

Comunicación organizacional interna en los centros de salud urbanos

**Mariela Otero y
María Andreína Alvarado**

Resumen

En este trabajo se analiza la comunicación organizacional interna en centros de salud urbanos de Maracaibo, estado Zulia, en Venezuela. En cuanto al área temática, se fundamentó en los aportes de Robbins (2004), Canelón (2005) y Gibson et al (2006). La obra es de tipo descriptiva, con diseño de campo no experimental transeccional, en ella se aplicó un cuestionario a 129 empleados del sector salud. Se concluyó que en las organizaciones estudiadas la comunicación se encuentra en un estado muy débil con una elevada deficiencia e inestabilidad en el uso de los medios internos.

Palabras clave: Comunicación organizacional interna; Centros de salud urbanos; Medios de comunicación

Abstract

This work analyses the internal organizational communicational process in urban health centers in Maracaibo, state of Zulia in Venezuela. In thematic terms, it departs from the contributions of Robbins (2004), Canelón (2005) y Gibson et al (2006). It is a descriptive work, with a fieldwork designed to compiled cross section data. It surveyed 129 health workers. The works suggests that the internal communication in these organizations is weak in which the use of internal media outlets is poor.

Keywords: Internal communication organization; Urban health centers; Media Outlets

Résumé

On présente ici une analyse de la communication interne au sein des centres hospitaliers de Maracaibo (État du Zulia au Venezuela). L'étude s'appuie sur les apports théoriques de Robbins (2004), Canelón (2005) et Gibson (2006). Cette recherche de nature descriptive repose sur un travail de terrain non expérimental au cours duquel on a appliqué un questionnaire à 129 employés du secteur de la santé. On conclut que dans les organisations observées les communications sont pauvres et que l'utilisation des médias internes est insuffisante et instable.

Mots clé: Communication interne de l'organisation; Centre hospitaliers urbains; Médias

Recibido: 29/04/2010

Aprobado: 27/05/2010

1. Introducción a la problemática

Venezuela, como el resto de los países latinoamericanos, tiene su historia en cuanto a la evolución del sector salud; éste ha sido responsabilidad de diferentes órganos, hasta llegar a estar bajo la tutela del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, ente que hoy en día, debido a una serie de reformas, es llamado Ministerio del Poder Popular para la Salud (MPPS). Dicho organismo dicta las normas y programas en consonancia con las líneas de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Específicamente en el estado Zulia, a partir del proceso de descentralización, la Gobernación de esta entidad se convierte en el organismo rector de todos aquellos centros dispensadores de salud, tales como ambulatorios urbanos y rurales.

En ese sentido, dentro de los límites de municipio Maracaibo, puntualmente en la parroquia Caracciolo Parra Pérez, están ubicados tres ambulatorios urbanos dependientes de la Gobernación y clasificados, de acuerdo con su capacidad resolutive, dos como tipo II y uno como tipo III, en cuya gestión recae la atención médica de gran número de habitantes, razón por la cual ésta debería caracterizarse por un sistema comunicacional efectivo. No obstante, la operatividad de los citados centros de salud podría verse afectada por debilidades detectadas en

el proceso de comunicación interna establecida para el intercambio de mensajes entre los miembros de dichos entes públicos, situación que, presuntamente, refleja un distanciamiento entre las necesidades reales y los recursos propios del sistema comunicativo utilizado en los ambulatorios.

Resulta necesario que las nuevas gerencias de los centros de salud estén fundamentadas en valores proactivos para desarrollar estrategias efectivas en acciones comunicacionales, dentro de las cuales estructuren una visión institucional, moderna, con objetivos, roles, y políticas bien definidas para alcanzar el cambio de paradigma deseado por los actores institucionales.

En relación a esta premisa, Páez y Fuenmayor (2001) plantean que los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación han permitido un acercamiento bastante importante a la configuración de un nuevo enfoque organizacional que integra de manera sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las empresas. Dicha concepción apunta hacia el planteamiento de que la comunicación es la médula espinal de la organización, más allá de una herramienta o estrategia, y que constituye el principal motor de las transformaciones que se dan al interior y exterior de esta.

En contraposición con los argumentos antes planteados, y de acuerdo con un diagnóstico realizado en los ambulatorios de la parroquia Caracciolo Parra Pérez, resulta acertado afirmar que el personal que integra la fuerza laboral de estas organizaciones considera que en ellas la comunicación se ejecuta de manera inadecuada, debido al posible desconocimiento por parte de la gerencia de su importancia, contexto que se evidencia en las constantes desviaciones que experimentan los mensajes, en la falta de identificación del personal con la empresa y en el uso de recursos obsoletos y, por tanto, alejados de las nuevas tecnologías que fortalecen la gestión comunicacional y organizacional.

