



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional en el
área de Operaciones en una clínica privada en Lima Metropolitana 2024

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Casanova-Regis Castagnola, Débora Tabata	0000-0003-3933-0325
Aguirre Rojas, Mariela Mirna	0000-0003-3736-9461

ASESOR(ES)

Bartra Rivero, Karina	0000-0002-9686-2347
-----------------------	---------------------

Lima, 05 de marzo de 2024

Resumen

Esta investigación corresponde a una clínica privada del sector salud en la ciudad de Lima. La problemática descrita se refiere a la comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional en el área de Operaciones dentro de una coyuntura desfavorable. El objetivo fue analizar e interpretar esta relación con el propósito de visibilizar como se ve afectado el capital humano en su productividad y por ende en logro de los objetivos organizacionales. Esta es una investigación cualitativa-exploratoria que contiene entrevistas a profundidad a seis personas involucradas en la situación problemática. Se obtuvo que, si se emplea un estilo y una forma adecuada de comunicación de la mano con la transparencia de la misma, se incrementa el sentido de pertenencia, el compromiso y la motivación. Por otro lado, la literatura plantea el modelo de las seis “íes” de Bustamante para desarrollar las alternativas de solución en este tipo de situaciones. Finalmente, como conclusión, se exponen dos opciones viables para mejorar la comunicación interna y el compromiso organizacional en esta empresa. En primer lugar, promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil y, en segundo lugar, implementar canales de comunicación interna adicionales con el fin de asegurar el acceso hacia todos los colaboradores.

Palabras clave: Comunicación interna; compromiso; productividad; motivación.

Internal communication and its relationship with organizational commitment in the
Operations area in a private clinic in Metropolitan Lima 2024

Abstract

This research corresponds to a private clinic in the health sector in the city of Lima. The problem described refers to internal communication and its relationship with organizational commitment in the Operations area within an unfavorable situation. The objective was to analyze and interpret this relationship with the purpose of making visible how human capital is affected in its productivity and therefore in achieving organizational objectives. This is a qualitative-exploratory research that contains in-depth interviews with six people involved in the problematic situation. It was obtained that, if an appropriate style and form of communication is used along with its transparency, the sense of belonging, commitment and motivation increases. On the other hand, the literature proposes Bustamante's six "I's" model to develop alternative solutions in this type of situations. Finally, in conclusion, two viable options are presented to improve internal communication and organizational commitment in this company. Firstly, promote assertive communication and sanction hostile communication and secondly, implement additional internal communication channels in order to ensure access to all collaborators.

Keywords: Internal communication; commitment; productivity; motivation.

u20161b444_Casanova-Regis Castagnola, Débora Tabata_La comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional en el área de Operaciones en una clínica privada en Lima Metropolitana 2024

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

repositorioacademico.upc.edu.pe

Internet Source

17%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Internet Source

<1%

3

revistas.uss.edu.pe

Internet Source

<1%

4

www.scilit.net

Internet Source

<1%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography On

Exclude assignment template On

Exclude matches < 20 words

Tabla de contenido

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática	1
1.1. Contexto de la organización.....	1
1.1.1. Aspectos económicos.....	1
1.1.2. Aspectos sociales	1
1.1.3. Aspectos culturales	1
1.1.4. Aspectos políticos	1
1.2. Descripción de la organización.....	1
1.2.1. Actividades relevantes	2
1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores).....	2
1.2.3. Posicionamiento en el sector.....	2
1.2.4. Certificaciones y reconocimientos	2
1.2.5. Información financiera relevante	2
1.2.6. Otros detalles relevantes	2
1.3. Diagnóstico de la situación problemática	3
1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática	3
1.3.2. Descripción en detalle la situación problemática abordada	3
1.3.3. Elementos clave de la situación problemática	3
1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema.....	4
1.3.5. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática.....	4
2. Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión.....	4
2.1. Marco teórico-conceptual	4
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.....	4

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática	5
2.1.3. Identificación de las teorías existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática	5
2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio	6
2.1.5. Enfoque metodológico	6
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	7
2.2.1. Análisis de causas, factores internos y externos	7
2.2.2. Análisis del impacto de la situación problemática en la organización	7
2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización	8
2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática	8
2.4. Alternativas propuestas	8
2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática.....	8
2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas.....	9
2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización ..	9
3. Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión	9
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas	9
3.2. Justificación de la alternativa elegida	12
3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización.....	12
3.2.2. Factibilidad y viabilidad.....	12
3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida	14
3.3.1. Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.....	14
3.4. Implicancias de la decisión en la organización.....	14
3.4.1. Implicancia operativa.....	14
3.4.2. Implicancia administrativa.....	14
3.4.3. Implicancia financiera.....	15

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro	15
4. Conclusiones	16
5. Referencias Bibliográficas	17
6. Anexos	20

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

1.1. Contexto de la organización

1.1.1. Aspectos económicos

Según el Banco Mundial (2023), la inflación del Perú disminuyó de diciembre 2022 a agosto 2023 de 8.5% a 5.6%, además, para este 2024, se prevé que el PBI crezca 3.0%. Bajo este contexto, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2023) proyecta un aumento promedio de 3,7% en el sector formal privado. Esta relación directa entre el crecimiento del empleo con mejores expectativas económicas, supone una mayor capacidad adquisitiva de la población para acceder al sistema privado de salud.

1.1.2. Aspectos sociales

Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), la población actual de 33 millones de ciudadanos se incrementará a 39 millones para el 2050, a pesar de ello, se proyecta que los nacimientos en el Perú disminuirán de 568 mil por año en el 2020 a 443 mil el 2050 debido a que las mujeres en edad fértil (de 15 a 49 años) están postergando la maternidad por factores personales, económicos y sociales (Quispe, 2022). Esto generará un escenario desfavorable para los servicios de salud asociados a natalidad.

1.1.3. Aspectos culturales

La actual gestión del Estado, no ha podido revertir la imagen negativa del sistema público de salud. De acuerdo con un estudio realizado por la consultora Total Market Solutions para el diario Gestión, la atención en centros privados de salud en zonas urbanas en el primer semestre del 2023 tuvo un incremento en su facturación, siendo las clínicas de Lima las más favorecidas en un 7.9% lo que significó una recuperación sostenida evidenciando así que los servicios privados se mantuvieron como la mejor alternativa para cubrir estas necesidades. (Cóndor, 2023). En este contexto, la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD, 2023), en comparación al tercer trimestre del 2022, señaló que el número de atenciones de mujeres que pagaron por este servicio sin necesidad de estar afiliada a una Empresa Prestadora de Salud (EPS) o tener un Plan Privado de Salud (PPS) aumentó en 14.9% y en 13.3% el número de mujeres que sí contaban con alguno de estos seguros. El cliente objetivo proviene en su mayor parte de Lima y el 80% se encuentra en el rango de edad entre 29 y 40 años, además son mujeres con alto poder adquisitivo que puede pagar directamente servicios de atención materna y pueden decidir donde atenderse tomando en cuenta factores relevantes como costo, calidad y prestigio (Zurita, 2019).

1.1.4. Aspectos políticos

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX Perú, 2022), acceder a un sistema de salud de mejor calidad basado en la equidad para toda la población es el objetivo del Estado, sin embargo, a pesar de contar con la Ley del Aseguramiento Universal en Salud N°29344, el 91% de personas aseguradas en el sector público recibe una atención de baja calidad debido a una mala gestión dentro de una evidente inestabilidad política. En este escenario, la población opta por buscar atender sus problemas en el sector privado donde la capacidad de respuesta es más rápida.

1.2. Descripción de la organización

Esta organización está calificada como una institución líder en el cuidado de la salud de la mujer, así como en el cuidado materno infantil. La Asociación de Clínicas Particulares

del Perú (ACP, 2019) menciona que, a lo largo de sus más de 40 años en el mercado, su crecimiento ha sido sostenido ya que se ha mantenido a la vanguardia con servicios especializados contando siempre con el soporte de un staff muy competente de más de 70 médicos y 230 personas. Por otro lado, el portal Semana Económica (2019) señala que el 80% de sus pacientes se atienden por servicios maternidad y el resto por ginecología. En cuanto a infraestructura, cuenta con una sede de 4 pisos y 28 habitaciones en el distrito de San Borja en Lima Metropolitana. (Ver Anexo N°1)

1.2.1. Actividades relevantes

Las principales especialidades que desarrolla son: ginecología, pediatría, obstetricia, neonatología y nutrición, además de una Unidad de Cuidados Intensivos Neonatales para bebés prematuros o recién nacidos, un centro de vacunación, y otros servicios complementarios.

