



**COMUNICACIÓN INTERNA DEL DISTRITO 24D01 SANTA ELENA- SALUD: UN
ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 2017**

ARMIJOS ORDOÑEZ JENIFER MELISSA

Carrera de Comunicación Social

Universidad Estatal Península de Santa Elena

NOTA DEL AUTOR:

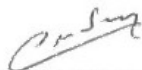
Armijos Ordoñez Jenifer Melissa, carrera de Comunicación Social, Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

La opinión presentada en el presente artículo representa únicamente la visión del autor sobre el tema tratado.

Se agradece la colaboración: Gerson Cochea, tutor.

Correo electrónico del autor: jenifer.armijos@gmail.com

TRIBUNAL DE GRADO



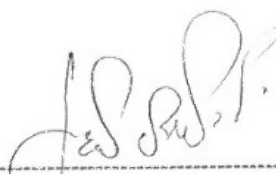
Eco. Carlos Sáenz Ozaetta, Msc.
Decano de la Facultad de Ciencias
Sociales y de la Salud



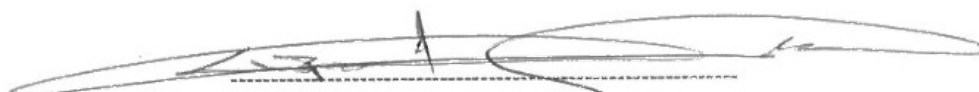
Lcdo. Milton González Santos, Mgt.
Director (E) de la Carrera
de Comunicación Social



Ing. Gerzon Cochea Panchana, Msc
Profesor Tutor



Lcdo. Wilson León Valle, Mgt.
Profesor de Área



Ab. Victor Coronel Ortiz, Msc
Secretaria General

ÍNDICE

TRIBUNAL DE GRADO.....	i
ÍNDICE.....	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
REFERENTES TEÓRICOS-CONCEPTUALES Y NORMATIVOS.....	2
Comunicación Interna: Una mirada institucional de eficiencia.....	2
Elementos vinculados a la cultura organizacional.....	5
Gestión directiva y del liderazgo institucional: perfiles y enfoques.....	6
Esquemas normativos atribuibles a la efectividad en la atención a la salud.....	7
MATERIALES Y MÉTODOS.....	7
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS.....	9
DISCUSIÓN Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES.....	14
CONCLUSIONES.....	15
REFERENCIAS.....	16
ANEXOS.....	18

RESUMEN

Este artículo es derivado de una investigación cualitativa, fenomenológica apoyada en la hermenéutica, cuya intencionalidad fue generar una aproximación teórica acerca de la comunicación interna como una mirada institucional interpretativa de la cultura organizacional. La técnica de la entrevista a profundidad sirvió para el acopio de la información, proporcionada por cuatro Directores del Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, cuyos extractos seleccionados fueron sistematizados y organizados en cuadros de contenido para su interpretación y argumentación desde las categorías iniciadoras: aspectos de la comunicación interna, elementos de la cultura organizacional y eventos de gestión, las cuales fueron significadas a través de las subcategorías: ausencia de eficiencia comunicacional, ausencia de feedback en los mensajes, ubicación vertical, respuestas inmediatas no planificadas crean tensión en el personal, apego a la filosofía de gestión, las mismas formas tradicionales del hacer, combinar vías tecnológicas y tradicionales, decisiones emergentes, replantear las estrategias, estrategias que no se comunican al personal y escaso mantenimiento y sustitución de equipos. Las conclusiones dan cuenta de las debilidades de la comunicación interna que se asimilan como hábitos de la cultura organizacional, pues los mensajes institucionales no terminan por llegar con efectividad al personal. Se sugiere al Departamento de Comunicación, Imagen y Prensa del ámbito del estudio, la coordinación de actividades de la comunicación interna, competencia y sensibilidad, en el desafío de la innovación, pertinencia y voluntad que hagan posible disponer de dispositivos, instrumentos y canales comunicacionales, para la efectividad que se transmite en la información institucional.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, gestión de la salud.

ABSTRACT

This article is derived from a qualitative, phenomenological research supported by hermeneutics, whose intention was to generate a theoretical approach to internal communication as an institutional perspective interpreting the organizational culture. The in-depth interview technique was used to gather information, provided by four District Directors 24D01 Santa Elena-Salud, whose selected extracts were systematized and organized into content tables for interpretation and argumentation from the initiating categories: aspects of internal communication, elements of the organizational culture and management events, which were signified through the subcategories: absence of communication efficiency, absence of feedback in the messages, vertical location, unplanned immediate responses create tension in the staff, attachment to the philosophy of management, the same traditional ways of doing, combining technological and traditional ways, emerging decisions, rethinking strategies, strategies that are not communicated to staff and poor maintenance and equipment replacement. The conclusions show the weaknesses of the internal communication that are assimilated as habits of the organizational culture, because the institutional messages do not finish arriving with effectiveness to the personnel. It is suggested to the Department of Communication, Image and Press of the scope of the study, the coordination of activities of internal communication, competence and sensitivity, in the challenge of innovation, relevance and will that make it possible to have devices, instruments and communication channels, for the effectiveness that is transmitted in the institutional information.

Keywords: Internal communication, organizational culture, health management

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna que se presenta en el desarrollo de las actividades y procesos de las instituciones de Salud Pública, es captada en sus distintas formas verbales y no verbales que el personal de este ámbito transmite a los pacientes que acuden en la solicitud de atención, en cada una de las unidades, departamentos y especialidades médicas. En este sentido, frente a la multiplicidad de efectos que se pueden generar en ese acercamiento con los diferentes públicos, reviste importancia el hecho de saber sistematizar, organizar y coordinar, la información y los mensajes que se transmiten al personal para la consolidación de los planes y estrategias que se fijan desde las políticas de la comunicación interna, al activar el correcto funcionamiento institucional, interpersonal e interdepartamental en las entidades de salud, pues esto repercute en la satisfacción de los pacientes, su seguridad y confianza, frente a la sensibilidad de sus condiciones, cuando recurren a estos servicios.

Por lo tanto, cuando se asuman estas responsabilidades por parte del ente institucional a través del Departamento de Comunicación, Imagen y Prensa, responsable de la comunicación interna y su efectividad para el sistema de relaciones productivas y transparente en la información institucional que se maneja en las unidades operativas que forman parte de la Dirección Distrital Santa Elena - Salud, se interpreta la prioridad de este funcionamiento integral, dentro de las decisiones que se comparten en la cotidianidad del pensamiento y la acción del personal, a partir de los programas, lineamientos y estrategias propuestas, coordinadas y realimentadas, que se vinculan como elementos interrelacionados en el funcionamiento de la comunicación interna.

En esta perspectiva, la coordinación gerencial, tanto en su máxima expresión en el rol que desempeñan los directores, como en el caso del escenario del estudio que se identifica en el ámbito cotidiano de sus responsabilidades en el Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, así también en la jefatura del Departamento de Comunicación, Imagen y Prensa y su equipo de apoyo en cada unidad estructural de esta dependencia, dan cabida a la representatividad de sus actuaciones pertinentes, al entender su identificación medular con sus funciones para poder trascender la dinámica de las actitudes, necesidades de respuesta a problemáticas puntuales planteadas en los ámbitos de los desempeños y su presentación informativa, tanto en el acercamiento vertical como horizontal, a quienes corresponde abordar la situación relacionada con la transparencia y efectividad de los mensajes institucionales, pues ello repercute en la calidad de seguimiento, coordinación y aplicabilidad de los servicios que respaldan la reputación del Distrito de Salud, al tiempo que vincula el hacer profesional del personal de salud, administrativo y de servicios, y las implicaciones en la atención a los pacientes.

Todo este entramado de hechos interconectados a lo que debe ser la confianza y seguridad en la información que se transmite internamente en la organización, para ser acatada en función de las actividades y procesos que se corresponden con los compromisos adquiridos en el despliegue operativo de las funciones frente a las necesidades críticas del paciente, cobran relevancia en las categorías y subcategorías que se interpretan como parte de las percepciones de la alta gerencia, que da a entender limitaciones, criterios desfasados de lo que debe ser la efectividad de los elementos, factores y condiciones que se involucran a la comunicación interna, para el funcionamiento en las mejores condiciones y desde el equilibrio en la información que manejan y que les permite tomar decisiones compartidas, ante situaciones de emergencia en la institución con la colaboración de su personal.