Adicionalmente, estas organizaciones ejecutan de manera inadecuada la información, recurso primordial en el desarrollo humano y tarea imprescindible en todos los ámbitos profesionales. La situación antes planteada se torna alarmante si se toma en cuenta el hecho de que en las empresas e instituciones cuya gerencia no comprenda, en su totalidad, la importancia que tiene manejar adecuadamente la infor-

mación, es factible la aparición de trabas y barreras para el desarrollo de las metas planteadas. Así mismo, el problema actual parece estar ligado no a la falta de comunicación, sino más bien a la desviación de la comunicación o al planteamiento y desarrollo de estrategias erradas, característica que obedece sin duda a un factor de ruptura en la gestión organizacional.

Lo anteriormente expuesto resulta aún más importante si se analiza la necesidad que actualmente tiene toda empresa, sea pública o privada, de desarrollar una gestión comunicacional como parte de su estructura que implique el diseño de estrategias para mantener el equilibrio emocional, la motivación al cambio, la convivencia, así como para el desarrollo de las actividades en la empresa y su proyección intra e interinstitucional. En el mismo orden de ideas, se ha determinado que los cambios necesarios correspondientes a la aplicación de una gerencia comunicacional deben fundamentarse en valores proactivos.

De igual manera, es conocido que para desarrollar nuevas acciones comunicacionales se debe trabajar directamente con el personal de la institución, para lograr fortalecerlo y equiparlo con una nueva visión, situación que genere cambios en la definición de roles, objetivos, políticas y propósitos; asimismo, manejar muy bien los mensajes, su tipología y alcance a través de cómo se va a desarrollar esa visión y qué acciones son necesarias para engranarlas en el quehacer comunitario; convirtiendo toda coyuntura en un escenario de logros y no un depósito de frustraciones.

Además, si el público interno se compenetra con los objetivos organizacionales, es más fácil lograr que exista una verdadera comunicación organizacional y políticas comunicacionales de prevención que generen modificación o cambio de actitudes hacia la autogestión en salud; manteniendo como objetivo la posibilidad de concertar acuerdos favorables en pro de la comunidad coadyuvada por las instituciones de salud pública.

Así mismo, al considerar a los ambulatorios como un sistema organizado con objetivos bien definidos al servicio de una sociedad, éstos se presentan como un todo integrado por varios sub-sistemas, aprovisionamientos de producción, finanzas, personal que interactúa con elementos externos como proveedores, comunidades financieras y

otras instituciones públicas, todos integrantes de una sociedad global, los cuales estarían sujetos a permanecer en un equilibrio entre las partes para obtener los resultados deseados por la organización.

Por esta razón, imperó la necesidad de analizar la comunicación organizacional interna desarrollada en los centros de salud ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez del municipio Maracaibo, a fin de determinar si se desarrollaba un proceso comunicacional interno que transmitiera de forma clara y efectiva la cultura de la organización, traducida en misión, visión, valores y objetivos, situación que redundaría en la optimización del servicio de salud. Para el análisis descrito se plantearon los siguientes objetivos de investigación: 1) describir la estructura organizacional que funciona para el desarrollo de la comunicación organizacional interna, 2) describir los tipos de recursos que se emplean dentro de la comunicación organizacional interna, 3) determinar la direccionalidad del flujo de comunicación organizacional interna y, 4) caracterizar los medios utilizados para el desarrollo de la comunicación organizacional interna en los citados centros de salud.

2. Fundamentos teóricos

Los estudios de la comunicación organizacional se han llevado a cabo casi a cabalidad, como ha sido la tendencia histórica, bajo las propuestas y planteamientos definidos por EEUU. En este sentido, América Latina ha tenido que adoptar modelos y prácticas foráneas en virtud de la demanda y necesidad por parte de las propias organizaciones de información sobre comunicación organizacional. Sin embargo, no transcurrieron muchos años para que las organizaciones y especialistas se fijasen en la importancia que tiene para las empresas la correcta aplicación de las modernas técnicas de comunicación.

Antes de los años cuarenta, la comunicación organizacional se concibió como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. No obstante, a partir de la segunda mitad de esta década la comunicación organizacional comenzó a entenderse como una disciplina cuyo objeto de estudio es desarrollar y aplicar el fenómeno de la comunicación y su proceso dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio.

Posteriormente, a finales de los años setenta, la comunicación organizacional se empieza a comprender como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien para influir en las decisiones, conductas, actividades y opiniones de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el objetivo principal de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Luego de esto, Canelón (2005) expone que a finales de la década de 1970 y principios de 1980 tuvo lugar la evolución en el enfoque de las comunicaciones por parte de las organizaciones venezolanas. Sin embargo, actualmente desarrollar la comunicación dentro de las organizaciones es un esfuerzo de cambio planificado el cual se encausa en lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las mismas. Hoy por hoy, la organización tradicional jerárquica y burocrática ha sido sustituida por las relaciones interpersonales cuya representación gráfica refleja el flujo de información que se genera y adopta la forma de red, de tal manera que la organización es concebida como una red de relaciones y contactos (de comunicación en suma) entre personas y grupos de trabajo.

2.1 Comunicación organizacional interna

Desde hace muchos años, las empresas formales e informales se dieron cuenta de lo importante que era la comunicación y su proceso dentro de las mismas, premisa en la que se basa la fundamentación teórica del presente estudio. Para iniciar, resulta pertinente señalar que la comunicación es definida por Verderber (2006) como un proceso de compartir ideas y satisfacer sus necesidades; la misma se da cuando se ejecuta un procedimiento encerrado por varios elementos como un contexto, participantes, mensajes, canales, presencia o ausencia de ruido y una retroalimentación que se desarrolla como una comunicación informal, una interacción de grupo o un discurso en público.