1.2.2. Planeamiento estratégico (misión, visión, principios, valores)

La misión tiene como objetivo brindar atención de la más alta calidad para sus pacientes dentro de un entorno seguro, agradable y familiar. En cuanto a la visión, tiene como máxima el reconocimiento como el establecimiento de mayor valoración en el cuidado materno infantil y de la mujer sostenido en la competencia de su personal médico que brinda un servicio de atención con excelencia. Finalmente, los valores que la representan son: el respeto, la ética, el compromiso, el profesionalismo y la responsabilidad.

1.2.3. Posicionamiento en el sector

Según el portal Respira Perú, está calificada como una de las dos más destacadas en Lima. Asimismo, al realizar la consulta entre varias mujeres, señalaron que los factores determinantes para esta calificación fueron: el profesionalismo de sus médicos y la especialización con la que cuentan frente a las demás del sector por eso siempre busca diferenciarse a través de sus certificaciones. Su competencia directa, son aquellas clínicas que cuentan con más tiempo en el mercado y un gran número de servicios similares a esta, pero no especializados (Alva, 2023).

1.2.4. Certificaciones y reconocimientos

Posee la certificación ISO 9001 desde el año 2009 (ICONTEC Internacional – Colombia) además desde el 2012 cuenta con la una acreditación internacional (Acreditas Global) y 2 re-acreditaciones para los años 2015 y 2018.

1.2.5. Información financiera relevante

En línea con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se ha propuesto para este año invertir un mayor porcentaje de sus ganancias en ampliar la clínica y mejorar la infraestructura además continuar asignando parte de su presupuesto en tecnología y software para mejorar su atención en ecografías y cuidados intensivos del recién nacido.

1.2.6. Otros detalles relevantes

Fue la primera clínica privada en contar con la tecnología HD live en el país, la que permitía una notable calidad de estudios 3D/4D que incrementaron la confiabilidad clínica por la claridad de las imágenes reduciendo así el tiempo de los exámenes (Diario Médico, 2012)

1.3. Diagnóstico de la situación problemática

1.3.1. Área funcional en la que se desarrolla la situación problemática

El área de Operaciones, conformada por las sub áreas de: Almacén, Servicios Generales, Mantenimiento y Seguridad es el área donde se desarrolla la situación problemática.

1.3.2. Descripción en detalle la situación problemática abordada

Los resultados de la última encuesta de clima laboral aplicada en el 2022, evidenciaron que uno de los factores más perjudicados fue el de la comunicación interna pues se originaron situaciones que persisten en la actualidad. En primer lugar, existe poca transparencia en los mensajes ya que no se comparte información de los beneficios ni de los procedimientos y si estos últimos se comparten, como existe conflicto de intereses, se hacen cumplir parcialmente porque no hay un trato igualitario. En segundo lugar, la forma de comunicación no es asertiva, sino agresiva o pasivo-agresiva (intención), esto se evidencia jerárquicamente en los mandos medios de las sub áreas de Operaciones (supervisores), quienes adoptan este estilo por temas de carácter, falta de empatía y capacitación, etc. así generan el descenso en los niveles de compromiso de los trabajadores pues hay una clara distorsión del mensaje inicial. Además de la encuesta, un *focus group* también realizado en el 2022, ayudó a demostrar más detalles sobre la problemática: dentro de la comunicación vertical que se utiliza, es decir, de jefe a subordinado, muchas veces se transmiten órdenes poco éticas y que, si son incumplidas, generan represalias. Por otro lado, si bien, los niveles jerárquicos altos (gerentes y jefes) utilizan una comunicación asertiva para transmitir la información a sus mandos medios, se produce un cambio cuando ellos se dirigen a sus subordinados, se adopta un estilo poco asertivo, ocasionando que los niveles de compromiso desciendan por el malestar y hostigamiento que generan. Asimismo, de manera habitual se usa el canal verbal y no se aprovechan otros recursos de comunicación interna. Adicionalmente, gran parte de los supervisores carecen de una debida capacitación de habilidades blandas ya que en su mayoría fueron promovidos empíricamente producto de su experiencia laboral. (Ver Anexo N°2)

1.3.3. Elementos clave de la situación problemática

Estilos de comunicación: los estilos agresivo y pasivo-agresivo que se utilizan en esta problemática, consisten en imponer actitudes, así como ideas y/o deseos propios sobre los demás. Claramente, son estilos que generan hostilidad, tensión y un resquebrajamiento en las relaciones interpersonales lo que finalmente disminuye el compromiso y motivación de los involucrados. Estos comportamientos se muestran como “naturales” porque al parecer, son la alternativa más fácil y efectiva de comportarse, sin embargo, tiene el efecto contrario (Lesmes Silva et al., 2020).

Canales de comunicación: lo más importante en el canal de comunicación, es el objetivo que este debe cumplir (Fajardo Uribe, 2009). El uso de la comunicación verbal en cascada a través de la cadena de mando para que en poco tiempo el mensaje organizacional alcance a todos los equipos, se utiliza de manera poco empática, imprecisa y extemporánea, es así que definitivamente pierde credibilidad y no alcanza el objetivo propuesto, considerando que si la actitud del emisor es negativa pues será recibido de la misma forma.

Transparencia de la información: la verdad es la base de toda comunicación exitosa (Ferreiro y Alcázar, 2005). Ante mensajes poco transparentes en esta organización, la comunicación no tiene validez y esto genera en los colaboradores una gran pérdida de confianza lo que trae como consecuencia un descenso en la productividad y bajo compromiso en medio de escenarios de intriga, duda y sospecha. Por el contrario, cuando reciben información de

forma clara, sienten que son más valorados y refuerzan su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

1.3.4. Información relevante y datos estadísticos que respalden la existencia y relevante del problema

La clínica realizó en el 2022 la encuesta anual de clima laboral en donde las dimensiones evaluadas fueron: i) claridad y orientación organizacional, ii) interacción social, iii) liderazgo, iv) sistema de reconocimiento e incentivos, v) condiciones físicas y tecnológicas, vi) administración de la gestión del talento, vii) integridad / valores colectivos, viii) comunicación / integración y ix) trabajo en tiempos de COVID-19. Los resultados reflejaron que los puntos más críticos para Operaciones fueron: i) liderazgo, ii) integridad / valores colectivos y iii) comunicación / integración, los cuales obtuvieron solo un alcance del 17% al 20%. Adicionalmente, la clínica profundizó estos resultados a través de un *focus group* con esta área y es así que se confirmó la percepción negativa de los trabajadores en cuanto a estilos, canales y transparencia de la comunicación, lo cual evidencia la existencia e importancia del problema que es el punto central de la investigación.

1.3.5. Descripción del proceso utilizado para recopilar los datos necesarios para el análisis de la situación problemática

La recopilación de datos para este análisis se obtuvo de la última encuesta de clima realizada en el 2022, asimismo de las entrevistas a profundidad realizadas a seis expertos (03 líderes de áreas funcionales y 03 personas operativas de primera línea). Finalmente, se utilizó como apoyo la información de literatura y teorías de autores relacionados con el tema de investigación.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática y discusión

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática

La investigación realizada por Pezo-Ávila et al. (2020) a una entidad privada de salud en el Perú, analiza la cultura organizacional mediante la gestión de la comunicación interna entre su personal. La metodología fue cualitativa, con diseño fenomenológico-hermenéutico a través de entrevistas semiestructuradas que arrojaron como resultado que en esta empresa no hay integración ni identificación para el logro de los objetivos organizacionales porque las estrategias de comunicación interna no consideran a sus colaboradores como protagonistas. El aporte principal es que para contar con equipos integrados se debe utilizar de manera estratégica la fluidez en la comunicación y acompañar esto de un monitoreo periódico. Por otro lado, Prieto Rodríguez et al. (2023), presentan un estudio sobre los factores asociados al proceso de comunicación interna en una institución de salud de Bogotá. El método utilizado fue el mixto (cuantitativo–cualitativo) a través de una encuesta con preguntas cerradas, teniendo como resultado que, si bien se tiene una percepción positiva del proceso de comunicación, la sobrecarga laboral y la ausencia de espacios para recuperar energía afectan negativamente el sentir de los trabajadores, en la misma línea, la investigación cualitativa de tipo exploratorio-explicativo de Neyra Ocaña (2023), presenta una recolección de fuentes en base a 50 artículos con el objetivo de analizar el impacto de la comunicación interna en las organizaciones, concluyendo que, si este es positivo, una adecuada comunicación permitirá que el personal desarrolle mayor compromiso y optimice su productividad. El aporte en ambos casos ayuda a entender que a través de la comunicación se debe contemplar desarrollar estrategias de

bienestar porque esto mejora la calidad del servicio que repercutirá de manera directa en la imagen de la empresa, más aún si el objetivo organizacional se basa en la calidad del servicio.