De modo que, las experiencias y vivencias que se corresponden con los elementos relacionados con la comunicación interna en instituciones públicas, constituyen prácticas sensibles del comportamiento humano lo cual está correlacionado con los eventos de gestión, los elementos de la cultura organizacional y los aspectos de la comunicación interna, ante lo cual se exige la eficiencia de las estrategias y propósitos que definen los tipos de comunicaciones inmersos y la retroalimentación de procesos cuando se requiere de este feedback comunicacional.

Ahora bien, al hablar de comportamiento humano, actitudes, formas de pensar y de accionar, la realidad de actuaciones y propósitos definidos en el ámbito de la salud y la atención efectiva, integral y sensible al paciente, se interpreta de la cultura organizacional en su conceptualización e influencia en torno a los perfiles tangibles e intangibles que sostienen los hábitos, el sistema de creencias, los símbolos compartidos y los esquemas seguidos en los desempeños del personal, enganchados a la

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

sensibilidad de los hechos que se repiten y valoran, frente a las expectativas de apoyo, seguimiento y monitoreo de la información y su flexibilidad asimilada dentro de las características de los equipos de trabajo.

En otras palabras, la conectividad de los principios, criterios, estrategias y fundamentos, que mayormente dominan las formas de comportarse ante los requerimientos de la salud por parte de los diferentes públicos, hace ver la inspiración que subyace al poder de la cultura organizacional, en las maneras de asimilar la información y ver la realidad de cada persona envuelta en las responsabilidades que asumen con la efectividad del caso, a fin de perfilar los mejores resultados, que a su juicio, cumplen con las expectativas de lo que se espera de ellos al valorar los mensajes institucionales, bien en la condición de formalidad o informalidad.

En consecuencia, cuando estos elementos, factores y condiciones relacionados con la comunicación interna, son deficientes en su efectividad y trascendencia dentro del campo destacado de la cultura organizacional, la cual connota su influencia perceptible en el contexto de actuaciones cotidianas del personal, atrae el sentido y significancia de la búsqueda hacia el sistema de reformas y modificaciones teórico prácticas, tanto en las estrategias como en la implementación de las mismas, que permitan el mapeo de los nudos críticos que se producen en la organización y limitan la efectividad de la comunicación interna, además de proyectar estas deficiencias repetitivas en el tiempo, que parecieran convertirse en costumbre o en el eje de interpretación cultural, que se va asimilando en el comportamiento humano y requieren su reflexión permanente, el estudio y las competencias involucradas en la gestión institucional, con el fin de distinguir los canales, instrumentos y enfoques necesarios para implementar innovación, fortaleza y respuestas asertivas que optimicen la situación.

En este orden de ideas, la cultura organizacional y su influencia en los escenarios posibles que fecundan la comunicación interna, su direccionalidad y coordinación, se involucran en su desarrollo con múltiples disciplinas vinculadas e integradas para dar respuestas que conduzcan al éxito de la institución y el apego a la filosofía de gestión al dar cumplimiento a los objetivos previstos en el plan estratégico de la comunicación institucional, que debe garantizar de modo práctico y operativo, la funcionabilidad y el sistema de mejoras de la imagen institucional como espejo del servicio eficiente de la salud. Al pensar sobre todos estos elementos, factores y condiciones de la comunicación interna en el Distrito 24 D01 Santa Elena-Salud y su análisis a la cultura organizacional 2017, se presenta el siguiente artículo como producto derivado de una investigación concluida cualitativa de tipo fenomenológico apoyado en la hermenéutica, cuya intencionalidad fue generar una aproximación teórica acerca de la comunicación interna como una mirada institucional interpretativa de la cultura organizacional. Para ello, se seleccionaron extractos de la información aportada por cuatro directores del ámbito del estudio, a través de la entrevista a profundidad.

Esta información fue sistematizada y organizada para su comprensión desde las categorías iniciadoras: aspectos de la comunicación interna, elementos de la cultura organizacional y eventos de gestión, las cuales fueron significadas en el marco de las subcategorías emergentes: falta de eficiencia comunicacional, no hay el feedback en los mensajes, ubicación vertical, respuestas inmediatas no planificadas crean tensión en el personal, apego a la filosofía de gestión, las mismas formas tradicionales del hacer, combinar vías tecnológicas y tradicionales, decisiones emergentes, replantear las estrategias, estrategias que no se comunican al personal y falta de mantenimiento y sustitución de equipos, las cuales connota el sentido y significado otorgado como hallazgos en torno al fenómeno de estudio.

REFERENTES TEÓRICOS-CONCEPTUALES Y NORMATIVOS

Comunicación Interna: Una mirada institucional de eficiencia

La comunicación organizacional, representa un fundamento básico para activar el sistema de relaciones en la estructura funcional del trabajo compartido, apegado a la identidad y pertinencia de los mensajes transmitidos para alcanzar los diferentes niveles de eficiencia que se exigen en el campo abierto del rendimiento y la proporcionalidad de niveles que son reconocidos por el personal

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

de acuerdo a las diversas vías de transmisión de la información institucional sobre la expresión de las actividades y procesos que debe seguir el personal, de acuerdo con las responsabilidades de su desempeño.

Esta situación hace ver la necesidad de abrir diferentes canales de comunicación interna, no sólo para que exista la posibilidad de comprensión de las metas de manera transparente en lo que se refiere al discurso y la acción necesarios de implicar con la eficiencia dentro de los compromisos que gestiona el personal y en correspondencia con los lineamientos estratégicos directivos, sino que, de acuerdo con Tariszka-Semegine (2012), puede manifestar en la condición horizontal, niveles de productividad y satisfacción del personal. La comunicación ascendente tiende a caracterizar una menor satisfacción del empleado en comparación con la comunicación hacia abajo. Se ha de resaltar la comunicación horizontal como aquella que menos énfasis tiene lugar en su condición descendente, a pesar que es importante para la productividad, en tanto el personal requiere escuchar más noticias directamente de la alta dirección en cuanto a los planes futuros, la investigación y el desarrollo organizacional.

Lo anteriormente expuesto, se complementa con los resultados obtenidos por Meng y Berger (2012), al valorar las iniciativas de comunicación interna de las organizaciones en términos de un mejor desempeño laboral, cambios en el comportamiento de los empleados, compromiso y dirección de liderazgo consultivo. Cuestión que involucra a la gerencia institucional para dar paso a las estrategias de comunicación interna que adviertan la posibilidad de activar enfoques culturales desde el rol directivo como líderes. Así, estas condiciones han de percibir la legitimidad comunicacional, además de las maneras de comportamientos formales e informales que adquieren interés en el pensamiento y las acciones como sujetos de una misma realidad organizacional. Ese escenario, constituye un contexto dinámico aprovechable sobre el cual se discuten nuevas realidades en el trabajo comunicacional de los directores de este tipo de instituciones.

Según Medina (2015), cuando resalta que las dependencias públicas de salud muestran cada vez más interés en la comunicación institucional, sobre todo en lo que atañe a la parte interna, pues envuelve a los tipos de servicios ofrecidos a los pacientes y al mismo tiempo, fundamentan la condición comunicativa del médico-paciente y el rendimiento organizativo de la unidad de salud, que se asocia con la colaboración entre las distintas áreas de tratamiento, frente a lo cual es indispensable mantener el sentido interpersonal donde se comparte la información y los mensajes que así determinan la orientación significativa en la consecución de los fines y logros efectivos del servicio integral.

La revisión de la literatura revela que la comunicación interpersonal e interna realizada en unidades de salud y el modelo de gestión estratégica propuesto para la comunicación interna de este tipo de instituciones, representa agregados de impacto en la efectividad de los departamentos cuyo sistema de operaciones, actividades y procesos, se concentra hacia la consecución de las metas establecidas de manera estratégica, en el marco de los protocolos que se vinculan a este tipo de servicios. Ello significa a juicio de Medina (ob. cit.), que la comunicación interna es responsable de la diseminación de intangibles (arquitectura de marca y principios de comunicación) que afectan positivamente la percepción del paciente y la reputación corporativa del ente público de salud, además de mejorar el desempeño organizacional promoviendo el diálogo interno y el trabajo en equipo.