Resulta importante destacar que para Pasquali (De los Reyes, 2003: 61) "toda comunicación, en primer grado, produce una interacción biunívoca del tipo con-saber (saber compartido) y ello es posible para traspasar dicho saber a los dos polos que comparten una estructura

relacional conjunta, siendo definidos como transmisor y receptor". Así mismo, el autor expone que existe una ley de bivalencia que consta en la relación donde todo transmisor puede ser receptor y viceversa.

Por su parte, Ramírez (2006) manifiesta que la comunicación se entiende como aquella que se desarrolla por medio de un proceso y de un acto que genera el entendimiento entre dos o más personas y que presenta aspectos contextuales como el ruido, la situación y los acuerdos culturales; unidos a los aspectos psicosociales, como las emociones, sentimientos, pensamientos, conocimientos; y a su vez involucrados en factores técnicos como los medios, los canales y el mismo mensaje.

En ese sentido, las organizaciones que logran el éxito son aquellas que le dan importancia a la comunicación, ya que un excelente ambiente comunicativo permite el dinamismo y la interacción entre los actores de la institución. La comunicación y la organización son términos que están estrechamente vinculados con el buen funcionamiento y la adecuada gestión de una empresa.

Tal como lo refiere la citada autora, la comunicación organizacional se describe como una disciplina que desarrolla el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, éstas y sus medios. Así mismo, dentro de la comunicación organizacional existe un cúmulo de técnicas y actividades que asegura Canelón (2003) están direccionadas a conducir el flujo de mensajes emitidos que se vinculan con las opiniones y comportamientos de los públicos pertenecientes a la organización para favorecer la plataforma de integración/adaptación corporativa en dos niveles: comunicación organizacional externa (empresa-entorno) y comunicación organizacional interna.

Según se evidencia en los postulados antes mencionados, la comunicación representa para toda organización una herramienta de gestión que no se puede descuidar ya que es el medio que une las causantes de la organización, al enlazar los criterios que hacen comunes los objetivos individuales y brindar elementos para que el intercambio de mensajes se desarrolle de una manera precisa y fluya de un lado a otro.

En síntesis, la comunicación organizacional interna no es, como muchas empresas la definen, un modelo de información unidireccional; ya que este tipo de comunicación vincula todos los elementos que

conforman una empresa desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados, para así mantener la dinámica e integración entre los trabajadores, la motivación y la productividad.

2.1.1. Estructura Organizacional

Robbins (2004) define el término de estructura organizacional como aquel que divide, agrupa y coordina administrativamente las actividades laborales. Igualmente, Koontz y Weihrich (2004) plantean que las estructuras organizacionales son diseñadas para que los empleados de la empresa desarrollen las actividades que les corresponden en un área específica; así mismo, para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo al logro de los objetivos de la empresa. Por su parte, Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) describen a la estructura organizacional como un concepto indeterminado que puede basarse en un patrón y en la existencia de grupos dentro de una corporación con el fin de lograr controlar y dirigir las distintas partes.

De lo antes expuesto, se puede concluir que la dinámica de la estructura se desarrolla dependiendo de las distintas necesidades de control de la empresa; la misma debe estar vinculada con las estrategias planeadas por la organización y donde los altos ejecutivos tengan desarrollada una estructura bien definida considerando tanto el desenvolvimiento del personal interno como del externo. En este sentido, para la construcción de la cultura organizacional se deben tomar en cuenta elementos básicos como el organigrama, la departamentalización y la coordinación.

En cuanto al elemento organigrama, Benavides (2004) lo define como una representación gráfica de cómo se logró organizar la empresa. Según el autor, el organigrama es de gran utilidad para la empresa y se caracteriza por ser un conjunto de figuras geométricas (cuadros, rectángulos y círculos) compuestos por órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización. Los organigramas ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización.

Así mismo, el citado autor define la departamentalización como la

división de departamentos que existe dentro de cada empresa y la asignación de tareas por áreas o secciones que puedan ser desarrolladas por el personal especializado; resalta que dentro de este proceso se deben dividir las actividades por unidades pequeñas hasta que finalmente cada operación se asigne a un puesto. Por su parte, Gibson et al (2006) resaltan la importancia de la departamentalización al afirmar que es un proceso por el cual la organización toma su forma estructural combinando puestos y departamentos según algunas características o bases compartidas.

Con respecto a la coordinación como tercer elemento de la estructura organizacional, Benavides (2004) plantea que ésta tiene como objetivo sincronizar los proyectos y tareas planteadas en pro de la organización, llevada a cabo por un mecanismo a fin de integrar las actividades de los distintos departamentos y de mantener la armonía entre el grupo que realiza las actividades eficientemente y con esfuerzo.