Con respecto a los canales de comunicación, la investigación cualitativa de Castro-Martínez et al.(2022) a través de revisión documental y de un cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas a hospitales españoles, analizaron el papel que cumplió la comunicación interna en estos centros durante la pandemia y como resultado se evidenció que se vieron obligados a potenciar sus canales implementando herramientas que promovían la comunicación con los líderes para mejorar los vínculos y reforzar la confianza en la organización. El aporte en este caso demuestra que, siempre se abren múltiples posibilidades para desarrollar nuevas estrategias de comunicación aun cuando se presentan escenarios adversos. Adicionalmente, la investigación de Lesmes Silva et al. (2020), a través de un estudio cualitativo-hermenéutico y documental-bibliográfico tuvo como fin describir la comunicación interna asertiva desde un enfoque estratégico-empresarial y mostrar de qué manera son los líderes los que deben influir en su equipo para que la organización se vea beneficiada. Se concluyó que a través de las habilidades en el uso de lenguaje y los estilos comunicacionales que utilizan, son capaces de lograr que los colaboradores alcancen los objetivos propuestos. El aporte principal indica que la relación entre asertividad y canales de comunicación, hacen posible que se generen lazos de confianza que finalmente se forje una comunicación fluida, eficiente y óptima. Finalmente, Iglesias (2021) mediante un estudio de caso a una institución privada de salud a través de la observación directa y entrevistas con las personas involucradas, tuvo como objetivo analizar el vínculo que existe dentro de esta organización entre su plan estratégico, su comunicación interna y su imagen de marca, como resultado se evidenció que la imagen no depende sólo de la calidad de los servicios, sino que también necesita apoyarse en un adecuado plan de comunicación interna. El aporte principal ayuda a comprender que la comunicación interna es una herramienta sumamente importante estratégicamente porque si esta es positiva, generará compromiso y un buen clima laboral así se alcanzará la productividad y una buena imagen externa, lo que por consecuencia traerá el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

Para Petrone (2021) la transparencia de la información es un punto crucial ya que mientras más clara, precisa y accesible sea mediante diversos canales organizacionales, se conseguirá el éxito o fracaso de la misma. Con respecto a los canales, Iraizos Albarado (2020) señala que una comunicación interna óptima garantiza una adecuada participación de todos los equipos que conforman la organización y por eso los canales y el mensaje que se quieren transmitir deben estar adaptados a ellos. Por otro lado, Iglesias (2021) señala que la comunicación interna es un conjunto de acciones que favorecen el intercambio de información cuyo objetivo es generar un buen clima laboral lo que finalmente mejorará la relación empresa-empleado.

2.1.3. Identificación de las teorías existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática

Para esta problemática sobre comunicación interna, se realiza un primer análisis bajo el modelo de las cinco “íes” de Andrade (2005) quien consideró que los factores: investigación, información, integración, identificación e imagen, ayudan a toda organización a conseguir sus objetivos. Sin embargo, a partir de este modelo, Bustamante (2012) analizando específicamente las culturas organizacionales de empresa de salud, consideró a la instrucción como un sexto

factor, desarrollando entonces el modelo de las seis “íes” que es el que se toma en cuenta para el análisis en esta investigación.

2.1.4. Descripción de la aplicación de las teorías y/o modelos a la organización y situación problemática del estudio

Analizando la problemática según la teoría de las seis “íes” de Bustamante (2012), tenemos lo siguiente:

Se sabe que la **información** siempre debe ser oportuna para hacer mejor el trabajo, sin embargo, en esta organización no se le toma la importancia debida pues se desaprovechan otras herramientas tales como las tecnológicas: correo, intranet, celular y otras físicas como afiches, murales, etc. porque consideran que no todos los colaboradores las utilizan y se apoyan solo con la comunicación verbal que efectúan los líderes de área. De la mano con la imagen, la **identificación** demuestra que, si bien todos se sienten comprometidos con la misión y visión de la empresa, no se genera el compromiso suficiente para una motivación adecuada debido a la falta de transparencia en la información interna que comparten generalmente relacionada con el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos y esto genera algunas situaciones indebidas. Por otro lado, dentro de la estructura vertical que mantienen, la **integración** entre equipos no es sólida pues si bien hay jerarquías, en algunas ocasiones el trato en el trabajo diario es bastante hostil y esto genera rechazo en los mensajes que transmiten estos líderes. El factor **imagen**, muestra que, si bien hay una buena imagen como empresa dentro del sector, internamente falta mejorar la familiaridad en el trato, el clima laboral y la confianza para incrementar o afianzar lo ya ganado. En cuanto a la **investigación**, al no contar con un área específica de comunicación interna no se ha podido medir la efectividad de los canales, las necesidades de comunicación ni tampoco su impacto en los colaboradores con el fin de plantear y desarrollar estrategias que generen mayor compromiso, productividad y por ende logro de objetivos organizacionales. Finalmente, la **instrucción** en esta problemática permite evidenciar que no se llevan a cabo capacitaciones internas con el fin de mantener vigente la cultura de la empresa y por ende la comunicación pierde su objetivo.

2.1.5. Enfoque metodológico

Esta es una investigación cualitativa-exploratoria basada en un estudio de caso holístico. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) aquí primero se averiguan las causas y luego se analizan tomando en cuenta la percepción de los involucrados y la coyuntura donde se desarrollan. Para la recopilación de información, se realizaron entrevistas a 3 expertos (01 jefe, 02 supervisores) y 3 subordinados (01 analista, 01 ayudante y 01 agente), con 8 preguntas abiertas que brindan información clave que confirma la situación problemática:

Con respecto a la primera pregunta, todos consideraron que la comunicación interna es un factor importante dentro de la empresa, sin embargo, observan deficiencias que se encuentran relacionadas con el trato entre personas lo que genera un mal clima laboral, esto se corrobora cuando en la segunda y tercera pregunta, la mitad de los entrevistados menciona que en su experiencia en base a la forma que utilizan la comunicación internamente sobre temas específicos de su trabajo y sobre temas institucionales han tenido un impacto negativo en ellos esto porque no son informados directamente por sus jefes inmediatos, además cuando se transmite se hace de manera incompleta y los mandos medios no se aseguran de informar a todos aduciendo falta de tiempo por la carga laboral, asimismo, el área de Recursos Humanos no vela por desplegar esta información a todo nivel. Por otro lado, las respuestas a la cuarta pregunta sobre si creen que exista una estrategia por parte de la clínica para mejorar la comunicación interna respondieron que no existe o al menos no están enterados sobre ello, afirmaron que no han visto ningún cambio sobre las deficiencias expuestas lo que se confirma

cuando en la pregunta 5 todos aseguran que no existen normas o reglamentos que regulen esto. Las repuestas a la pregunta 6, muestran que la comunicación interna juega un papel nulo en el sentido de compromiso que sienten los colaboradores porque tanto la lealtad a la empresa como la motivación son producto de la gratitud por ayuda recibida en coyunturas personales puntuales. Sobre las respuestas a la pregunta 7, sobre si conocen de la existencia de un medio de comunicación interno en la clínica, todos indicaron que sí pero no es utilizado igualitariamente ya que al intranet solo se puede acceder con una computadora en oficina, equipo que no es accesible para el personal operativo, asimismo, mencionaron un mural, pero este se encontraba desactualizado la mayor parte del tiempo o vacío. Finalmente, la pregunta 8 relacionada a la implementación de alguna alternativa para esta problemática, señala que todos conocen la información que la Gerencia comparte a través de reuniones donde se integra al personal como el cierre de año y es ahí donde tiene conocimiento que se desplegarán los cambios necesarios para asignar recursos económicos con el fin de generar mejoras en las áreas involucradas. (Ver anexo N°3)

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

Según Ferreiro y Alcázar (2005), la comunicación interna juega un rol fundamental para que los colaboradores de una organización tengan un nivel de compromiso saludable. Si se presentan malentendidos y conflictos a raíz de una comunicación deficiente y hostil, se generarán situaciones de desconfianza y desmotivación haciendo que el compromiso organizacional disminuya hasta conseguir un bajo nivel de productividad laboral. Por lo tanto, solucionar el problema de la comunicación interna logrará asegurar una comunicación asertiva, asimismo, mejorará los índices de compromiso laboral que contribuirá a aumentar los niveles de productividad y por ende se lograrán conseguir los objetivos organizacionales, desde mantener su posicionamiento en el mercado hasta garantizar los estándares de calidad en el servicio.