Por una parte, el diálogo interno en las unidades de salud permite reflexionar sobre los eventos, situaciones y realidades que se exploran dentro de la cultura organizacional, ello a su vez, proyecta los contextos asimilados desde la propia práctica comunicacional con los otros, para caracterizar el servicio integral que requiere el paciente acerca de lo que espera del personal. Allí vale la pena mencionar a Mikes, Goldfinch, MacDonald y Ong (2016), cuando argumentan que la diversidad del diálogo, particularmente la noción de polifonía vertical, explora el sentir y hacer del yo profesional y personal de los clínicos. De allí, la recomendación que subyace al ejercicio de entrenamiento experiencial desarrollado para mejorar la conciencia y la comprensión del personal de salud, administrativo y de servicios de su diálogo interno, y crear un espacio interconectar el pensamiento y la acción desde la práctica reflexiva.

En cuanto al trabajo en equipo, como núcleo significado de la comunicación interna que se mantiene en el escenario de actuaciones cotidianas dentro de la cultura organizacional compartida en el sistema de valores, creencias y tradiciones, argumentan que el sistema de mejoras laborales

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

interprofesionales en las intervenciones del equipo, se respaldan desde la cultura organizacional al impactar la efectividad en el cuidado de la salud. La cultura organizacional a menudo se considera como la precondition del trabajo en equipo en la organización. Se define como los valores compartidos, creencias o percepciones que tienen los empleados dentro de una organización. Agregan los citados autores que, los pacientes con enfermedades crónicas tienen necesidades de atención integral a la salud con características complejas que requieren tratamiento desde más de una disciplina médica. Así, la atención crónica que se proporciona en instalaciones para pacientes internados con equipos interprofesionales, trabajan juntos hacia un objetivo común para lograr un resultado óptimo, desde el equipo de médicos, enfermeras, fisioterapeutas, psicólogos, trabajadores sociales, dietistas, entre otros; con la composición particular del equipo, que en mi modo de ver, debe mantenerse comunicado.

Al implicar esta perspectiva de la comunicación interna en el eje de atención desde las vinculaciones que activan y generan características particulares de efectividad sobre los distintos canales de transmisión de los mensajes institucionales, tanto en sus formas como en sus tipos en el Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, se asimila la interpretación sobre las necesidades de satisfacción que en este contexto, impactan las voces de sus directores, al reconocer ciertas limitaciones relacionadas con la comunicación interna horizontal, a través de diferentes estrategias, que permiten tomar decisiones conjuntas y de intereses compartidos con el personal, dado su importancia operativa, motivacional y competitiva. Cónsono con estos razonamientos, argumentan Constantin y Constantin (2015), que la actitud de la gente hacia el lugar de trabajo influye en la eficiencia de la organización. La efectividad de la voz del empleado depende del intercambio efectivo de información. La voz bien informada de los empleados aumenta la participación, ayuda a manejar las políticas de la organización, la confianza entre ellos y las relaciones de compromiso.

Ahora bien, en el contexto de las instituciones de salud, los aspectos que involucran la comunicación interna deficiente, pueden afectar la eficiencia del desempeño integral del personal y por consiguiente, ello incide en la atención a los pacientes en los términos que señalan Vermeir, Vandijck, Degroote, Peleman, Verhaeghe, Mortier, Hallaert, Van Daele, Buylaert y Vogelaers (2015), al identificar eventos negativos en cuanto a la discontinuidad de la atención, compromiso de la seguridad del paciente, insatisfacción del paciente y uso ineficaz de recursos valiosos, tanto en investigaciones innecesarias y el tiempo de trabajo del médico como en las consecuencias económicas.

Todo esto, a mi juicio, entrelazadas en la efectividad institucional dado el contexto que fundamenta la comunicación interna, hacen pensar sobre la necesaria revisión de los lineamientos estructurales que fundamenten la fortaleza de lo que ha de ser el proceso eficaz de las políticas comunicacionales, la revisión de sus herramientas e iniciativas de calidad, que deben sustentar las competencias y habilidades directivas para su orientación, incluso más allá de los planes y programas estratégicos concebidos hasta ahora en el marco de la conectividad interinstitucional, pues ello aplica igualmente, apuntar hacia las diversas combinaciones comunicacionales que pueden aportarse para la continuidad informativa, notificación de adaptaciones, cambios, flexibilidades del desempeño holístico del personal y el manejo actualizado de los mensajes que se transmiten, ante las necesidades de servicio de salud en decisiones oportunas que requiere la atención al paciente.

Desde este punto de vista, la comunicación interna en el escenario de los centros de salud, involucra a muchas personas diferentes, las cuales deben disponer de la información necesaria para sus actuaciones y orientación, lo que significa que ello redunde en las condiciones de atención del paciente y su adecuado tratamiento. Este apoyo solo puede alcanzar efectividad cuando la información está claramente definida, las instrucciones están avaladas por la confianza y el compromiso con el manejo efectivo de tales requerimientos para apoyar la adopción clínica en los servicios de salud que se requieren dado la responsabilidad del equipo y la comprensión exigible ante el papel cumple la comunicación, los canales y dispositivos que se implementan en los modos de interacción.

Esta complejidad de hechos son identificados en los estudios de Coiera (2006), dentro de las implicaciones que se corresponden al sistema de salud, lo cual impone riesgos y desafíos ante las expectativas de eficiencia en la comunicación interna, por las posibles consecuencias desfasadas de lo que significa abordar las transacciones de información totales y el tiempo del personal involucrado, para poder manejar los diferentes casos con la menor cantidad de errores o situaciones clínicas

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

adversas. Es así como los resultados del mencionado autor afirman que los errores de comunicación eran la causa principal de este tipo de problemas relacionados con la falta de eficiencia y debido a habilidades clínicas inadecuadas, pues los eventos adversos detectados en médicos de atención primaria se asociaron con dificultades de comunicación, impulsado por interrupciones, sistemas de comunicación deficientes y prácticas inapropiadas. Así también los resultados del estudio mencionado, evidenciaron que en el nivel administrativo, la mala comunicación de la información puede tener consecuencias económicas sustanciales, de modo que el sistema de salud alcanza las ineficiencias debido a la mala calidad de los sistemas de comunicación que existen.

Sobre esta misma perspectiva, apunta Chen (2007), que en el marco de la eficacia organizativa general que puede ofrecer el sentido de la comunicación interna de los trabajadores dadas las consideraciones de la excelencia, examina detenidamente la estructura y el sistema de operaciones integradas a la práctica gerencial, como aspecto indicativo clave de promoción de una comunicativa sensible en torno a la coalición dominante de la organización para asegurar la eficacia general y al mismo tiempo, los efectos positivos en la economía. Cuestión que, en mi manera de ver, centra el foco de atención en el interés de dominio de la comunicación interna en el marco de proponer la estrategia ideal que coadyuve en la gestión del sistema de relaciones, conexiones y revisiones interinstitucionales para interpretar la direccionalidad hacia las formas de construir nuevos eventos organizativos conjuntamente con el personal, en la razón de buscar las contribuciones que impacten la vida institucional dentro de las reformas necesarias.

En concreto, la comunicación interna se ha de interpretar como un evento estratégico de la gerencia que se debe activar para conseguir los objetivos interconectados a la eficiencia, desde el reconocimiento y preocupación de los directores del Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, a fin de poder reducir los riesgos que atañen, tanto el desempeño del personal como en la orientaciones de la calidad de atención al paciente, frente a lo cual se hace impostergable las condiciones de mayor transparencia, comprensión e interconexión de la información pertinente en cada uno de los sectores que conforman la estructura organizacional, dentro los aspectos que concretan su filosofía de gestión, dada la manifestación de las políticas comunicacionales.

Elementos vinculados a la cultura organizacional

Las organizaciones que prestan servicios de salud están caracterizadas por la dinámica de comportamientos humanos que trascienden a las condiciones sensibles desde la diversidad de formas comunicativas que expresan situaciones psicosociales y relaciones interpersonales cargadas de intereses y necesidades que impulsan el sentido atribuido a las inquietudes, motivaciones y satisfacciones compartidas del personal, impregnada de valores, sistema de creencias y enfoques de pensamientos, los cuales subyacen en las actividades y procesos de la vida institucional.

De modo que, todos estos elementos asociados a la cultura organizacional implican múltiples componentes necesarios de conocer por parte de los directores, dadas las distintas formas de su manifestación, que connotan situaciones estrictamente culturales asociadas a los valores, las suposiciones, tradiciones, normas y formas de percibir el contexto social, lo cual demanda entender los criterios pertinentes para poder adoptar la identificación de los patrones que consolidan el comportamiento humano en la organización.