2.1.2. Tipos de Recursos

Financieros, tecnológicos y humanos

Los tipos de recursos son elementos que conducen a cualquier organización a lograr los objetivos y metas planteadas eficientemente. Para que una empresa u organización se desarrolle es necesario que ésta opere con diversos recursos como: financieros, tecnológicos y humanos.

Al referirse a los recursos financieros, Chiavenato (2001) sostiene que este tipo de recursos se refiere al dinero (flujo de caja o entrada y salida de dinero, créditos y financiamientos) disponible mediata o inmediatamente para responder con las responsabilidades económicas de la empresa. Para el autor, los recursos financieros influyen también en los gastos derivados de las operaciones y hasta cierto punto garantizan la eficacia para alcanzar los objetivos.

Mientras que para Benavides (2004), los recursos financieros no sólo se refieren a la cantidad de dinero que se tenga sino también a la capacidad potencial que posee una empresa para obtener préstamos de dinero e inversiones con el fin de expandirse y desarrollarse. Es importante destacar que es necesaria la buena administración de

estos recursos para que la empresa crezca adecuadamente. Este tipo de recurso se complementa con los recursos humanos, tecnológicos y físicos.

Así mismo, el citado autor define los recursos tecnológicos como aquellos procesos que se relacionan tanto con la producción como con el uso y diseño de las maquinarias y equipos que operan en la organización y permiten que rompa con las formas tradicionales de realizar las actividades. Las nuevas tecnologías empleadas en una empresa permiten que se desarrollen algunas actividades más rápido, con mayor calidad y efectividad para generar un grado más elevado de competitividad. De acuerdo con lo expuesto por los autores, las empresas pueden desarrollar nuevos o diferentes productos y servicios con el fin de mejorar los que ya existen. Por otra parte, las organizaciones deben elevar su competitividad utilizando las nuevas tecnologías.

En relación a los recursos humanos, Chiavenato (2001) expresa que este término se refiere a las personas que ingresan, permanecen y participan en el desarrollo de las actividades de la empresa indistintamente del nivel jerárquico obtenido. Por su parte, Benavides (2004) afirma que los recursos humanos son fundamentales en toda organización o empresa y están referidos a las personas que la integran, razón por la cual, no existe ninguna organización sin un grupo de personas que laboren para ella.

2.1.3. Direccionalidad del flujo comunicacional

Los flujos de la comunicación interna conforman un modelo geométrico de naturaleza dinámica, sus vectores direccionales son ascendentes, descendentes y horizontales. La combinación de éstos cubre y atraviesa los niveles jerárquicos, las diversas áreas, servicios y funciones de la empresa, y a la vez se fortalecen en el desarrollo de los objetivos de la empresa.

La comunicación ascendente es aquella que emiten los subordinados de la organización hacia los superiores, a través de canales formales o informales. Asimismo, este tipo de comunicación representa un principal beneficio para la institución, ya que la administración puede conocer las diferentes y oportunas opiniones de los subordinados.

El hecho de que este tipo de comunicación fluya en la organización genera el contacto de los directivos con las necesidades y problemas presentes a los empleados de la institución, característica que permitirá a los superiores tomar decisiones de forma eficaz y precisa.

Este tipo de comunicación para Hurtado (2002), es aquella que se puede hacer llegar a los responsables mediante una información general sobre el personal de la empresa en un sentido más amplio, esto debe promover e institucionalizar unos canales adecuados que inciten a informar hacia arriba (buzones de sugerencia, buzones de Intranet, participación en sus periódicos). Fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel. Por su parte, Adler y Marquardt (2005) aseguran que la mayoría de las organizaciones están abiertas a que la comunicación surja de abajo hacia arriba, sin embargo; son muchas las que no aceptan las opiniones de los empleados.

En cuanto a la comunicación descendente, Hurtado (2002) expone que es la que va canalizada desde la dirección hacia los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Tiende a ser considerada como la forma natural y espontánea de transmitir cualquier tipo de información en la empresa. El citado teórico expresa además que la comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta en ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte del trabajo consiste solamente en comunicarse.

De una u otra manera, el desarrollo de la comunicación horizontal permite que la información fluya entre todo el personal que conforma la organización, es un tipo de comunicación más flexible para todos los miembros que la conforman. Vale destacar que empleando una comunicación horizontal en cualquier organización se puede desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, los medios necesarios para desarrollar el plan de trabajo y la importancia que tiene de contribuir con una coherente y consciente actitud por trabajar en equipo.

2.1.4. Medios de comunicación interna

Los medios de comunicación interna son considerados como un elemento importante para el funcionamiento de una organización; éstos deben ser utilizados adecuadamente ya que constituyen parte imprescindible del tratamiento comunicacional de la institución y representan un fuerte apoyo para un continuo movimiento.

Son innumerables las formas, maneras y medios para comunicarse dentro de una institución; es necesario destacar que se utiliza un medio estratégico dependiendo del mensaje que se tenga que emitir. En este caso, los medios de comunicación interna se clasifican en dos: comunicación escrita (cartas, memorandos, correos electrónicos, carteleros y boletines), y comunicación oral (reuniones colectivas, reuniones personales y llamadas telefónicas).