2.2.1. *Análisis de causas, factores internos y externos*

Las causas evidentes de esta problemática son: en primer lugar, la comunicación hostil que utilizan los supervisores con sus trabajadores de primera línea, transmitiendo muchas veces de manera poco asertiva información incompleta y en algunos casos incorrecta con el propósito de solapar actos de conflicto de intereses y, en segundo lugar, la ausencia de medios de comunicación igualitarios que aseguren que todo el personal, sin excepción, pueda contar con la información clara y precisa. Por el lado de los factores internos, se puede identificar el escaso refuerzo de políticas, procedimientos y normas, debido a la ausencia de medios de comunicación alternos e igualitarios para desplegar la información no solo a través del canal verbal o por el intranet sino haciendo uso de medios alternos. En cuanto al principal factor externo, se encuentra la consecuencia de los factores internos, como, por ejemplo, tener una mala imagen con los clientes producto de una mala atención y/o producto de que algún cliente haya presenciado algún tipo de comunicación hostil. (Ver Anexo N°3)

2.2.2. *Análisis del impacto de la situación problemática en la organización*

El problema de comunicación interna en la clínica afecta la calidad de la atención. En primer lugar, una comunicación hostil o poco asertiva frente a los pacientes / clientes, no brinda una buena imagen, en segundo lugar, un mensaje poco transparente permite situaciones indebidas que dañan los ingresos de la organización y su permanencia en el sector y, por último, no contemplar el uso de otros medios de comunicación internos para asegurar que la información llegue de manera adecuada, hace que los trabajadores desconozcan la información debida sobre normas, políticas y procedimientos. Este escenario adverso, ocasiona que existan

malentendidos y conflictos rompiendo así el adecuado flujo tanto de la comunicación como de los procesos. Con esto se disminuirá el nivel de calidad en la atención que es el máximo objetivo organizacional de la empresa.

2.2.3. Análisis de la importancia estratégica de abordar el problema y su relevancia en el logro de objetivos de la organización

Es de suma importancia abordar un problema de comunicación interna de manera estratégica porque se convierte en la base de todo buen entendimiento en la organización. La buena comunicación permite tener un impacto positivo directo en el compromiso laboral. Un mensaje claro a través de un canal de comunicación adecuado debe estar acompañado siempre de una forma de comunicación asertiva y no hostil. La solución a estos problemas de comunicación es de suma relevancia puesto que se puede mejorar el índice de compromiso y la motivación a los trabajadores con el fin de cumplir las metas organizacionales.

2.3. Áreas funcionales relacionadas a la situación problemática

Dentro del área de Operaciones se identifican las siguientes sub-áreas relacionadas con la problemática: i) Compras/Almacén, la que se responsabiliza del abastecimiento oportuno de los recursos materiales y coordinaciones para la gestión del mantenimiento correctivo de equipos médicos, ii) Limpieza-Mantenimiento, que se responsabiliza de la higiene de todos los ambientes de la clínica y el mantenimiento de la infraestructura y equipos, y iii), Seguridad, que se responsabiliza de proteger a las instalaciones, los trabajadores y los pacientes. De igual manera, Recursos Humanos se enfoca en la administración de personal y la gestión de un adecuado ambiente de trabajo que debe propiciar el compromiso de los trabajadores y una adecuada comunicación interna.

2.4. Alternativas propuestas

Como primera alternativa, la empresa debe promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil, para ello se debe implantar un canal de denuncias anónimo a fin de poder investigar el caso y darle solución oportuna. En segundo lugar, debe desplegar herramientas de comunicación adicionales para que todos puedan tener acceso a la información sobre procedimientos, políticas, normas, beneficios, etc. y no solo considerar que la comunicación verbal en cascada es suficiente para llegar a todos los colaboradores. Por último, se debe implementar un área de auditoría interna que de manera periódica mitigue y/o detecte de manera oportuna, actos de hostilidad u hostigamiento laboral que promueva algún líder en la cadena de mando y que lleven a cometer actos indebidos originados por la difusión intencional de una mala comunicación interna, esto con el propósito de tomar acción correctiva inmediatamente.

2.4.1. Enfoques del área funcional enmarcada en la situación problemática

El área de Operaciones, tiene la percepción de que el área de Recursos Humanos no gestiona ninguna solución pues a pesar que conocen la problemática de la comunicación hostil que reciben por parte de sus líderes, no ha sucedido ningún cambio al respecto además tampoco se ha efectuado ninguna solución con respecto a implementar canales de comunicación adicionales para mantenerse informados sobre lo que la empresa quiere transmitirles. Asimismo, cuando han denunciado actos inadecuados en sus procedimientos de control, tampoco se han efectuado medidas correctivas o sanciones sobre estos hechos. Se origina entonces un fallo en la fluidez de la comunicación ya que, sin una respuesta oportuna, el emisor no quiere enviar más mensajes por falta de acción del receptor. Esta coyuntura genera malentendidos y conflictos que propician desconfianza, exclusión y desmotivación que

finalmente disminuye el compromiso organizacional desencadenando un bajo nivel de productividad laboral.

2.4.2. Enfoques de las áreas funcionales relacionadas

El área de Operaciones, Jefatura y Supervisores, considera que la ausencia de una estructura definida el área de Recursos Humanos, imposibilita a esta área brindar un soporte adecuado a las demás.

2.4.3. Descripción de alternativas y alineamiento con los objetivos de la organización

El objetivo de la clínica es mantener su continuidad en el mercado, basándose en su calidad de atención y prestigio además de su ética en el accionar, por lo tanto, se consideran las siguientes alternativas: i) la empresa debe promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil, para ello se debe implantar un canal de denuncias anónimo, para poder investigar el caso y darle solución oportuna, con el propósito de no dañar la imagen de la clínica, producto de propiciar un contexto en donde un paciente pueda presenciar estas situaciones, ii) la empresa debe implementar canales de comunicación igualitarios donde todos puedan tener acceso a la información sobre procedimientos, políticas, normas, beneficios, etc., con el propósito de hacer llegar la información de manera clara, reforzar el sentido de pertenencia y compromiso y a su vez, hacer cumplir los estándares de calidad mitigando los errores operativos y iii) la empresa debe incorporar un sistema de auditoría interna periódica para anular y/o detectar oportunamente actos indebidos y/o de hostilidad u hostigamiento laboral, todo esto con el propósito de tomar acción correctiva inmediatamente y evitar pérdidas económicas y de recursos humanos a la empresa.

Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida e implicancias de dicha decisión

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Para dimensionar las tres alternativas de solución se realizó una matriz de selección de soluciones que consideró pesos según los siguientes criterios asignados:

Figura 1

Matriz de Selección de alternativas de solución

Criterio	P E S O	Calificación	Alternativas					
			A (Promover la comunicación)		B (Canales de comunicación)		C (Auditoria interna)	
I. COSTO	0.3	Alto = 1		0.9		0.9	1	0.3
		Medio = 2						
		Bajo = 3	3		3			
II. TIEMPO	0.2	Corto = 3	3	0.6	3	0.6		0.2
		Medio = 2						
		Largo = 1					1	
III. SOLUCIÓN CAUSA RAIZ	0.5	Positivo = 3	3	1.5	3	1.5		0.5
		Neutro = 2						
		Negativo = 1					1	
PUNTAJE TOTAL				3.0		3.0		1.0

Para este caso, la matriz de selección de alternativas de solución consideró 3 criterios (costo, tiempo y solución causa raíz) donde cada uno obtuvo un peso y se calificó en una escala del 1 al 3, luego se calculó multiplicando este peso por la calificación de cada. En esta problemática se identificaron dos propuestas con igual puntaje más alto y con esta información se procedió a identificar las ventajas y desventajas de cada una (ver Tabla 1).