Tal como lo señala Sułkowski (2012), el análisis sobre estos elementos vinculados a la cultura organizacional se identifican en los "valores culturales, las suposiciones básicas, las normas sociales y organizativas, las formas de comunicarse, historias, narrativas, mitos y metáforas, estereotipos organizacionales, rituales, símbolos, costumbres, héroes organizacionales, tabú, patrones culturales, artefactos culturales y la subcultura" (p. 64).

Esto significa que para este autor, la organización y particularmente, los directores, independientemente de su centro neurálgico de actuaciones e identificación existencial, han de valorar el núcleo de la cultura y las normas institucionales apegadas al comportamiento de los miembros, para poder precisar aspectos importantes relacionadas con la comunicación interna que se asumen desde las descripciones verbales formales e informales y reflejan las condiciones apegadas al comportamiento en todos los ámbitos relacionales del desempeño en las actividades cotidianas arraigadas a la conciencia colectiva y en el marco de las manifestaciones propias de la cultura organizacional.

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

En este sentido, los directores del Distrito 24D01 Santa Elena-Salud deben tomar en cuenta todos estos componentes relacionados con la cultura organizacional para poder considerar las decisiones que impactan el abordaje de las estrategias de la comunicación interna y así asimilar los elementos de enlace, dispositivos y canales alternativos que se destinen para hacer llegar la efectividad de la información, su asimilación y la puesta en práctica en los eventos operativos de alcance exitoso, dadas las conexiones relacionales de sus miembros y la interacción de los elementos culturales, las normas, tendencias y enfoques que definen la cultura organizacional.

Tal como lo señalan Kargas y Varoutas (2015), el escenario mencionado guarda relación con la proporcionalidad del liderazgo del director que se comparte para el hacer cotidiano, al valorar las capacidades que promueven los enfoques de la cultura organizacional al poder operar el sentido de la satisfacción laboral, la identificación de los comportamientos y prácticas de gestión, como coadyuvantes del desempeño compartido en el conjunto de factores organizativos como el rendimiento, la gestión del conocimiento, el aprendizaje continuo y la satisfacción laboral, al examinar las conductas de compromiso, solidaridad, efectividad personal y grupal, en términos significativos alineados a cultura de la organización.

De allí que, al valorar la situación anterior, se complementa tal interpretación con los razonamientos expresados por Rovithis, Linardakis, Rikos, Merkouris, Patiraki y Phialithis (2016), respecto a la cultura organizacional, definida como la característica importante que influye en la efectividad del servicio de atención médica de calidad e impacta positiva o negativamente la atmósfera que activa el desempeño de una organización de salud. En este sentido, la caracterización que se viene asumiendo sobre el concepto multidimensional de la cultura organizacional, enriquece el conjunto de suposiciones compartidas que guían al conjunto humano para definir de manera apropiada, la diversidad de situaciones que incluyen las normativas, visión, filosofía, sistema de creencias, entre otros; en la expresión de la autoimagen y fortaleza de las expectativas conductuales productivas en el ámbito hospitalario.

Al estar de acuerdo con estos argumentos, entiendo que la condición positiva de la cultura organizacional en la influencia interactiva de satisfacción laboral, motivación y sentido de pertinencia, permite además, ajustar la dinámica de gestión de los procesos y actividades donde participan activamente el personal de salud para la atención directa del paciente en este entorno, lo cual requiere condicionar de manera positiva el ambiente de trabajo para alcanzar las metas establecidas en los diferentes grupos profesionales que impactan los aspectos interdependientes que favorecen la eficiencia ante las demandas de los servicios de salud.

Gestión directiva y del liderazgo institucional: perfiles y enfoques

Los elementos, factores y condiciones que debe coordinar la gestión directiva de las instituciones de salud, caracteriza la esencia del liderazgo comprometido con la priorización de las actividades y procesos asociadas a la eficiencia, como producto de los mensajes institucionales que configuran la comunicación interna a través de prácticas innovadoras que viabilizan diversidad de canales, instrumentos y escenarios cargados de información para el hacer operativo dentro de la cultura organizacional donde se manifiesta el sentir compartido del equipo hospitalario ante compromisos y responsabilidades que así lo determinan, en función de la identificación y resguardo del sistema de creencias, valores, actitudes, percepciones, patrones de comportamiento y significados compartidos, que dominan la conjunción de esfuerzos para atender los requerimientos de la salud.

En tal sentido, señalan Gagnon, Payne-Gagnon, Fortin, Paré, Côté y Courcy (2015), que estas implicaciones son importantes, sobre todo cuando se vuelven críticas en la atención médica, lo que significa que el diseño de nuevas prácticas de trabajo y la gestión del conocimiento en tiempos de transformaciones sociales, atrae la fuerza de los aprendizajes para el desarrollo continuo del personal y el mejoramiento de la calidad en la atención de la salud. Ello es posible en el campo salubrista cuando se producen prácticas de apoyo institucional, y soluciones innovadoras de los directores desde las estrategias que se diseñan para gestionar el conocimiento. Es así como los autores citados hacen referencia a las tecnologías de la información y comunicación al involucrar la transferencia de conocimiento que anima al aprendizaje sobre nuevas prácticas de atención médica y reemplazan los viejos memorandos diseminados en tabloneros de anuncios en las instalaciones.

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

Al entender que el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la innovación de las prácticas directrices para poder coordinar los aspectos medulares de la comunicación interna en el marco de la cultura organizacional, quedan expuestos los elementos y escenarios que hacen posible la flexibilidad en el uso de nuevas técnicas tecnológicas y participativas activadas en las tecnologías de la información y comunicación para la actualización y soporte exploratorio de contextos que conlleven a la agilización de los mensajes institucionales para su manejo, organización y coordinación de la información transmitida al personal por diferentes vías, canales y dispositivos.

Esquemas normativos atribuibles a la efectividad en la atención a la salud

Existe en el contexto del estudio, diversos aspectos legales cuyos estratos adquieren importancia en la efectividad a la salud garantizada por el Estado. A tal efecto, la Asamblea Nacional (2008), hace referencia al artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador, donde se apunta hacia estos escenarios de la salud y el ejercicio de otros derechos, que sustentan el buen vivir. Sobre este último se puede incluir la condición de mantener una comunicación interna satisfactoria que permita el acceso oportuno, transparente y pertinente a los beneficiarios de los servicios que brinda el Ministerio de Salud Pública, para poder llevar a cabo con efectividad sus políticas económicas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, la cual se regirá por los principios de calidad, eficiencia, eficacia, precaución, entre otros.

Asimismo, el Ministerio de Salud Pública (2018), a través de la Dirección Nacional de Comunicación, Imagen y Prensa, distingue la misión de dirigir, normar y asesorar a nivel nacional la administración de la comunicación institucional, mediante la definición y ejecución de estrategias, planes y programas en el marco de la política gubernamental y los lineamientos del Ministerio de Salud Pública, que contribuyan a la construcción de una sociedad saludable. Es así como dentro de las atribuciones y responsabilidades, fundamenta la acción de asesorar en su ámbito a las autoridades y funcionarios del Ministerio de Salud, como también disponer y dirigir el desarrollo de estrategias de comunicación en crisis.

De acuerdo con esta situación que refleja el interés del Estado en materia de comunicación de las organizaciones de salud, se ha venido desarrollado acuerdos y convenios interinstitucionales para la asesoría y capacitación en esa área en el contexto de la salud pública. Desde esta perspectiva, conjuntamente con la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (2018), se promueven estrategias de comunicación de riesgo por parte de autoridades y profesionales relacionadas con la comunicación en situaciones de emergencia de salud pública y/o desastre del Ministerio de Salud Pública del Ecuador, a fin de mejorar la coordinación al interior de las instituciones responsables de la respuestas en estas implicaciones.

Por otra parte, las consideraciones del Estado a través del Ministerio de Salud Pública (2013), en materia de investigación en salud, promueve este tipo de estudios que impactan positivamente la calidad y eficiencia de las instituciones en el sistema de salud para lograr los objetivos estratégicos que contempla el buen vivir. En este orden de ideas, la priorización de los estudios se define ante la vulnerabilidad de situaciones que ponen en riesgo el potencial de servicio y el cruce de criterios en aras a la efectividad de los indicadores que fundamenten los procesos participativos de ajustes y tendencias para dar respuestas contundentes en este campo, lo cual significa que de modo subyacente es prioritario el ámbito de la comunicación interna para que el personal se mantenga suficientemente informado sobre los planes y programas establecidos en cada una de las áreas y subáreas.