De los medios antes mencionados, estudiados a profundidad por los investigadores de la comunicación, los correos electrónicos se presentan como una alternativa efectiva. En relación a ello, Adler y Marquardt (2005) expresan que esta herramienta de comunicación tiene una serie de ventajas como escribir, corregir y guardar rápidamente la información que se desea enviar a una o a varias personas a la vez; resulta pertinente resaltar que la organización puede reducir su presupuesto si envía correo electrónico porque se ahorraría la impresión, la reproducción y el envío de cartas o boletines. Sin embargo, según Robbins (2004), el principal medio con mayor velocidad para emitir alguna información es la comunicación oral; con este tipo de comunicación se puede obtener una retroalimentación en un tiempo breve.

Sin duda alguna, la comunicación oral es innata en todo ser humano y en el caso de las instituciones es una de las maneras más usadas para establecer un sistema de comunicación que permita el intercambio de ideas, opiniones entre los subordinados y superiores. En ese sentido, las reuniones colectivas hacen que se establezca una comunicación directa, personal y grupal a través de la cual se puede lograr un entendimiento entre las personas que laboran en la institución haciéndose más eficaz el mensaje que se desea enviar al promover participación, integración y convivencia favoreciendo los procesos institucionales.

3. Metodología

Para la realización del presente estudio sobre comunicación organizacional interna se utilizó una metodología cuantitativa, a través de la cual se desarrolló una investigación de campo, de nivel descriptivo con un diseño no experimental-transeccional.

Como población objeto de estudio se seleccionaron los empleados y obreros de los ambulatorios pertenecientes a la parroquia Caracciolo Parra Pérez ubicada en el municipio Maracaibo, debido a que estos centros de salud pública son regulados por el Ministerio de Salud y por la Secretaría de Salud del estado Zulia. Por consiguiente, se recolectó la información por medio del personal del Centro Clínico Ambulatorio III La Victoria, del Ambulatorio II Los Olivos y del Ambulatorio II Panamericano.

En el caso del Centro Clínico Ambulatorio III La Victoria, se buscó el punto de vista de los empleados y obreros del mencionado Centro Ambulatorio; sectores estos que responden a las siguientes cantidades:

Empleados	70
Obreros	45
Total	115

A objeto de reducir las cantidades de las poblaciones que corresponden a los empleados y obreros, y así hacerlas más accesibles, se utilizó la fórmula propuesta por Sierra Bravo (1991), cuya aplicación arrojó la cifra de 41 empleados y 31 obreros.

Con respecto al Ambulatorio II Los Olivos y de acuerdo con la información obtenida, el personal administrativo, está distribuido de la siguiente manera:

Director	1
Empleados	13
Obreros	11
Total	25

Por ser esta población finita (inferior a 1000 unidades) se realizó un censo poblacional, es decir, se aplicó instrumento a todos los individuos señalados en el cuadro anterior.

En el Ambulatorio II Panamericano y de acuerdo con la información obtenida, el personal administrativo, está distribuido de la siguiente manera:

Director	1
Empleados	18
Obreros	13
Total	32

Igualmente, por ser esta población finita (inferior a 1000 unidades) se realizó un censo poblacional, es decir, se aplicó instrumento a todos los individuos señalados en el cuadro anterior.

Población Total de los Ambu- latorios Urbanos	129
--	-----

Determinada la población se procedió a elaborar un instrumento de medición que consistió en un cuestionario estándar estructurado con preguntas cerradas y cuyo contenido estuvo direccionado hacia la estructura organizacional, los tipos de recursos, la direccionalidad del

flujo de la comunicación y medios de comunicación interna. El citado cuestionario tuvo como alternativas de respuesta una escala tipo likert en la cual se presentaron 5 opciones con una numeración cada una.

Para validar el instrumento se seleccionó a un grupo de expertos en las áreas de comunicación y metodología, a fin de que ellos determinaran si los ítems estaban relacionados directamente con los objetivos propuestos. Posterior al juicio de expertos se realizó la prueba piloto, tomando como muestra 20 sujetos de un centro de salud pública con las características similares al Centro Clínico Ambulatorio III La Victoria, al Ambulatorio II Los Olivos y al Ambulatorio II Panamericano, esto con el objetivo de validar el instrumento. En esta etapa se logró establecer la cantidad exacta de interrogantes y su estilo ya que la prueba piloto permitió ofrecer al instrumento las pautas de corrección para el cuestionario definitivo.

A los resultados arrojados por la prueba piloto se les aplicó la prueba del coeficiente Alfa Cronbach que produce un coeficiente de confiabilidad cuyo valor oscila entre el 0 y 1 (donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y un coeficiente 1 significa máxima confiabilidad). De esta manera, entre más se acerque el coeficiente al 1 el instrumento es más confiable. Se obtuvo como resultado un coeficiente 1 significando una máxima confiabilidad.