3.1.1. Análisis de ventajas y desventajas de cada alternativa

Tabla 1

Ventajas y desventajas de las alternativas propuestas

<u>Alternativas</u>	<u>Ventaja</u>	<u>Desventaja</u>
Promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil y poco transparente.	Favorecer y sostener un ambiente laboral saludable, en donde exista la confianza, el respeto, y en donde se mantenga la ética laboral.	Incidir en horas hombre adicionales para el control y fiscalización además también para capacitar al personal.
Implementar canales de información adicionales	Permitir que todos los trabajadores estén al día y tengan acceso a los procedimientos, políticas, normas, beneficios, etc.	Incrementar el gasto del presupuesto anual (única inversión)
Implementar un sistema de auditoría interna	Incorporar un sistema de auditoría interna periódica para mitigar y/o detectar oportunamente actos indebidos, de hostilidad u hostigamiento laboral con el propósito de tomar acción correctiva inmediata.	Incrementar el gasto del presupuesto anual para nómina y compra de activos.

3.1.1.1. Viabilidad.

En primer lugar, promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil, es viable dado que ya existe un manual sobre hostigamiento laboral, que incluye: i) charlas de concientización, ii) el proceso de recepción de denunciar y iii) la gestión oportuna de la medida correctiva. En segundo lugar, implementar canales de información adicionales también es viable, ya que actualmente cuentan con activos en su inventario como son: murales, PC's, TV's, etc. con esto se podría difundir masivamente en áreas comunes, como el comedor, información institucional sobre festividades y beneficios, asimismo difundir nuevos procedimientos y/o novedades internas. En tercer lugar, implementar un sistema de auditoría interna no es tan viable en el corto plazo, dado que es necesaria la creación de un área y la aprobación en el presupuesto anual y esto necesitaría un mayor tiempo de evaluación y preparación como hacer los MOF, determinar la cantidad de personas a asignar, entre otros temas relacionados. (Ver Tabla 2).

3.1.1.2. Impacto en la organización.

El impacto de las alternativas posibilitará que la comunicación interna en Operaciones mejore notablemente, ya que solucionar el problema de la comunicación interna logrará mejorar los índices de compromiso laboral y reforzar su sentido de pertenencia, el cual contribuirá a aumentar los niveles de productividad y por ende mejorarán los resultados de la

clínica, desde mantener su posicionamiento en el mercado, hasta garantizar los estándares de calidad en el servicio, además los trabajadores podrán tener una comunicación asertiva.

3.1.1.3. Costos y recursos.

Tabla 2

Costos y recursos de las alternativas propuestas

<u>Alternativas</u>	<u>Recursos</u>	<u>Proveedor</u>	<u>Costo</u>	<u>Frecuencia</u>
1. Promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil y poco transparente.	Se habilita un mail para el canal de denuncias y recursos humanos brinda las charlas de sensibilización sobre el proceso de denuncias.	Nuevo RRHH	S/ 3,500	Mensual
2. Implementar canales de información adicionales	Finanzas debe autorizar transferir activos, asimismo debe autorizar el gasto para incluir adicionales como cableado, punto de red, etc.	Nuevo RRHH	S/ 3,500	Mensual
		Instalación de equipos	S/ 500	Único gasto
3. Implementar un sistema de auditoria interna	Finanzas debe autorizar la creación del área de auditoría, además la contratación de nuevo personal y la adquisición de equipos tecnológicos.	Activos	S/ 20,000	Único gasto
		Nuevo RRHH (3)	S/ 10,000	Mensual
		TOTAL	S/37,500	Inversión

3.1.1.4. Plazos.

Tabla 3

Plazos de las alternativas propuestas

<u>Alternativas</u>	<u>Inicio</u>	<u>Fin</u>
1. Promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil y poco transparente.	Mayo 2024	Todas se mantienen de manera perenne una vez iniciada la implementación
2. Implementar canales de información adicionales	Mayo 2024	
3. Implementar un sistema de auditoría interna	Enero 2025	

3.1.1.5. Otras consideraciones relevantes.

En la actualidad, debido a la incertidumbre política, el malestar social y la ocurrencia de desastres naturales, es probable que no sea prudente que la empresa se arriesgue a destinar un presupuesto amplio para implementación de un área como auditoría interna a pesar de ser sumamente importante, esto debido a la contingencia laboral interna y por posibles denuncias

en SUNAFIL además se suman los casos que generan pérdidas silenciosas, pero de gran impacto económico en la empresa.

3.2. Justificación de la alternativa elegida

Poder implementar las alternativas planteadas permitirá mejorar exponencialmente la comunicación interna de la clínica. En primer lugar, a través de charlas de sensibilización sobre comunicación asertiva y sanciones por comunicación hostil, se mitigarán los riesgos de presentarse situaciones de este tipo. Asimismo, implementar canales de comunicación adicionales permitirá asegurar que la información llegue de manera adecuada. Por último, con la implementación de un sistema de auditoría interna, se disminuirán los índices de situaciones inapropiadas como producto de mensajes intencionales poco transparentes lo que evitará actos indebidos que afecten directamente sus ganancias, su imagen y posicionamiento en el sector.

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

Dado que el objetivo principal de la organización es ofrecer siempre una atención de calidad y esto implica asegurar el compromiso, motivación y sentido de pertenencia de sus colaboradores, se consideran por el momento las dos primeras alternativas como las más alineadas con la solución de la problemática descrita dado que ambas se pueden implementar de manera inmediata, además se cuenta con un plan de asignación de recursos económicos y solo se deben aplicar las políticas y los procedimientos que ya existen, del mismo modo, también utilizan recursos materiales con los que cuenta la clínica y finalmente se puede hacer el seguimiento necesario en el tiempo. Para el caso de la alternativa tres que contempla la creación de un área nueva que se encargue de velar por esta falta de control y fiscalización, al necesitar desplegar una inversión mayor con un resultado a largo plazo y necesitar un análisis más exhaustivo para invertir mayores recursos económicos, por el momento no será considerada como una alternativa de solución en este trabajo de investigación.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

3.2.2.1. Recursos necesarios (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros).

Para cualquiera de las dos primeras alternativas, es necesaria la contratación de un nuevo personal que se haga responsable de la ejecución y control de las mismas porque como se ha mencionado en la problemática, el área de RRHH carece de personal especializado en comunicación interna. Por otro lado, ya se cuenta con equipos en almacén que se pueden utilizar para la implementación, solo en la segunda alternativa se invierte adicionalmente un gasto económico único mínimo ya contemplado para facilidades tecnológicas.

3.2.2.2. Análisis de la capacidad de la organización para implementar la alternativa.

Tabla 4

Capacidad de la organización para implementar las alternativas propuestas

<u>Plan</u>	<u>Objetivos</u>	<u>Miembros</u>	<u>Responsables</u>
Promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación	- Definir recursos necesarios para la implementación. - Revisar procedimientos y políticas existentes,	- Gte. General - Jefe de RRHH - Psicólogo Organizacional.	- Jefe de RRHH - Psicólogo Organizacional.

hostil y poco transparente.	para corregirlos de ser el caso. - Brindar acceso a los trabajadores a un canal para que puedan hacer llegar sus denuncias y que sean gestionadas oportunamente.		
Implementar canales de información adicionales	- Definir recursos necesarios para la implementación. - Asegurar que la información llegue a todos los niveles de manera clara y transparente. - Implementar nuevos canales de comunicación de forma permanente.	- -Gte. General - Jefe de RRHH - Psicólogo Organizacional	- Jefe de RRHH - Psicólogo Organizacional

3.2.2.3. Beneficios y resultados esperados.

A través de las alternativas planteadas, se espera que las deficiencias en la comunicación interna se superen con el fin de conseguir equipos de trabajo donde prime el respeto, la confianza, y sobretodo el compromiso. Estos factores contribuyen no solo a alcanzar los objetivos organizacionales sino también a crear un ambiente laboral saludable. Del mismo modo, el sentido de pertenencia se afianza cuando el colaborador siente que se le brinda acceso a toda la información de la organización pues percibe que forma parte del equipo activamente y esto se verá manifestado en la rentabilidad de la misma.