En este sentido, los sistemas de información sanitaria, en cuanto al sistema interno de referencia información, impacto desde la acción de la información, capacidad de implantación de sistemas de información, herramientas e instrumentos de información, metodologías estadísticas en salud, uso monitoreo y evaluación de las sistemas de información y comunicación y la informatización de la información se constituyen como aspectos fundamentales que influyen en la accesibilidad a los mensajes institucionales y la calidad de apoyo necesario para la consecución de tales fines.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación de la cual se derivó este artículo, se ubicó en el paradigma interpretativo, bajo el enfoque fenomenológico apoyado en la hermenéutica. De modo que, en atención a lo señalado por

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

Husserl (1997), la reducción eidética de la fenomenología filosófica cobra sentido y significado en el individuo, al develar “una imagen o un signo que remite a algo que está fuera de él, que sería aprehensible en sí mismo pasando a otra forma de representación, la de la intuición en que se da algo” (p. 121). Estas consideraciones, fueron aprehendidas en el estudio, durante el ejercicio de la entrevista a profundidad aplicada a cuatro Directores Distritales de Salud cuyo ámbito de representatividad institucional se manifestó respecto a la comunicación interna en el Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, República del Ecuador.

En este sentido, las representaciones permitieron conocer aquellos elementos, factores y condiciones que se designan, y que fueron develadas desde la conciencia de estos actores sociales, en términos de su sensibilidad acerca de las debilidades y limitaciones que detectan en el mismo accionar como gerentes y personas, sobre la comunicación interna. Esto, cuando dieron a aparecer en la información aportada sus opiniones, la cual fue asimilada sin emitir juicios a priori sobre sus formas, cualidades y signos, sino como unidades intencionales derivadas de la conciencia.

En este orden de ideas, siguiendo la perspectiva del autor citado anteriormente, los elementos, condiciones y fundamento fenomenológico que permitió apresar esas esencias de las conciencias, en tales descripciones sensibles atribuidas a las vivencias y experiencias de los actores sociales en sus grados de claridad individual, sobre los objetos y observaciones que se dieron en la realidad de los encuentros, sirvieron para aprehender los criterios desde los correlatos manifestados.

No obstante, en términos de la reducción fenomenológica trascendental, reflejada en un cambio de actitud natural y psicológicamente interna, los mundos de las experiencias ingenuas trascendieron también en los aportes sobre mis propias vivencias y experiencias en el mundo real significado con el valor intersubjetivo de situaciones compartidas en el contexto de situaciones acontecidas en el ámbito de la comunicación interna que caracteriza el hacer y sentir en el Distrito 24D01 Santa Elena-Salud.

De esta manera, la fenomenología entendida en cuanto a la reducción trascendental y la interpretación intencional para interpretar y comprender el sentido del mundo de la vida, dentro de las actividades compartidas en la comunicación interna institucional, cobró relevancia hacia la proximidad entendida en los hechos, eventos y estrategias que se vinculan a las ideas, pensamientos y reflexiones permanentes sobre su efectividad e impacto en la calidad del servicio de salud, además de las vinculaciones en los aspectos que atañen a la cultura organizacional.

Ahora bien, en ese momento que se corresponde con la condición trascendental del método fenomenológico aproveché para enfocarme en el proceso investigativo del punto de vista de los argumentos de Heidegger (2005), al retomar el sentido del comportamiento humano organizacional como una intuición que puede ser interpretada y comprendida en torno a la vida del ser existencial comprometido con la institucionalidad de la salud y el sistema de vivencias que se despliegan como formas de significados, los cuales reflejan el sentir y hacer en lo vivido. Estos escenarios, pudieron ser aprovechados como parte de la información que aportaron en el marco distinguido de cada uno de sus mundos y en el hecho de estar en él, donde se mueven cotidianamente, al implicar sus pensamientos, sentimientos y formas de actuar en el ámbito circunscrito de las responsabilidades y el compromiso que mantienen como mundo de la vida en la proximidad inteligible de los aspectos que surgen como fundamento de la comunicación interna, su importancia y efectos en la eficiencia del servicio de salud.

Desde el punto de vista de la entrevista a profundidad, como técnica para buscar la información, su caracterización conceptual y práctica, según Valles (2007), es una modalidad que abarcó la conversación en confianza con el entrevistado, además su identificación en términos de profundidad, se alcanzó en una sola sesión, donde los hechos y percepciones relevantes aparecieron de manera reiterativa como uno de los ingredientes básicos de la interacción, que en este caso trató sobre los elementos, condiciones y perspectivas implicadas en la comunicación interna institucional y la cultura organizacional en la legitimidad de las voces de los Directores del ámbito de estudio. Sin embargo, para efectos del presente artículo esta situación en su significancia, fue seleccionada para connotar sólo algunos fragmentos de la información aportada, esto debido a cuestiones de espacios y disponibilidad para reportar algunos resultados.

Al seguir las pistas de esta información, adquiere importancia los procesos de categorización, codificación y triangulación. Esta última no fue reportada en este estudio, pero si se contempló en el

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

informe de la investigación de la cual se origina este artículo, a los efectos de complementar los sentidos y significados atribuidos por los actores sociales en aquellas subcategorías de mayor recurrencia en sus descripciones. Según Fernández (2003), el proceso de categorización permite resaltar los significados como filtro de selección de los estímulos perceptivos en los extractos de información que comprenden las subcategorías.

En este sentido, consideré tres categorías iniciadoras: elementos de la cultura organizacional, aspectos de la comunicación interna y eventos de gestión. Desde allí emergieron las subcategorías, que se interpretan como los sentidos y significados atribuidos por los Directores del Distrito 24D01 Santa Elena- Salud, a la realidad del fenómeno de estudio. Los códigos asignados a las subcategorías, expresan la inicial del nombre de la misma, el actor social directivo que la mencionó y las líneas de su ubicación en el material protocolar transcrito de las entrevistas.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS

El tratamiento de la información para su análisis fue sometido al proceso de categorización y codificación, a partir de lo cual, presentó algunos fragmentos de información en las categorías iniciadoras, según las descripciones realizadas por los Directores del Distrito 24D01 Santa Elena-Salud.

Cuadro 1

Voces de los Directores

Extracto de la Información/Categoría Iniciadora	Subcategoría/código	Interpretación Integral/Sustentación
<p>Director 1. ...una de las debilidades es que <u>las comunicaciones no llegan a tiempo</u> a todas las unidades para la información. (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Ausencia de eficiencia comunicacional, AUSEFICC, D1, L: 23-25</p>	<p>La situación que atañe a las descripciones del director Jorge Romero Arteaga, destacan la significancia otorgada a las categorías iniciadoras: aspectos de la comunicación interna, eventos de gestión y cultura organizacional, a través de las subcategorías develadas. En lo que se refiere a los aspectos de la comunicación interna, la voz del director 1, Jorge Romero Arteaga, hizo ver la falta de eficiencia comunicacional, pues los mensajes institucionales no llegan a tiempo en todas las unidades del servicio de la salud.</p>
<p>Una de las sugerencias es que se implementen <u>diversas vías tecnológicas, además de los memos</u> que se hacen llegar. (<i>eventos de gestión</i>) Igualmente, <u>se toman decisiones de un momento a otro</u>, (<i>eventos de gestión</i>) ...como pasó la semana pasada y a esta fecha no se había colocado en cartelera, por lo que <u>se retrasa la información...</u> (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Combinar vías tecnológicas y tradicionales, COMBTT, D1, L: 36-39</p>	<p>Ante esta expectativa de mejoramiento continuo para trasladarse la eficiencia en la atención al paciente, puesto que cuando se maneja un mismo mensaje funcional, en la fluidez de la comunicación, ello concreta la unificación de criterios y el tratamiento adecuado. De igual manera, Doctor Jorge Romero Arteaga significó la misma categoría en torno al atraso o retardo en el alcance de los mensajes emitidos como la falta de feedback, como también las decisiones emergentes tomadas sobre la marcha que no permiten planificar espacios para el feedback con el personal.</p>
<p>...<u>Mucha de la información de las diferentes coordinaciones no llegan a esta Dirección, por lo que no hay el feedback para el Departamento.</u> (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Ausencia de eficiencia comunicacional, AUSEFICC, D1, L: 46-47</p>	<p>Estos resultados se apoyan con los argumentos de Verneir y otros (ob. cit.), pues la comunicación eficaz y eficiente es crucial en la asistencia sanitaria. La</p>
<p>Así sucedió cuando se fueron a hacer las <u>jornadas de vacunación</u>. El comunicado no</p>	<p>Ausencia de feedback en los mensajes, AUBB, D1, L: 80-82</p>	