La información que se recolectó fue procesada con la ayuda de un software determinado: Statistical Package for Social Sciences SPSS, para obtener los datos y con base en ellos se elaboraron tablas para analizar la información en forma pertinente. Luego de realizar la lectura de los datos, se procedió al análisis e interpretación a través de estadísticas descriptivas, calculando la frecuencia (FR) y el porcentaje para responder a los objetivos de la investigación y con base en la fundamentación teórica realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

De igual manera, se utilizó la media o el promedio aritmético ($\bar{x}$), valor éste que permitió la categorización de la variable, dimensiones e indicadores de estudio. Para tal fin, las investigadoras se apoyaron en un cuadro de rango, intervalo y categoría, sobre la base de la puntuación más alta - más baja de la escala de referencia a utilizar (5 - 1); los cuales se muestran a continuación:

Baremo para la Interpretación del Promedio

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA
I	1,00 ... 1,79	Muy Deficiente
II	1,80 ... 2,59	Deficiente
III	2,60 ... 3,39	Eficiencia Neutra
IV	3,40 ... 4,19	Moderadamente Eficiente
V	4,20 ... 4,99	Eficiente

Fuente: elaboración propia.

4. Presentación de resultados

La tabla que se muestra en la página siguiente corresponde a la variable comunicación organizacional interna que especifica 3,28 como valor de media aritmética. En ella también se pueden observar los promedios de las dimensiones con sus indicadores y subindicadores.

Asimismo, en dicha tabla se observa una media aritmética de 4,12 con eficiencia moderada en el indicador departamentalización. Igualmente, 3,88 fue el valor de la dimensión estructura organizacional en los ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez basándose en una categoría moderadamente eficiente de acuerdo al baremo de interpretación, igualándose a la media de los indicadores organigrama 3,84 y coordinación 3,75 ya que también fue moderadamente eficiente para ambos indicadores.

Distribución de las medias aritméticas

VARIABLE		DIMENSIONES		INDICADORES		SUBINDICADORES	
Comu- nicación Organiza- cional Interna	3,28	Estructura Organiza- tiva	3,88	Organigrama	3,84		
				Departamental- ización	4,12		
				Coordinación	3,75		
		Tipos de Recursos	2,66	Recursos financieros	1,81		
				Recursos tecnológi- cos	2,34		
				Recursos humanos	3,43		
		Direc- cionalidad del flujo de comu- nicación	3,83	Ascendente	3,96		
				Descendente	3,84		
				Horizontal	3,74		
		Medios de comu- nicación interna	2,77	Comunicación Escrita	2,35	Cartas	3,06
						Correos elec- trónicos	1,52
						Carteleras	3,12
						Boletín	2,05
				Comunicación Oral	3,19	Reuniones colectivas	3,19
						Reuniones per- sonales	3,41
						Llamadas telefónicas	2,76

Fuente: elaboración propia.

En los resultados obtenidos se logró describir la estructura organizacional que funciona como soporte para el desarrollo de la comunicación organizacional interna en los ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez, en cuyo proceso destaca la existencia de debilidades o fallas dentro de la organización, debido al desconocimiento que poseen los empleados sobre las especificaciones de sus tareas y a la ausencia de criterios fijos que permitan la departamentalización y la coordinación de las funciones. Dentro de los hallazgos encontrados también destaca la falta de recursos financieros, situación que obedece a la crisis presupuestaria que atraviesa el gobierno regional.

Con respecto a los tipos de recursos, la media fue de 2,66, es decir, que los tipos de recursos existentes en la organización resultaron estar bajo una eficiencia neutra. Mientras que, la media de los indicadores recursos financieros 1,81 y los recursos tecnológicos 2,34 están bajo la categoría deficiente, a diferencia de los recursos humanos (media de 3,43) que fue moderadamente eficiente.

En virtud de describir los tipos de recursos que se emplean en los centros de salud urbanos, la tendencia de la investigación para la dimensión demostró ser neutralmente eficiente, esto representa un rango medio, sin embargo, no deja de ser importante para que existan los elementos necesarios que conducen a la institución a lograr los objetivos planteados eficazmente.

En relación a la dimensión direccionalidad del flujo de la comunicación, la media fue de 3,83 es decir que el uso de la comunicación bajo la dirección (ascendente, descendente, horizontal) es moderadamente eficiente. De igual forma, se determinó que la más empleada en el sector fue la ascendente con una media de 3,96 de acuerdo con el baremo embargo, también se utiliza de manera moderadamente eficiente. Ahora bien, la dirección descendente (media de 3,84) y horizontal (media de 3,74) con valores un poco más bajos están dentro de la categoría eficientemente moderada para ambos indicadores.

En este orden de ideas, a través de la investigación se determinó la direccionalidad de flujo que caracteriza la comunicación organizacional interna desarrollada en los ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez. A tal efecto, se constató que la direccionalidad (ascendente, descendente y horizontal) es utilizada de manera moderadamente eficiente por el público interno en general.

Con respecto a los medios de comunicación interna, se comprobó que tienen una eficiencia neutra, es decir, que no son muy utilizados (media de 2,77). Por otra parte, la comunicación escrita (media de 2,35) se presenta notablemente en un nivel de deficiencia al igual que los subindicadores correos electrónicos (media de 1,52) y boletín (media de 2,05). Se observó en los subindicadores cartas (media de 3,06) y carteleras (media de 3,12) una eficiencia neutra categoría establecida dentro del baremo de interpretación.