3.2.2.4. Sostenibilidad y efectos a largo plazo.

Ambas alternativas son sostenibles en el tiempo pues se cuenta con el recurso económico para la contratación del nuevo personal. Por otro lado, la organización aplicará las políticas ya existentes las que se monitorearán periódicamente con el fin de que a largo plazo se afiance un mejor clima laboral a través de la comunicación interna, favoreciendo así con elevar el nivel de satisfacción del personal pues estos se sentirán como parte de la empresa y mejorarán su nivel de compromiso con ella. En línea con esto, con el fin de evidenciar los cambios y monitorear de forma tangible estos efectos, se efectuarán mediciones periódicas para poder descubrir estilos de comportamiento y así poder orientarlos hacia el éxito del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 5

Indicadores para medir la sostenibilidad y efectos a largo plazo de las alternativas propuestas

<u>Proceso</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Meta</u>
Promover la comunicación asertiva y sancionar la	Evaluar la percepción de los factores que condicionan el desarrollo personal y laboral para:		

comunicación hostil y poco transparente.	- Fortalecer valores y cultura organizacional	% de colaboradores alineados con los objetivos de la empresa	> 80% semestral
	- Incrementar la participación en las encuestas de clima laboral	% de encuestas completas	100% anual
	- Fortalecer reglamentos /políticas/procedimientos y manuales con capacitaciones.	% de personas aprobadas en la capacitación	100% mensual
	- Sancionar por incumplimiento de procedimientos establecidos	% de sanciones emitidas	<= 4% mensual
Implementar canales de información adicionales	- Mejorar el clima organizacional y reforzar la cultura de pertenencia.	Índice de compromiso del empleado	> 80% semestral

3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

3.3.1. *Análisis de la solución a la situación problemática en relación a los antecedentes, teorías/modelos propuestos.*

De acuerdo a la naturaleza y el rubro de la empresa, necesitan efectuarse dos propuestas viables que, según lo ya analizado, demuestran que son sostenibles en el tiempo. Primero, una adecuada comunicación permitirá que el personal se sienta más comprometido y optimizará su rendimiento y así definitivamente el impacto será positivo tal como lo señala Neyra Ocaña (2023). Del mismo modo, Iraizos Albarado (2020) indica que para que esta comunicación interna sea óptima los canales y el mensaje que se quieren transmitir deben estar adaptados a las necesidades de los colaboradores. En segundo lugar, Lesmes Silva et al. (2020), resaltan que es importante considerar las habilidades de los líderes en el uso de lenguaje y los estilos comunicacionales que utilizan pues ellos son capaces de lograr que los colaboradores alcancen los objetivos propuestos. Finalmente, Bustamante (2012) demuestra como todos los factores que consideran como seis “íes” son aplicables en este tipo de organizaciones.

3.4. Implicancias de la decisión en la organización

3.4.1. *Implicancia operativa*

El mayor impacto operativo será en al área de Operaciones, pues se evitarán conflictos con los mandos superiores los que actualmente afectan el desarrollo normal de actividades por la comunicación poco asertiva y hostil que manejan para comunicar sobre cualquier novedad a su equipo, asimismo, un despliegue adecuado de recursos permitirá mantenerlos informados a través de diversos canales. Por otro lado, el área de Recursos Humanos también se verá beneficiada porque en la reestructuración se considerará el *head count* necesario para asignar labores dedicadas a la comunicación interna que es una de las sub áreas críticas inmersas en esta problemática.

3.4.2. *Implicancia administrativa*

Las alternativas elegidas se pueden implementar a corto plazo, el presupuesto que se asignará está contemplado dentro del plan operativo para este año, el que fue informado a los

colaboradores como un objetivo estratégico relacionado con las mejoras en el área de RRHH. En cuanto a sensibilización, ya existen políticas y procedimientos correspondientes, solo se deben reforzar con las capacitaciones periódicas. Esta función la realizará el nuevo personal quién también implementará los nuevos canales informativos para asegurar que la comunicación interna llegue a todo nivel.

3.4.3. *Implicancia financiera*

Tanto los recursos tecnológicos que ya existen, como el gasto por el recurso humano, generan un gasto financiero, y estos ya están contemplados en las mejoras a implementar en la empresa. Como se ha señalado dentro de la información financiera relevante, la empresa se ha propuesto para este año invertir un mayor porcentaje de sus ganancias en ampliaciones de infraestructura además continuar asignando parte de su presupuesto en mejoras. La alternativa de crear un área de auditoría podría implementarse también, pero sería una partida presupuestaria considerable a largo plazo.

3.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro

La comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional en el área de Operaciones dentro de una clínica privada de Lima Metropolitana es la problemática de esta investigación. Se presentaron tres posibles alternativas de solución: la primera, promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil y poco transparente. En segundo lugar, implementar canales de información adicionales. En tercer lugar, implementar un sistema de auditoría interna. Después del análisis de estas alternativas, se consideraron las dos primeras pues sus resultados contribuirán a reforzar la percepción de pertenencia y compromiso además ayudarán a formar un clima laboral positivo en el corto a mediano plazo. Estas alternativas además de viables también son perdurables pues solo se necesitará reforzarlas en el tiempo para mantenerlas vigentes.

Conclusiones

Se concluye que existen dos alternativas viables para mejorar la comunicación interna y por ende afianzar su relación con el compromiso organizacional en el área de Operaciones en esta organización, estas son: primero, promover la comunicación asertiva y sancionar la comunicación hostil y poco transparente. y segundo, implementar canales de información adicionales. Cada alternativa posee ventajas y desventajas que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo su implementación.

A partir del análisis de esta investigación, se puede entender que la solución para este caso debe apoyarse en el modelo de comunicación de las seis ‘‘ies’’ de Bustamante (2012) pues claramente se señala que para que una empresa logre sus objetivos esta debe tener presente estos seis factores, quizás haciendo énfasis en tres de ellos: i) la información, la cual debe ser clara y oportuna, ii) la identificación, que la información sea veraz y así exista confianza y compromiso y iii) la investigación, para siempre salvaguardar que el factor 1 y 2 se cumplan, caso contrario se deben tomar las acciones correctivas pertinentes esto con el propósito de mantener el compromiso en niveles saludables para mantener la operación de la clínica.

Asimismo, a raíz de la información desplegada por los expertos involucrados en la situación problemática se pueden evidenciar situaciones donde se utiliza una mala comunicación interna, por lo tanto, es importante que las alternativas planteadas permitan tener una buena comunicación asertiva con el fin de evitar situaciones de hostigamiento laboral, actos indebidos y una mala percepción de los clientes sobre la imagen de la clínica y en su lugar, generar motivación y compromiso al sentirse incluidos en todo despliegue de información.

Finalmente, la literatura donde se encuentran conceptos claves como estilos y canales de comunicación, así como transparencia de la información relacionados con la situación problemática, demuestra que la comunicación interna incide directamente en la motivación del personal entonces es importante considerar generar alternativas que mejoren el clima organizacional y que principalmente se anulen situaciones que afecten el trabajo en equipo y las relaciones humanas y por lo contrario, mejoren el nivel de compromiso de su capital humano para el logro de los objetivos organizacionales.