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

<p>se emitió según el cronograma planificado, se reconoce esa falla, que ha sido muy criticado por los el personal de salud. (<i>eventos de gestión</i>)</p>	<p>Estrategias que no se comunican al personal, ESTNC, D1, L: 87-89</p>	<p>comunicación escrita sigue siendo la forma más frecuente de comunicación entre la atención especializada y la atención primaria. No obstante, el impacto de las ineficiencias de comunicación y las recomendaciones para mejorar la comunicación escrita son fundamentales en el cuidado de la salud.</p>
<p>Los consejos de Dirección, <u>no están planificados de manera estratégica</u> y son llamados con muy poco tiempo de antelación, eso crea un clima organizacional tenso, pues cada uno debe estar preparado <u>para dar respuestas a las solicitudes</u> que allí se han de tratar. (elementos de la <i>cultura organizacional</i>)</p>	<p>Respuestas inmediatas no planificadas crean tensión en el personal, RESICT, D1, L: 101-103</p>	<p>Igualmente, el Doctor. Jorge Romero Arteaga describió la categoría iniciadora eventos de gestión, al connotar su significado sobre la base de las subcategorías: combinar vías tecnológicas y tradicionales en los eventos y estrategias que no se comunican al personal, creando expectativas e información incompleta. Esta perspectiva a mi modo de ver el asunto recae en las situaciones de confusión y arbitrariedades que impactan la vida organizacional en las instituciones de salud. Así también lo argumenta Coiera (ob. cit.), pues el cuidado de los pacientes involucra a diferentes profesionales, lo cual significa que debe existir una información integral sobre la salud del paciente, ello da cabida a sistemas de gestión acordes con la importancia atribuida a la comunicación interna para el apoyo holístico al manejo de la salud. Mucho de esto cambiaría si se manifiesta mayor red de información que vincule el accionar equilibrado, eficiente y uniforme donde cada integrante del equipo de salud, mantenga la misma dinámica e información.</p>
<p>Director 2. Sí, me han señalado algunos médicos sobre la <u>escasez de equipos</u> que se han dañado y no se ha hecho el mantenimiento ni preventivo ni correctivo, (<i>eventos de gestión</i>)</p>	<p>Escaso mantenimiento y sustitución de equipos, ESCEQ, D2, L: 21-22</p>	<p>En cuanto a categoría iniciadora: cultura organizacional, el Doctor Jorge Romero Arteaga concentra su narrativa en el perfil que adicionan valor estratégico cuando las actividades planificadas estas preparada para dar respuestas a las solicitudes y objetivos planteados en los Consejo de dirección. Esta perspectiva debe ser parte de la manifestación de los esquemas comportamentales que debe dominar los esfuerzos del personal para dar respuestas eficientes en el sistema integral de salud.</p>
<p>...esto <u>impacta la atención al paciente y el personal se siente tenso</u> al no poder dar las</p>	<p>Respuestas inmediatas no planificadas crean tensión en el personal, RESICT,</p>	<p>La directora Silvia Montenegro resaltó en la categoría iniciadora: aspecto de la comunicación interna, su significación a través de las subcategorías: falta de eficiencia comunicacional, coincidiendo en sus opiniones con la interpretación de la información aportada por el director Jorge Romero. Estas vinculaciones, refuerzan la prioridad que destacan los resultados obtenidos que focalizan la necesidad de nuevas consideraciones innovadoras estratégicas relacionadas con la</p>

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

<p>respuestas esperadas. (elementos de la <i>cultura organizacional</i>)</p>	<p>D2, L: 24-26</p>	<p>comunicación interna en el contexto de la cultura organizacional.</p>
<p>Pienso que las decisiones deben ser mancomunadas en todo lo que se refiere a las necesidades de cada unidad operativa y <u>no sólo acudir a los planteamientos ministeriales de manera fragmentada.</u> (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Ausencia de eficiencia Comunicacional, AUSEFICC, D2, L: 23-25</p>	<p>Con relación a la categoría abierta: eventos de gestión, el director 2 Doctor Jorge Romero percibe las subcategorías: falta de sustitución de equipos y apego a la filosofía de gestión para dar cabida a la eficiencia que impacta la atención al paciente así como el cuidado y mantenimiento de los equipos necesarios para las actividades que así lo requieran.</p>
<p>La creencia y la misión institucional es una sola y a ella debemos estar apegados en cuestiones de organización... (Elementos de la <i>cultura organizacional</i>)</p>	<p>Apego a la filosofía de gestión, APFIG, D2, L: 29-30</p>	<p>De acuerdo con Campolina de Oliveira, Rodrigues y Jeunon (2017), mantener la claridad y transparencia en la información y descripción objetiva que se corresponde con las reglas, técnicas, deberes profesionales, habilidades y competencias necesarias para la calificación en el manejo de los equipos y el tratamiento de cada uno de los casos de salud, según el desempeño específico y área de tratamientos, interfiere directamente en los resultados de atención integral al paciente y en el escenario administrativo de responsabilidad del director del centro, sobre lo cual se debe reflexionar permanentemente para resguardar los equipos médicos y su mantenimiento.</p>
<p>Las formas de comunicación también atienden sólo cuestiones puntuales, lo cual crea <u>expectativas entre el personal, que busca en los pasillos la información</u> que le interesa, encontrándose desvíos y malos entendidos. (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Ausencia de eficiencia Comunicacional, AUSEFICC, D2, L: 33-35</p>	<p>Igualmente, en lo que se refiere a categoría iniciadora: cultura organizacional, el director 2 doctor Jorge Romero hizo énfasis en la subcategoría: apego a la filosofía de gestión, ante las manifestaciones del comportamiento humano centrado en el sistema de creencias y formas de pensar que dominan sus realidades en el desempeño y atención al paciente.</p>
<p>Director 3. Enfrentamos ciertos retos necesarios de <u>reflexionar acerca de la comunicación interna</u>, la cual aparece con varias desventajas que debemos superar. (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Ausencia de eficiencia Comunicacional, AUSEFICC, D3, L: 41-43</p>	<p>En cuanto al director 3. Sarita Borriones Salazar, el dominio de sus percepciones en cuanto a la categoría iniciadora: aspecto de la comunicación interna, coincidió con los dos directores anteriores al describir la falta de eficiencia comunicacional, frente a lo cual requiere reflexión permanente para detectar las desventajas, a fin de poder superarlas, pues se desvirtúa la funcionabilidad del personal de salud. Igualmente este dominio significativo de las subcategorías hacen ver que la comunicación vertical es la de mayor dominio además que no existe la realimentación de los mensajes para mejorar aquellos nudos críticos dados en la comunicación de arriba hacia abajo.</p>
<p>Tal es el caso de la información que <u>se desvirtúa</u> porque no llega directamente al personal, (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Ausencia de eficiencia Comunicacional, AUSEFICC, D3, L: 49-52</p>	<p>Sobre esta misma perspectiva, destacan Norouzinia, Aghabarari, Shiri, Karimi y Samami (2016), el reconocimiento de la comunicación como fenómeno</p>
<p>...las formas y los canales que mayormente dominan <u>desde arriba hacia abajo</u>, (<i>aspectos de la comunicación interna</i>)</p>	<p>Comunicación vertical, COMV, D3, L: 55-56</p>	