La investigación caracterizó los medios utilizados en los ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez destacando que están bajo la categoría moderadamente eficiente; esto indica que dentro de la institución no son considerados como aquel efecto importante para el funcionamiento de la misma. Por tal razón, la comunicación escrita se posicionó en la categoría deficiente precisando que no se utilizan adecuadamente los medios de comunicación escrita para desarrollar el intercambio de mensajes dentro de la institución, falla que se hace notable en los resultados.

Del indicador comunicación oral se determinó una media de 3,19 lo que de acuerdo al baremo están bajo una eficiencia neutra. De los subindicadores destacó con una media de 3,41 las reuniones personales manteniendo una eficiencia moderada, mientras que; las reuniones colectivas (media de 3,19) y las llamadas telefónicas (media de 2,76) se presentaron en un nivel de eficiencia neutral.

Para finalizar, otro asunto importante en los resultados, es que la categoría del baremo de interpretación para la comunicación oral fue una eficiencia neutra, esto también representa una categoría media en los resultados, situación ésta que indica la inexistencia de una comunicación oral efectiva en los ambulatorios urbanos de la parroquia, gran falla que hace que los objetivos no se lleguen a cumplir por desviación o desconocimiento por parte del personal que la integra.

5. Conclusiones

Una vez presentados los resultados estadísticos producto de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la población objeto de estudio, se exponen a continuación las conclusiones generadas en función de los objetivos propuestos.

En relación con el primer objetivo específico, dirigido a describir la estructura organizativa que funciona para el desarrollo de la comunicación organizacional interna en los ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez, se concluye que en estas instituciones sí existe una estructura organizacional, sin embargo, sólo un porcentaje medio de los empleados tiene claras las líneas de mando y las funciones que han de cumplir tanto en la institución como en los diferentes departa-

mentos. Igualmente, se considera que no existe una estructura sólida que permita desarrollar los planes y proyectos comunicacionales de la institución y, por ende, lograr el éxito de la misma.

En referencia al segundo objetivo, orientado a describir los tipos de recursos que se emplean dentro de la comunicación organizacional interna desarrollada en los citados centros de salud, se concluyó que los recursos humanos se consideran eficientes en relación a las necesidades sentidas para el desarrollo de las actividades intrainstitucionales, a diferencia de los recursos financieros y tecnológicos, los cuales no apoyan el proceso comunicacional debido a la inexistencia presupuestaria para el desarrollo del mismo y, aun más, para el uso de tecnología apropiada y de avance que pueda facilitar el desarrollo de la comunicación organizacional interna. Así mismo, resulta importante señalar que en la institución no hay internet o intranet a pesar de ser ésta una herramienta tecnológica que facilita la comunicación organizacional interna, por tal motivo, los correos electrónicos no circulan por esta vía.

Con respecto al tercer objetivo, el cual estuvo referido a determinar la direccionalidad del flujo de comunicación organizacional interna desarrollada en los ambulatorios objetos de estudio, se concluye que el intercambio de mensajes se da débilmente en los sentidos descendente y horizontal. A su vez, se evidencia que las respuestas por parte de la alta gerencia no son eficientes y oportunas en el tiempo y prioridad, situación que afecta el logro de los objetivos planteados.

En lo concerniente al cuarto objetivo específico, enfocado en caracterizar los medios utilizados para el desarrollo de la comunicación organizacional interna, se obtuvo como conclusión que la comunicación escrita suele darse a medias a través del método tradicional de las cartas, las cuales le proporcionan un carácter formal a la comunicación, además de permitirle dejar constancia de la información, favoreciendo y aligerando el proceso de retroalimentación de contenido de la carta. Vale destacar que los boletines no son utilizados debido a la falta de financiamiento de la institución, herramienta ésta que también facilitaría el desarrollo de una comunicación formal.

En el caso de las carteleras, éstas existen, sin embargo, la mayoría contiene información inherente al tema de educación para la salud. Así

mismo, se evidencia que no hay carteleras a través de las cuales se ofrezca información de la estructura organizacional y funcional de las instituciones objeto de análisis y menos aún información de relevancia e interés para el personal.

Por otra parte, se constató que la comunicación oral tiene lugar en reuniones colectivas, privadas y por vía telefónica, pero en un porcentaje bajo, gran preocupación sentida en el personal interno de los distintos ambulatorios urbanos estudiados. Igualmente, se concluye que estas instituciones de salud tienen sólo teléfonos en la dirección y que los empleados en oportunidades no pueden resolver algún contratiempo por no contar con esta herramienta.

Finalmente, en cuanto al objetivo general, se analizó la comunicación organizacional interna desarrollada en los ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez, concluyendo que ésta se encuentra un estado muy débil y con una elevada deficiencia en la estructura. Asimismo, se evidenció la inestabilidad en el uso de los medios de comunicación interna, situación que no fortalece los procesos comunicacionales dentro de la institución.