Referencias Bibliográficas

- Alva, V. (2023). Las mejores clínicas ginecológicas en Lima. *Respira Perú*. <https://respiraperu.com.pe/las-mejores-clinicas-ginecologicas-en-lima/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica*. Netbiblo S.L
- Asociación de Clínicas Particulares del Perú (2019, 18 de diciembre). *Clínica S.I. celebra su 40° aniversario con más de 53 mil nacimientos*. Recuperado el 16 de enero de 2024, de <https://acp.org.pe/noticlinicas/clinica-s-i-celebra-su-40-aniversario-con-mas-de-53-mil-nacimientos/>
- Banco Mundial. (2023, 5 de octubre). *El Banco Mundial en Perú. Perú Panorama general*. Recuperado el 16 de enero de 2024, de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bustamante, E. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(2), pp. 79-90. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2012.2\(2\).79-90](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2012.2(2).79-90)
- Castro-Martínez, A., Diaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J.-L. (2022). Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19 / Internal communication, wellbeing and happiness at work in Spanish hospital institutions during the COVID-19 crisis. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 12(23), 143–162. <https://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/766>
- Cóndor, J. (2023, 24 de octubre). La salud privada y un “diagnóstico” de ingresos y atención en clínicas. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/salud-privada-clinicas-tms-la-salud-privada-y-un-diagnostico-de-ingresos-y-atencion-en-clinicas-noticia/?ref=gesr>
- Diario Médico (2012, 19 de noviembre). *Clínica S.I. es la primera institución en el Perú con tecnología hdlive*. Recuperado el 15 de enero de 2024, de <https://www.diariomedico.pe/clinica-s-i-es-la-primera-institucion-en-el-peru-con-tecnologia-hdlive/>
- Fajardo Uribe, L. A., (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y Función*, 22(2), 121-142. <https://www.redalyc.org/pdf/219/21916691006.pdf>
- Ferreiro P., & Alcázar M. (2005). *Gobierno de personas en la empresa*. PAD. Escuela de Dirección, Universidad de Piura.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Iglesias, S. (2021). *La comunicación institucional externa en instituciones privadas de salud. El plan de comunicación y su articulación con la identidad de marca. El caso de la Clínica Roca de la ciudad de General Roca* [Tesis de especialización, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/129708/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023), *Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023*. Recuperado el 15 de enero de 2024, de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202023%2C%20la,del%20d%C3%ADa%20Mundial%20de%20la>
- Iraizos Albarado, F. (2020). *Gestión de la comunicación interna como proceso comunicativo en las organizaciones*. [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional de la Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24621/FAVIOLA%20IRAIZOS%20ALBARADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147–153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2023). Proyecciones del empleo nacional y del sector formal privado: 2023-2024. Recuperado el 14 de enero de 2024, de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5197495/II%20Reporte%20de%20proyecciones%20del%20mercado%20laboral%202023-2024.pdf>
- Neyra Ocaña, B. (2023). Análisis de la comunicación interna en entidades de salud. *Horizonte empresarial* 10(1), 80–90. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2474>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(2), 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>
- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: la visión de los promotores peruanos de salud. *Fonseca, Journal of Communication*, (20), 125–142. <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020125142>
- Prieto Rodriguez, K., Moreno Jaramillo, N & Diaz Gonzalez, L, (2023). *La comunicación en los trabajadores el área de la salud, como factor en la atención del usuario posterior a la pandemia de COVID 19 en el año 2022*. Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - FUCS. <https://repositorio.fucsalud.edu.co/handle/001/3247>
- Quispe, M. R. (2022). Tendencias demográficas del Perú: Proyecciones al 2050. *Desafíos: Economía y Empresa*, 1(001), 67-82. <https://doi.org/10.26439/ddee.vi001.5382>
- Semana Económica (2019, 30 de agosto). Clínica S.I. *Semana Económica*. Recuperado el 15 de enero de 2024, de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/salud/371498-clinica-s-i>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2022, 16 de noviembre), Análisis del sistema de salud público en el Perú. Recuperado el 15 de enero de 2024, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-actual-del-mercado-de-salud-peruano>

Superintendencia Nacional de Salud (2023). Boletín estadístico 2023. Tercer trimestre. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5623292/4595872-boletin-estadistico-2023-3er-trimestre-pdf.pdf?v=1703888498>

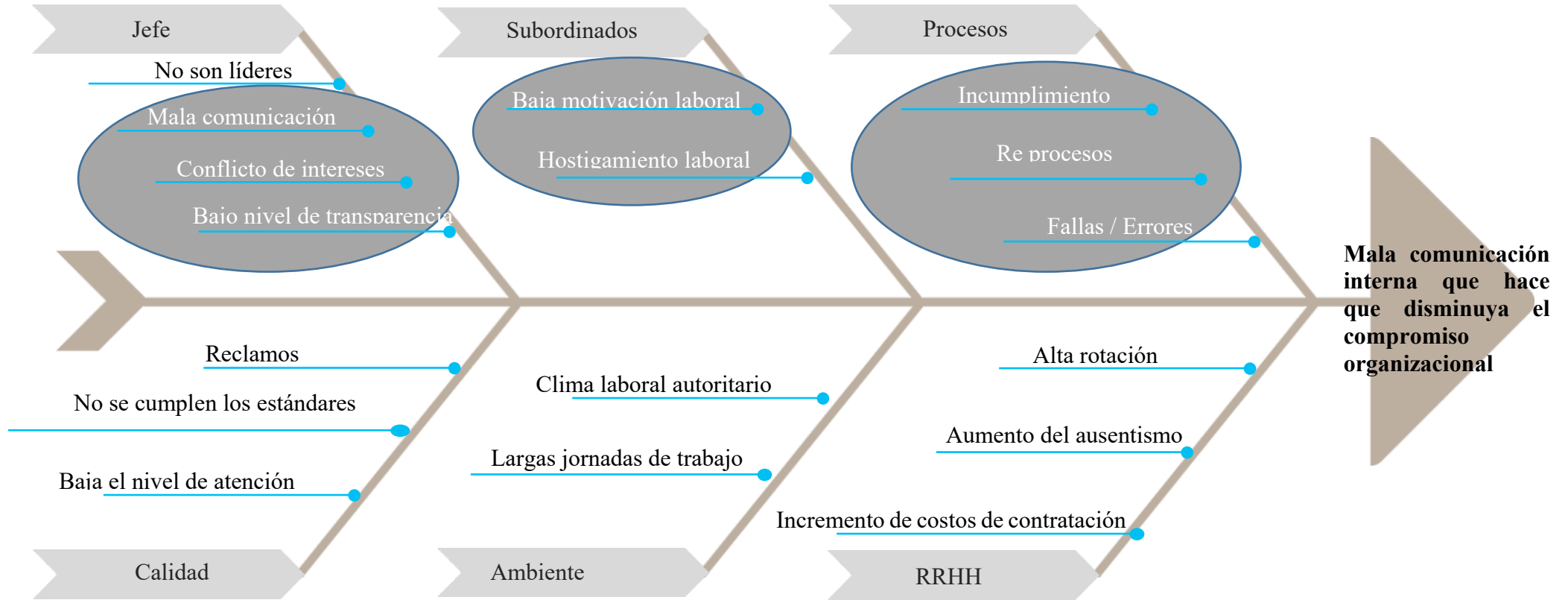
Zurita, M. (2019, 30 de setiembre). Clínica S.I. no descarta “alianzas” para crecer en Lima y provincias. *Día 1. Diario El Comercio*. https://elcomercio.pe/economia/dia-1/clinica-s-i-no-descarta-alianzas-para-crecer-en-lima-y-provincias-noticia/?ref=ecr#google_vignette

Anexos

Anexo N° 1: Matriz FODA simple

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con más de 40 años en el mercado - Referente en el cuidado materno infantil y salud de la mujer. - Cuentan con la certificación ISO 9001 - Cuentan con acreditación y re-acreditación internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de encuesta de clima laboral por debajo de lo esperado - Altos índices de desmotivación - Mejorar los niveles de satisfacción del personal. - Crecimiento exponencial de la desmotivación
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Modernizar y ampliar las instalaciones - Reforzar las áreas de investigación para mantener la calidad del servicio. - Crecimiento del PBI. - Crecimiento en afiliados a seguros particulares y EPS 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia directa y cercana, ubicados en una avenida donde existen varias clínicas que realizan los mismos procedimientos médicos y más. - No lograr afiliar pacientes que están fuera de su red, y que eso les haga perder ventas (ingresos) - Disminución de la tasa de natalidad