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

<p><u>...no permiten la realimentación, para poder saber la necesidad de los cambios...</u> (aspectos de la comunicación interna)</p>	<p>Ausencia de feedback en los mensajes, AUBB, D3, L: 100-102</p>	<p>multidimensional donde están involucrados diferentes factores tangibles e intangibles en el dinamismo y complejidad de los elementos interrelacionados en las experiencias implicadas en el comportamiento humano de la organización, en tanto, el personal de salud y especialmente la gerencia institucional debe focalizar junto al personal, los jefes de las unidades operativa, los aspectos sensibles de la comunicación interna efectiva e innovadora para caracterizar la ventaja de estar informados integralmente en la atención al paciente, pues ello tiene sus efectos en el sistema de relaciones necesarias para llevar a cabo los tratamientos de calidad en la atención médica que conlleva a resultados satisfactorios en la salud del paciente.</p>
<p>...pienso que los departamentos deben contar con mayor innovación en eso. (elementos de la cultura organizacional)</p>	<p>Las mismas formas tradicionales del hacer, MISFTH, D3, L: 110-111</p>	
<p>Las <u>estrategias son las mismas</u>, mayormente la comunicación interna se da en la condición descendente. (aspectos de la comunicación interna)</p>	<p>Combinar vías tecnológicas y tradicionales, COMBTT, D3, L: 111-112</p>	
<p>Director 4. Tengo que reconocer que la comunicación interna <u>no es eficiente, me he dado cuenta que los mensajes no llegan a tiempo.</u> (aspectos de la comunicación interna)</p>	<p>Ausencia de eficiencia Comunicacional, AUSEFICC, D4, L: 35-37</p>	<p>En cuanto a las percepciones del director 4, Jorge Luis Macias Guerrero una vez más coincide con las descripciones de los otros directores respecto a la falta de eficiencia comunicacional, donde es necesario replantear las estrategias en los eventos de gestión y combinar vías tecnológicas y tradicionales, pues la realidad de la cultura organizacional hace ver que no existe el feedback que permita retribuir al personal sus requerimientos para poder desarrollar la amplitud del servicio de salud.</p>
<p>... Nos hace falta replantear las <u>estrategias</u> y el asesoramiento con expertos. (eventos de gestión)</p>	<p>Replantear las estrategias, REPEST, D4, L: 39-40</p>	<p>En este orden de ideas, Norouzinia y otros (ob. cit.), amplían sus argumentos para dar a entender la ventaja de la comunicación desde arriba, dados los lineamientos estratégicos para que se asimilen en esos escenarios pues ello representa una ventaja, debido a que permite reconocer a los profesionales de la salud la fuerza vital que despliega la provisión efectiva de atención médica y un ambiente positivo dentro de los enfoques de la cultura organizacional.</p>
<p>...para que la comunicación interna sea más fluida, pues sostiene <u>muchos elementos necesarios de modificar pues ha de ser sencilla, rápida y eficiente.</u> (aspectos de la comunicación interna)</p>	<p>Ausencia de eficiencia Comunicacional, AUSEFICC, D4, L: 50-52</p>	
<p>...esos flujos comunicativos están en el terreno de la difusión de la información, que debían darse por <u>diferentes vías y también desde abajo hacia arriba</u> para poder captar las necesidades (eventos de gestión)</p>	<p>Combinar vías tecnológicas y tradicionales, COMBTT, D4, L: 81-83</p>	
<p>...y poder satisfacer los requerimientos del personal, además de la obtención de <u>retroalimentación...</u> (aspectos de la comunicación interna)</p>	<p>Ausencia de feedback en los mensajes, AUBB, D4, L: 90-92</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

La situación concreta de los elementos interpretados en los hallazgos, se pueden visualizar de manera integrada en las consideraciones que se representan en el siguiente gráfico 1.



Gráfico 1. Categorías Iniciadoras y sus Subcategorías. Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 1, presenta los resultados obtenidos en el proceso de categorización y codificación a partir de las expresiones del actual y ex Directores del Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, República del Ecuador, respecto a sus percepciones manifestadas en la entrevista a profundidad, en cuanto a la situación de la comunicación interna en el marco de la cultura organizacional. Para los efectos, se consideraron los extractos de la información sistematizada y organizada en torno a las categorías iniciadoras: aspectos de la comunicación interna, elementos de la cultura organizacional y eventos de gestión.

Desde allí, emergieron las subcategorías que le dan sentido y significado a la realidad indagada. En este ámbito interpretativo, en torno a la categoría iniciadora: aspecto de la comunicación interna, se develaron las subcategorías: falta de eficiencia comunicacional, no hay el feedback en los mensajes y comunicación vertical, como escenarios que se implican en la comprensión del fenómeno de estudio.

Asimismo, en la categoría iniciadora: elementos de la cultura organizacional, los directores percibieron de manera recurrente, la situación que caracteriza este enfoque en los modos de vivencias y experiencias en el Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, en cuanto al núcleo medular del

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

comportamiento humano donde se manifiesta respuestas inmediatas no planificadas que crean tensión en el personal. Igualmente, parte de los hallazgos en esta significatividad de la cultura organizacional, se identificó la condición de apego a la filosofía de gestión, ellos se comprenden dentro de las estrategias, políticas, sistema de creencias, valores, entre otros.

De forma similar, se encontró que en la categoría abierta: eventos de gestión, los directores hacen énfasis en sus consideraciones acerca de las subcategorías emergentes identificadas como: combinar vías tecnológicas y tradicionales, decisiones emergentes, replantear las estrategias entre el personal administrativo y operativo, mejorar el mantenimiento y la sustitución de equipos. En concreto, la situación asimilada acerca de la comprensión del fenómeno de estudio, queda expuesta ante la diversidad de significaciones reconocidas por los mismos actores del contexto del estudio, lo cual se evidencia a través de las subcategorías emergentes mencionadas.

DISCUSIÓN Y PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS RELEVANTES

La discusión sobre los hallazgos presentados, resaltan hechos importantes necesarios de asimilar en la dinámica del servicio que ofrecen en estos centros de salud circunscritos al Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, para buscar cada vez más, resaltar los fines y propósitos de atención eficiente al paciente en el marco de la influencia de los elementos que precisan la cultura organizacional, los eventos estratégicos manejados dentro de la comunicación interna y el sentido orientador de nuevas realidades que conduzcan al éxito en la implementación de estrategias, principios, valores apegados a misión y visión institucional.

En este orden de ideas, la influencia de la cultura organizacional para implicar la combinación de las vías e instrumentos tradicionales e innovadores en el marco de las tecnologías de la información y comunicación, que fundamente las condiciones eficaces al transmitir los mensajes institucionales a cada uno de los departamentos, es significativo para activar patrones de pensamiento y acción adaptados a la comunicación interna, sin dejar de percibir e incluir los aspectos culturales, normas, tradiciones, símbolos compartidos, valores, principios y esquemas de acción, apegadas al servicio integral de la salud.

Así, aunque la mayor significatividad desplegada en los trozos de la información interpretada, resaltaron de manera recurrente la preocupación de los directores, en cuanto al apego a la filosofía de gestión por una parte, que al mismo tiempo, se concreta en el sistema de creencias implícitas adheridas a los desempeños del personal, cuando se vincula a las mismas formas tradicionales del hacer; por otra parte, se manifiestan debilidades en ese desempeño, cuando las respuestas inmediatas no planificadas crean tensión en el personal.

Esta situación se compagina con los planteamientos de Xie, Helfert, Lugmayr, Heimgärtner y Holzinger (2013), cuando argumentan que el sistema de creencias y valores llevan implícitos el procesamiento de información humana dentro de los ámbitos de espontaneidad, flexibilidad, adaptabilidad, planificación y eficiencia, como dimensiones culturales que son comunes a todas las organizaciones y subyacen a las formas de comunicar y comprender los mensajes institucionales. No obstante, la comunicación se enfoca en los medios para implementar innovaciones, que incluyen aspectos verbales y no verbales que se utilizan para influir en el entorno laboral.

Al estar de acuerdo con estos razonamientos, la discusión surge acerca de las estrategias planificadas por los directores, para optimizar la comunicación interna en el ámbito de la cultura organizacional, sus elementos y consideraciones, dentro de las políticas que han de reflejar la eficiencia para la atención de las expectativas del propio personal y su traslado en la atención integral al paciente.

De la misma manera, el hallazgo relevante acerca de la ausencia de eficiencia comunicacional, puesto que el feedback en los mensajes es débil. Además que domina el mayor interés de los directores para generar con énfasis la comunicación vertical, como ámbito de eficiencia en este tipo de procesos a nivel interno, se trae a discusión en comparación con los resultados obtenidos por Bartels (2015), el cual encontró que las dimensiones de la comunicación vertical son predictores importantes en la identificación organizacional, mientras que las dimensiones de la comunicación horizontal son predictores importantes de la identificación profesional. En esa perspectiva, el mencionado autor indica que la identificación con la organización en general, no depende

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

principalmente de la calidad del contacto con colegas inmediatos dentro de un grupo de trabajo o departamento; más bien, depende n mayor grado de la apreciación que se tiene acerca de la comunicación desde y hacia la alta dirección de la organización, cuestión que contrapone la idea reflexiva que se interpreta en nuestros hallazgos, al percibir, la necesidad de mayor interacción, acercamiento humano sensible y comunicativo, entre los directores y el personal adscrito al Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, pues ello va orientar las prácticas y justificar las políticas de comunicación interna, de tipo horizontal y vertical, necesarias para activar los mensajes institucionales y el feedback requerido en estos casos, debido a que la información manejada por todos, influyen en la efectividad del servicio de salud.

