVO GENERAL: Mejorar la comunicación interna de la clínica para generar un ambiente laboral positivo y productivo.							
	clínica.	área o departamento.					en los diferentes canales asignados a cada área.
		E4 - A2: Seleccionar administradores y moderadores de cada canal.	T: Realizar una votación interna en cada dependencia para la selección de roles.		Interacción y participación en cada uno de los canales de comunicación		
		E4 - A3: Capacitar a los colaboradores en los diferentes roles sobre el uso de la plataforma, para implementar en los respectivos canales de su área.	T: Realizar capacitaciones de forma personalizada para cada dependencia.				

Anexo B. Cuestionario encuesta

Mejoramiento de la comunicación interna en la clínica oftalmológica Paredes de San Juan de Pasto, durante 2021

El presente cuestionario busca recopilar información sobre la comunicación interna en la clínica oftalmológica Paredes de la ciudad de Pasto en el año 2021.

Género:

A: Masculino

B: Femenino

El titular de la información manifiesta que ha sido invitado(a) a participar dentro de la encuesta para el proyecto "Mejoramiento de la comunicación interna en la clínica oftalmológica Paredes de San Juan de Pasto, durante 2021". La información recolectada está bajo la confidencialidad, amparada por la normatividad de la Ley de protección de datos. Por tal razón, se manifiesta la participación voluntaria en este ejercicio de investigación

A: Si

B: No

Su organización cuenta con una estructura jerárquica (organigrama) donde define áreas, niveles y responsables.

A: Si

B: No

C: No lo se

El proceso de toma de decisiones en la organización se presenta de manera:

A:Vertical (la alta dirección decide y se ejecuta)

B:Horizontal (Decisiones conjuntas en trabajo en equipo)

C: No lo sé

¿Existe un área, dependencia o persona encargada de atender temas relacionados con procesos de comunicación en su organización?

A: Si

B: No

C: No lo se

¿La organización cuenta con filosofía corporativa (misión, visión y valores institucionales)?

A: Si

B: No

¿Qué tanto cree usted que se cumple la filosofía corporativa (misión, visión y valores institucionales)? Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento, donde 1 significa incumplimiento y 5 cumplimiento total.

1 2 3 4 5

¿Sabe si la organización cuenta con políticas, procesos o procedimientos para gestionar la Comunicación?

A: Si

B: No

¿Sabe si la organización cuenta con un plan estratégico de comunicación?

A: Si

B: No

¿Qué tanto cree usted que se promueve en la organización la participación para la toma de decisiones? Teniendo en cuenta el grado de promoción, donde 1 significa nula promoción y 5 promoción total.

1...2...3...4...5

¿Qué tan pertinente considera la comunicación en la organización?

A: Muy pertinente

B: Parcialmente pertinente

Poco pertinente

No pertinente

¿Qué tanto cree usted que es oportuna la comunicación en la organización ? Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento donde 1 significa “no es oportuna” y 5 totalmente oportuna.

1...2...3...4...5

¿Qué tanto cree usted que es clara la comunicación en la organización? Teniendo en cuenta el grado de cumplimiento donde 1 significa “no es clara” y 5 “totalmente clara”.

1...2...3...4...5

¿Considera usted que las estrategias de mejoramiento del clima laboral en la organización, son necesarias?

A: Absolutamente necesarias

B. son necesarias, pero no indispensables

C. No son necesarias

D. Me es indiferente

Anexo C. Preguntas entrevista semiestructurada

Guía de preguntas a integrantes de la organización a los cuales va destinada la entrevista

Comunicación Interna

¿Cuáles considera que son las Capacidades internas de la organización?

¿Conoce usted la identidad corporativa de la clínica oftalmológica Paredes?

¿Cuál es su percepción sobre los procesos de comunicación en la organización?

¿Cómo considera que es el ambiente laboral de la empresa ?

¿Cómo ve la participación en la toma de decisiones en la organización?

- *¿Cuáles son las políticas de comunicación que posee la Clínica Paredes?*
 - *¿Cuáles son los públicos estratégicos de la clínica?*
 - *¿Cuáles considera que son los canales, medios, herramientas y procesos que constituyen la comunicación interna en la clínica?*
-

Anexo D. . Grupo focal

Población Objetivo: Representantes de las diferentes áreas de la Clínica Oftalmológica Paredes de la ciudad de Pasto

Objetivo: Conocer las percepciones que tienen los representantes de la junta directiva y de los grupos laborales de la Clínica Paredes en cuanto a la comunicación interna a fin de proponer estrategias de encaminadas a su fortalecimiento.

Eje Temático: Comunicación interna

Muestra: 5 representantes internos de la empresa Clinica Oftalmologica Paredes en la ciudad de Pasto

Metodología: La metodología utilizada en el presente grupo focal es de carácter colectiva, por tanto la información recolectada se realiza a través de un conversatorio participativo con los diferentes representantes de la empresa Clinica Oftalmologica Paredes en la ciudad de Pasto.

Preguntas guía:

¿Qué idea o percepción tiene sobre la comunicación en la empresa Clinica Paredes?

¿Cómo experimenta la toma de decisiones de la empresa Clinica Paredes?

¿Qué aspectos considera que debería mejorar la empresa en el apartado de comunicación?

¿Reconoce la filosofía corporativa (misión, visión, valores institucionales) de la empresa?

¿Qué se requiere para mejorar la comunicación interna en la organización ?

Posiciones o puntos de vista

Conclusiones

Análisis

-

Anexo E. Consentimiento informado - Carta de autorización



TH-000203-2022



SC-CER78195

San Juan de Pasto, 13 de junio de 2022

Señores
UNIVERSIDAD MARIANA
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Ciudad

ASUNTO: CARTA COMPROMISO TRABAJO DE GRADO

Cordial saludo,

Mediante la presente, la Clínica oftalmológica Paredes S.A.S. de la ciudad de San Juan de Pasto, manifiesta su compromiso y cooperación con el trabajo de grado de la facultad de Comunicación Social de la Universidad Mariana titulado **"MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CLÍNICA OFTALMOLÓGICA PAREDES DE SAN JUAN DE PASTO, DURANTE 2021"**.

Dicho trabajo de grado lo llevarán a cabo los estudiantes Maryory Catalina Barco Enríquez identificada con cédula de ciudadanía 1.193.469.797 y Santiago Guerrero Figueroa identificado con cédula de ciudadanía N°1.193.033.223

Este compromiso se concreta de acuerdo a los siguientes puntos:

- Total, cooperación y colaboración por parte de los miembros de la organización.
- El proyecto es de carácter investigativo y todo lo que en este se evidencie es en pro del campo de investigación de la comunicación.
- La colaboración tendrá una duración de acuerdo con la elaboración de la investigación, una vez terminada se mantendrá en contacto con la organización por posibles cambios o búsqueda de más información de así necesitarse.

Conociendo y teniendo claridad que este aporte complementa los esfuerzos para la correcta ejecución y desarrollo de las actividades propias del proyecto de investigación, Yo, SONIA AMPARO RAMÍREZ ESCOBAR como responsable de CLINICA OFTALMOLÓGICA PAREDES S.A.S. soy responsable de hacer cumplir o materializar este compromiso.

Atentamente,

SONIA RAMÍREZ E.
Directora de Talento Humano

(+57 2) 741-9272
San Juan de Pasto - Nariño, COL
Carrera 42 # 18 A 56 - Piso 5 - 505.
auxgerencia@clinicaparedes.com.co
www.clinicaparedes.com.co

f @Clinicapasto
@ @clinica.paredes
@ @clinicaparedes