Anexo N° 2: Diagrama de Ishikawa



Anexo N° 3: Resultados entrevista a profundidad

Entrevista a profundidad							
	Cargo	Jefe de Operaciones	Supervisor de Mantenimiento	Supervisor de Seguridad	Analista de Almacén	Ayudante de Limpieza	Agente de Seguridad
	Tiempo de servicio	6 años (Re ingreso)	36 años	1 año	6 meses	5 años	2 años
1	¿Considera usted importante la comunicación interna en su empresa, desde el mensaje hasta la forma de comunicación (intención)? ¿Por qué?	Sí. La comunicación nos permite estar enterados y conocer detalles sobre la organización pero falta mejorar.	Sí, yo creo que es importante porque así nos mantenemos informados sobre todo lo que sucede internamente pero no siempre comparten toda la información.	Sí. Creo que es importante todo tipo de mensaje dentro de la empresa aunque la forma no es siempre la más correcta.	Sí. Tengo poco tiempo en la compañía pero he visto que muchas veces la manera que nos hablan es despota y tampoco nos informan a tiempo.	Si es importante pero a veces no nos comunican a tiempo de todo lo que pasa en la empresa y cuando preguntamos nos responden de mala manera.	Sí. En la empresa estamos comunicados de toda la información interna pero en mi área a veces recibimos indicaciones sobre los procedimientos para hacer excepciones en casos puntuales, eso no es correcto.
2	Relate su experiencia en base a la forma en la que se comunican con usted en la clínica sobre temas específicos de su trabajo y sobre temas institucionales.	Siempre trato de evitar que mis trabajadores sean discriminados, o agredidos verbalmente, pero aún existen personas que usan su rango jerárquico para amedrentar, y ese amedrentamiento lo hacen para permitir actos indebidos. Trato de que mis supervisores se comuniquen con su personal operativo de la mejor manera pues sé de algunos que se dirigen a ellos de manera hostil o no les comparten la información interna completa, trato de asegurarme que esto no sea así. No tengo problema con el trato que me brindan mis pares o superiores aunque algunos son "especiales"	Todos los días es un desafío para ver quien es el menos gritado del día. Muchas veces gritan de la nada, como si no supieran que tenemos políticas y procedimientos para todo, y si existen igual le gritan a uno por culpa de otros. A veces quieren ser ellos los primeros en ser atendidos. Hay personal que tiene preferencias o son recomendados. RRHH solo comparte información de la compañía a través de los jefes y después nosotros a nuestro personal operativo solo si hay tiempo y ocasión de hacerlo porque el trabajo diario nos gana.	Algunos doctores y Jefes me tratan mal, me gritan y me humillan cuando me hablan. He pensado en renunciar varias veces pero sigo en la empresa por necesidad. El trato no es igualitario, a veces piden excepciones para romper los procedimientos. Nuestro Jefe nos hace llegar la información de la empresa de manera verbal y nosotros como tenemos acceso a una PC podemos verla pero sé que el personal operativo no tiene acceso a una máquina.	Gracias a Dios, a diferencia de mis compañeros mi jefe si me trata bien, algunos otros no tanto, pero mi jefe me defiende, no debería pero si lo hace, ya que algunos doctores se pasan de la raya, son agresivos en su trato y solo mandan y debemos obedecer sino se quejan. La información de la clínica es compartida por mi Jefe, nos reúne brevemente y nos informa.	Los mensajes no son muy bonitos. No es bonito que a uno lo insulten, uno es humilde, pero uno no es un trapo, y a veces nos hacen sentir así, por necesidad aguantamos, pasa en todos lados, pero a veces uno tiene corazón, y esas cosas duelen, es duro aguantar para llevar un pan a casa. Si mi jefe no me informa de lo que pasa en la compañía me entero por compañeros de otras áreas, la mayor parte del tiempo es así.	Mi jefe de seguridad ha renunciado varias veces, producto de que recibe un trato hostil, esto hace que él se comunique con nosotros con inseguridad y que no nos brinde esa estabilidad que todo líder brinda, mas bien nos genera desconfianza, y creemos que nosotros también deberíamos renunciar, ya que no nos sentimos protegidos ni seguros, creemos que si él se va a los gritos nos llegaran a nosotros. Tenemos acceso a máquinas para ver la información interna.
3	Sobre la experiencia vivida que relato, comente cual ha sido el impacto que ha recibido (positivo o negativo)	El impacto ha sido positivo a pesar de estar a veces en un ambiente no muy agradable. Recibo mucho agradecimiento de mi equipo por sacar la cara por ellos cuando suceden actos de maltrato producto de los gritos o agresiones verbales y tambien cuando los mantengo informados..	Yo creo que ha sido negativo porque me han puesto memos y/o suspensiones por omisión de normas que no están escritas y que otro jefe te dice verbalmente y luego se niega. Eso realmente es indignante hace que uno pierda el respeto, la confianza y el compromiso, se me van las ganas de trabajar. Deben ver la forma de informarle directamente a los operarios sobre novedades en la empresa porque no tengo tiempo para estar haciendo reuniones.	Negativo completamente. Cuando uno se niega a hacer las cosas de la manera que quieren, se forma un ambiente muy malo, a veces incluye faltas de respeto y en ocasiones los pacientes han estado cerca o escuchando esto y esto genera una mala imagen de la empresa. La pizarra informativa a veces tiene información desactualizada, RRHH no se encarga de hacerlo.	Una mezcla de ambos, positiva porque recibo el respaldo de mi jefe pero negativo porque el trato en los demás no es bueno. Muchas veces nos gritan sin saber ellos las políticas, propio de su frustración y nos exigen hacer cosas que no están permitidas en los procedimientos.	Negativo. Cuando uno le niega algo a un Jefe o médico, que es más que uno, estamos poniendo en riesgo nuestro trabajo, eso enoja mucho. Mi jefe no tiene buen carácter y muchas veces se molesta si le preguntamos algo sobre alguna información que han compartido. Mejor no preguntamos.	El impacto es negativo. He visto como han despedido a varios compañeros por no reportar en su momento cuando hacemos rondas, yo siempre me quedo callado, para cuidar mi trabajo a pesar que conozco que hay actos de hostigamiento y hostilidad. No tengo confianza ni seguridad cumpliendo mi trabajo, a veces es mejor callar, sé que eso esté mal, pero yo soy sostén de mi hogar, necesito el trabajo. RRHH no nos informa directamente, nuestro Jefe es el que nos avisa para verlo en el intranet.
4	¿Considera usted que existe una estrategia para mejorar la comunicación interna en la clínica ?, ¿Por qué,?	No, ya que esto tiene años y no ha cambiado, yo trato de ser empático con mi personal para que en lo posible no los afecten, estén informados y trabajen de manera eficiente .	No. Creo que no les importa porque cuando hacemos llegar nuestro malestar a RRHH, no intervienen inmediatamente o no hacen nada.	No, los médicos hacen lo que quieren y nos tratan como quieren, RRHH no hace nada por mejorar esto.	Aún soy nuevo pero por lo que veo no hay.	No, siempre es lo mismo.	No se, pero espero que esto cambie en algún momento

Entrevista a profundidad							
Cargo	Jefe de Operaciones	Supervisor de Mantenimiento	Supervisor de Seguridad	Analista de Almacén	Ayudante de Limpieza	Agente de Seguridad	
Tiempo de servicio	6 años (Re ingreso)	36 años	1 año	6 meses	5 años	2 años	
5	Existe normas o reglamentos que regulen la comunicación interna	No, no hay capacitaciones ni un medio para denunciar malos tratos, no existe nada, incluso cuando uno se queja en RRHH, no hay acciones o medidas correctivas.	No, sobre comunicación interna no nos han informado nada.	No	No lo sé, si hay no me las han compartido.	No	Creo que no
6	Usted se siente comprometido con la clínica gracias a la comunicación interna	No, yo soy comprometido, con la clínica porque me pagan puntual, cumplen con los beneficios de ley y debido a que los dueños me tratan bien y me apoyan. La comunicación interna es deficiente.	Yo soy leal y comprometido, por otro motivo. Cuando mi esposa enfermó la clínica me apoyó en todo momento, por ellos estoy agradecido con los dueños.	No, estoy buscando trabajo	Sí, por mi jefe y debido a que pagan puntual	Los dueños son personas buenas, en las huaycos me ayudaron a reconstruir mi casa con facilidades de préstamos sin intereses. Me motivaron a seguir trabajando a pesar que el trato de todos no es el mejor.	Sí, pagan puntual y tenemos un buen seguro, mi esposa pudo dar a luz con todo pagado. La comunicación interna no es buena, mi compromiso es por la gratitud que siento.
7	Conoce usted si existe un medio de comunicación interno en la clínica	Sí, tenemos una intranet, donde podemos ver todo, desde procedimientos, boletas de pago, anuncios importantes, etc.	Sí, intranet y un mural pero a veces está desactualizado.	Sí, intranet	Sí, intranet	No, los operarios no tenemos, por eso nunca nos enteramos de nada, ni de cuando entregan las canastas navideñas. Nuestro jefe a veces nos informa pero nos enteramos por compañeros de otras áreas. Hay un mural pero casi siempre esta vacío.	Sí, intranet
8	¿Sabe usted si la clínica ha considerado implementar alguna alternativa de solución relacionada a comunicación interna? Si/No, Explique.	Se nos comunicó en comité de Jefes que la Gerencia ha decidido invertir en la reestructuración del área de RRHH, además de asignar mayor presupuesto en la mejora en la infraestructura y tecnología, como objetivos estratégicos. Asimismo, en vista de los actos indebidos realizará los cambios necesarios para mitigarlos en las áreas donde se han presentado.	Mi jefe inmediato nos comentó que los dueños estaban evaluando invertir mayor presupuesto en la clínica para diversos temas, ya que después de la pandemia se mejoraron los ingresos.	En la reunión de cierre de año 2023, el dueño de la empresa, indicó que la empresa iba a recibir mas inversión para afrontar los problemas que habíamos tenido los últimos años, con relación al clima laboral y control interno	No lo sé, no tengo información.	Nuestro Jefe de Operaciones nos informó que em la reunión de cierre de año 2023 se dijo que harían cambios para mejorar en la clínica.	Sí, en la reunión de fin de año señalaron que sí porque habían mejorado los ingresos en la empresa y por eso iban a invertir en mejoras.