CONCLUSIONES

La comunicación interna en las unidades operativas, reviste importancia esencial en las implicaciones que ello atañe al servicio que espera la comunidad, en función de todos los aspectos multifactoriales que se involucran en el ambiente de la salud, lo cual significa que los elementos, factores y condiciones que se manifiestan entre estos profesionales especialistas para abordar su desempeño eficiente, subyace a los eventos tangibles e intangibles que activan en las situaciones verbales y no verbales asociadas en su proximidad cultural compartida.

Por lo tanto, las vivencias y experiencias que dan cabida a los diferentes niveles de comunicación interna en la organización, se vinculan al sistema de creencias, valores, tradiciones, principios y símbolos compartidos en el comportamiento humano, a través de las vivencias y experiencias que dominan la multiplicidad de interpretaciones y contextos culturales, que se transmiten en los diferentes mensajes institucionales, a partir de lo cual, los directores y el personal adscrito al Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, asumen el significado de la eficiencia desde sus responsabilidades.

De manera que, al interpretar esta interconexión de la comunicación interna con los elementos que distinguen la cultura organizacional en los hospitales, se concluye que las debilidades encontradas se perfilan hacia la asimilación en los hábitos generados en el servicio y las tradicionales formas de transmitir los mensajes que no terminan por llegar con efectividad al personal e influyen en las ideas de reforzar tales acciones y formas de comportamientos atribuidos al personal, desde las creencias compartidas que subyacen en los enfoques y mensajes institucionales que no llegan con efectividad, estructura y claridad de la información, para poder poner en práctica, de acuerdo con el apoyo institucional, direccionalidad y acercamiento de la gestión comunicacional, los lineamientos que toman en cuenta el contexto cultural, lo cual por una parte, se orientan desde la gestión para resolver problemas puntuales relacionados con comunicación interna en la salud y la atención efectiva a los pacientes y por la otra, tales acciones encuentran cabida en el desarrollo de las actividades y procesos que se practican en la identificación de la cultura organizacional, a través de los valores, principios y símbolos compartidos en la adaptabilidad de las prácticas de salud.

En definitiva, los hallazgos encontrados a través de las subcategorías emergentes que perfilan las percepciones, desde las voces de los propios protagonistas que dirigen las unidades de salud adscritos al Distrito 24D01 Santa Elena-Salud, permiten concluir que la comunicación interna está fallando, tiene limitaciones innovadoras en sus prácticas, no fundamenta la convicción del feedback para poder asimilar las necesidades del personal operativo, requerimientos de mantenimiento y sustitución de equipos y situaciones de información institucional que no llega a consolidar de manera efectiva, las exigencias que esperan los pacientes en cuanto a efectividad en la solución de los problemas relacionados con la salud, lo que significa que abordar la problemática de la comunicación interna, dado la caracterización de los factores, elementos y circunstancias múltiples que influyen en la cultura organizacional, constituye motivo de preocupación por las limitaciones e irregularidades que se presentan en los mensajes institucionales y en las decisiones que recaen en la responsabilidad del Departamento de Comunicación, Imagen y Prensa.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro oficial 449. Octubre 20, 2008.
- Campolina de Oliveira, E., Rodrigues, E y Jeunon, E. (2017). Efectividade no gerenciamento de equipamentos medicoassistenciais. Estudio de caso en un hospital público de Belo Horizonte Gerais. En: *International Journal of Innovation*. 5 (2), 234-249. E-ISSN: 2318-9975, Doi 10.5585/iji.v5i2.117.
- Chen, N. (2007). Internal/Employee communication and organizational effectiveness. a study of chinese corporations in transition. In: *Journal of Contemporary China*. 17 (54), 167-189. <https://doi.org/10.1080/10670560701693146>.
- Coiera, E. (2006). Communication systems in healthcare. In: *The Clinical Biochemist Reviews*. 27 (2), 89-98.
- Constantin, E y Constantin, C. (2015). Employee voice. Key factor in internal communication. In: *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 191 (2). 975-978. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>.
- Fernández, C. (2003). *Psicologías sociales en el umbral del siglo XXI*. Madrid: Fundamentos.
- Gagnon, M., Payne-Gagnon, J., Fortin, J., Paré, G., Côté, J y Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. In: *International Journal of Information Management*. 35 (5), 636-642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.05.001>
- Heidegger, M. (2005). *Ser y tiempo*. [Traducción de Jorge Eduardo Rivera]. (4ª ed.). Santiago de Chile: Universitaria.
- Husserl, E. (1997). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenología*. [Traducción de José Gaos]. (4ª reimp.). México: Fondo de Cultura Económica.
- Kargas, A y Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. In: *Cogen Business & Management*. 2 (1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1055953>.
- Körner, M., Wirtz, M., Bengel, J y Göritz, A. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. In: *BMC Health Services Research*. 15 (1), 243. doi: 10.1186/s12913-015-0888-y.
- Mikes, K., Goldfinch, M., MacDonald, C y Ong, B. (2016). Reflective practice: an exercise in exploring inner dialogue and vertical polyphony. In: *Australian & New Zealand Journal of Family Therapy*. 37 (3), 256-272. <https://doi.org/10.1002/anzf.1166>
- Medina, P. (2013). Management of the internal communication in hospitals: conceptual framework and implementation model. In: *The International Journal of Communication and Health*. 52-65.
- Meng, J y Berger, B. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations internal communication efforts. In: *Journal of Communication Management*. 16 (4), 332-354. <https://doi.org/10.1108/13632541211278987>.
- Norouzinia, R., Aghabarari, M., Shiri, M., Karimi, M y Samami, E. (2016). Communication barriers perceived by nurses and patients. In: *Global Journal of Health Science*. 8 (6), 65-74. doi: 10.5539/gjhs.v8n6p65.
- Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud. (2018). *Asesoría y capacitación en comunicación de riesgo para enfrentar eficientemente emergencias en salud*

Comunicación interna análisis a la cultura organizacional

pública y/o desastres- Jody Lanard. [Documento en línea]. Disponible: https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1018:asesoria-capacitacion-comunicacion-riesgo-enfrentar-eficientemente-emergencias-salud-publica-desastres-jody-lanard&Itemid=360 [Consulta: 2018, junio 18]

Rovithis, M., Linardakis, M., Rikos, N., Merkouris, A., Patiraki, E y Phialithis, A.. (2016). Organizational culture among nurses working in the public health sector on the island of Crete-Greece. In: *Health Science Journal*. 10 (2), 1-11. ISSN 1791-809X.

Sułkowski, L. (2012). Elements of organizational culture-theoretical and methodological problems. In: *Management*. 16 (2), 63-71. DOI: 10.2478/v10286-012-0056-y.

Tariszka-Semegine, E. (2012). Organizational internal communication as a means of improving efficiency. In: *European Scientific Journal*. 8 (15), 86-96. ISSN 1857- 7431.

Valles, M. (2007). *Entrevistas cualitativas*. Cuadernos metodológicos Nº 32. (Reimp.). Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Vermeir, P., Vandijck, D., Degroote, S., Peleman, R., Verhaeghe, R., Mortier, E., Hallaert, G., Van Daele, S., Buylaert, W y Vogelaers, D. (2015). Communication in healthcare: a narrative review of the literature and practical recommendations. In: *Wiley International Journal of Clinical Practice*. 69 (11), 1257-1267. doi: 10.1111/ijcp.12686.

Xie, S., Helfert, M., Lugmayr, A., Heimgärtner, R y Holzinger, A. (2013). Influence of organizational culture and communication on the successful implementation of information technology in hospitals. In: *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*. 165-174.

ANEXOS



No.1: Dra. Sarita Berrones Salazar, Directora Distrital de Salud
Periodo de Gestión: Junio de 2015 a julio 2017.

Foto



Foto No.2: Dr. Jorge Luis Macías Guerrero, Directora Distrital de Salud.
Periodo de Gestión: Agosto de 2017 a la actualidad.