6. Recomendaciones

Para mejorar la comunicación organizacional interna se sugiere comenzar porque la alta gerencia tenga bien definida la estructura organizacional y el organigrama de la institución con sus correspondientes líneas de mando. Igualmente, se propone comunicarle al personal la estructura organizacional y su aspecto funcional en la institución.

Por otra parte, se exhorta a la directiva de los ambulatorios a capacitar al personal, en especial a los jefes de servicio, en lo referente al estilo gerencial y, de manera especial, a los procesos comunicacionales internos.

Además, se recomienda a la gerencia de los centros de salud objeto de estudio revisar el proceso de comunicación organizacional interna, para así canalizar la información en el momento adecuado, utilizando estrategias dentro del proceso que lo hagan dinámico y continuo, fomentando la retroalimentación.

Por otra parte, se sugiere que la dirección general trabaje conjuntamente con la dirección de recursos humanos u oficinas de coordinación para que la comunicación organizacional interna se convierta en una fusión estratégica, consiguiendo que la comunicación sea coherente, y que los empleados sean participantes en el desarrollo de los objetivos al responsabilizarse de sus funciones.

También, se propone la adquisición de recursos tecnológicos que puedan facilitar la gestión comunicacional en la institución, permitiendo así fluir en todos los niveles la promoción y divulgación de los valores, de las metas y de las actividades propias del entorno laboral. A la vez, esto propiciará la integración y motivación en el personal interno y disminuirá el nivel de incertidumbre que genera el cambio.

En cuanto al uso de la intranet y correos electrónicos, se recomienda incorporar una red interna en cada ambulatorio o entre todos los ambulatorios urbanos que salga del sistema regional de salud, red que registre todo lo referente a la gerencia, administración, datos estadísticos, estudios de pregrado o postgrado y toda la información referente a las instituciones, para desarrollar un trabajo en red con un personal calificado en el área que pueda dar las respuestas oportunas.

Igualmente, se propone que se realicen talleres para fomentar la práctica de la retroalimentación en el personal directivo, mejora que se traduciría en un flujo de comunicación descendente fortalecido. Además, se sugiere a los directivos establecer contacto con las escuelas de comunicación social y otras instituciones donde se imparta la enseñanza en lo que a comunicación organizacional interna se refiere, y, a partir de allí, realizar talleres, seminarios, que sirvan para la planificación de las actividades con base en el acertado intercambio de mensajes. En el mismo orden de ideas, se recomienda que los ambulatorios urbanos de la parroquia Caracciolo Parra Pérez elaboren planes y proyectos conjuntos que permitan, a través del trabajo en equipo, vincular al personal, jefes de servicio y a la alta gerencia.

Así mismo, se propone elaborar un proyecto bien definido en cuanto al manejo de la comunicación organizacional interna, proyecto que facilite tanto la comunicación interna como todos los procesos inherentes a la comunicación. En relación a los medios de comunicación interna, se recomienda instruir al personal sobre la importancia que reviste la

comunicación escrita dentro de la institución (cartas y boletines), de tal manera que le den la importancia que requiere, ya que es un documento que deja constancia hasta el punto de que debe verse como un documento de tipo legal.

Adicionalmente, se propone pautar reuniones entre los jefes de servicio, coordinadores, y directivos por lo menos una vez al mes; también hacer reuniones de los jefes de servicio con el personal a su cargo con una frecuencia quincenal. A su vez, se recomienda que los jefes hagan que el personal les rinda cuentas de su labor cada quince días.

Finalmente, se sugiere que la gerencia realice los planes de la institución en equipo, con la participación del personal. También, sería ideal que se crease una gerencia de comunicaciones estratégicas a nivel del sistema regional de salud y que esta misma apoye a todos y cada uno de los centros asistenciales de salud del estado Zulia.

Referencias

- Adler, R. y Marquardt J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesionales*. (8va. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Benavides, R. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Canelón, A. (2003). El Comunicador Organizacional. *Revista Estudios Venezolanos de Comunicación*. Tercer Trimestre 2003, (123), 30-37.
- Canelón, A. (2005). Comunicación Organizacional del Lobby a la Ciudadanía Corporativa. *Revista Estudios Venezolanos de Comunicación*. Tercer Trimestre 2005, (131), 83-89.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. (3era. Ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. (Duodécima Ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana Editores S.A.
- Hurtado, F. (2002). *Guía de Comunicación Interna*. México: McGraw-Hill. Interamericana.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración*. (12^a. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Páez, A. y Fuenmayor, J. (2001). Paradigmas sobre gestión comunicacional en el ámbito universitario. *Revista Razón y Palabra*. (43).
- De los Reyes, D. (2003). Antonio Pasquali y la utopía comunicacional. *Comunicación: Estudios Venezolanos de Comunicación*. 4to Trimestre 2003, (124), 53-63.
- Ramírez, F. (2006). *La comunicación corporativa*. Maracaibo: Fondo editorial de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sierra, R. (1991). *Diccionario práctico de estadísticas y técnicas de investigación científica*. Madrid: Editorial Paraninfo S.A.
- Verderber, R. (2006). *Comunícate*. (9na. Ed.) México: International Thomson Editores, S.A.