

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIÓN CON EL  
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO  
MÉDICO IMBANACO, DE LA CIUDAD DE CALI, AÑO 2019**



**ALEJANDRA CEBALLOS SALAZAR  
2156025  
CAMILA LLOREDA CASTAÑO  
2156770**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIÓN CON EL  
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO  
MÉDICO IMBANACO, DE LA CIUDAD DE CALI, AÑO 2019**



**ALEJANDRA CEBALLOS SALAZAR  
2156025  
CAMILA LLOREDA CASTAÑO  
2156770**

**Pasantía Institucional para optar por el título de  
Comunicadora Social y Periodista**

**Asesora  
JENNY ANDREA VÉLEZ VIDAL  
Comunicadora social-periodista  
Magíster en salud pública**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicadora Social y Periodista**

**JENNY DAIRA MATURANA ANGULO**  
Jurado

**PATRICIA GARCIA BECERRA**  
Jurado

**Santiago de Cali, 15 de abril de 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, por brindarnos la oportunidad de acceder a una educación superior de calidad, por habernos puesto en una familia extraordinaria que nos brindó su apoyo incondicionalmente. Y principalmente, por habernos juntado en el camino de la vida universitaria. Sobre todo, porque si la tesis no acabó con nuestra amistad, nada lo hará.

A nuestros papás, que nos apoyaron durante todo ese proceso, dándonos palabras de aliento y las fuerzas para seguir en los momentos que pensamos desfallecer. Los amamos profundamente.

A nuestros novios que nos apoyaron durante todo este proceso, gracias por la paciencia.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la directora de esta pasantía institucional Jenny Andrea Vélez Vidal por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a nuestras sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde que este trabajo llegó a sus manos.

Por último y no menos importante, gracias al Centro Médico Imbanaco y en especial al área de Recursos Humanos por abrirnos las puertas y confiar en nuestro empeño para sacar adelante esta pasantía institucional.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
1.1. MISIÓN	14
1.2. VISIÓN	15
1.3. VALORES	15
1.4. PROPUESTA DE VALOR	15
1.5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	17
3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	19
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
4.3. OBJETIVOS	27
4.3.1. Objetivo General	27
4.3.2. Objetivos Específicos	28
6. JUSTIFICACIÓN	29
8. MARCOS DE REFERENCIA	32
8.1. MARCO CONTEXTUAL	32

<b>8.2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>35</b>
<b>10. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>43</b>
<b>10.2. ENFOQUE INVESTIGATIVO</b>	<b>43</b>
<b>6.3.1 Fuentes primarias.</b>	<b>44</b>
<b>6.3.2 Fuente secundarias</b>	<b>44</b>
<b>10.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>50</b>
<b>6.5.1 Momento 1</b>	<b>50</b>
<b>6.5.2 Momento 2</b>	<b>50</b>
<b>6.5.3 Momento 3</b>	<b>51</b>
<b>6.5.4 Momento 4.</b>	<b>51</b>
<b>10.6. PROCESAMIENTO, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>51</b>
<b>12. RESULTADOS</b>	<b>53</b>
<b>7.1. PERCEPCIONES ASOCIADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE HAN CONSTRUIDO LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO</b>	<b>53</b>
<b>7.2. PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN RELACIONADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE RECONOCEN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>61</b>
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>66</b>
<b>9. PROPUESTA DE PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN QUE PERMITAN LOGRAR UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y QUE FORTALEZCAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO</b>	<b>68</b>
<b>9.1. DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA</b>	<b>68</b>

<b>9.2. DESCRIPCIÓN</b>	<b>68</b>
<b>9.3. FUNDAMENTACIÓN</b>	<b>68</b>
<b>9.4. OBJETIVO</b>	<b>71</b>
<b>9.5. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>71</b>
<b>9.6. PROCESO DE DESARROLLO DE LA PROPUESTA</b>	<b>71</b>
<b>9.7. ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>72</b>
<b>9.8. PLAN TÁCTICO</b>	<b>75</b>
<b>10. APRENDIZAJE DE LA PASANTÍA INSTITUCIONAL</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>89</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Composición del Área de Recursos Humanos Imbanaco 2020</b>	<b>18</b>
<b>Cuadro 2. Sistema categorial según objetivos específicos</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 3. Inversión de almuerzo buffet</b>	<b>73</b>
<b>Cuadro 4. Presupuesto estrategia 2</b>	<b>73</b>



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Mapa de Municipio de Santiago de Cali con comunas y límites</b>	<b>32</b>
<b>Figura 2. Proceso por fases de desarrollo de la propuesta</b>	<b>72</b>
<b>Figura 3. Modelo árbol de reconocimiento</b>	<b>74</b>

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A. Instrumento grupo focal</b>	<b>89</b>
<b>Anexo B. Instrumento entrevista semiestructurada a directivo</b>	<b>91</b>
<b>Anexo C. Instrumento entrevista a colaboradores</b>	<b>94</b>

## RESUMEN

El Centro Médico Imbanaco es una de las instituciones de salud más reconocidas en Cali e importantes de Colombia y Latinoamérica, con 43 años de existencia. Desde su fundación han sido muchos los retos que esta institución ha debido superar, en pro de su visión y el logro de su objetivo: Brindar siempre una atención médica segura para cuidar y preservar la vida. Por esto, conforme al paso del tiempo, el Centro Médico Imbanaco debió ampliar sus instalaciones y dotarlas de las mejores tecnologías, y ha crecido considerablemente su talento humano, con el fin de prestar sus servicios en condiciones óptimas.

Con un creciente número de empleados tanto asistenciales como administrativos, aumentan también las necesidades de su cliente interno, lo que exigen que la organización garantice mayor seguridad, autorrealización, autoestima, motivación, felicidad laboral, etc., lo cual se engloba dentro de un buen servicio al cliente interno y hace parte fundamental de un adecuado clima organizacional, que es vital para que los colaboradores estén a gusto en la organización, cuiden de ella y de su cliente externo.

Una de las áreas centrales y desde la cual se instauran las dinámicas de comunicación, clima organizacional, y atención a los empleados es el Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco. Por su papel determinante en el bienestar del cliente interno, la presente pasantía institucional se enfocó en dicha área de Recursos Humanos. Haber escogido otra área no hubiera arrojado tantas luces sobre cuál es la verdadera realidad de las dinámicas comunicativas que se dan en la organización, ya que, si dentro de Recursos Humanos no se está llevando un buen proceso de comunicación, esto repercute en el resto de las áreas de la clínica, ocasionando un clima organizacional inadecuado y a su vez un servicio deficiente. Entonces, se reconoce que Recursos Humanos, es un área neurálgica desde donde se coordinan acciones que impactan toda la organización.

La pasantía se desarrolló mediante dos fases principales: un análisis situacional de la comunicación interna en el área de Recursos Humanos, basado en técnicas de investigación cualitativa; y con base en ello, el diseño de líneas estratégicas de comunicación que contribuyeran al servicio al cliente interno. En la fase investigativa o de análisis situacional se encontró que, los colaboradores del área de Recursos Humanos en el Centro Médico Imbanaco, como clientes internos, sí consideran que los directivos se interesan en conocer sus necesidades, lo que hace que se sientan importantes para la organización y esto contribuye a un buen clima organizacional. Sin embargo, se halló a la vez la necesidad de atender otros aspectos relacionados con la comunicación y el servicio en el área, que contribuyan a un buen clima

organizacional, como espacios no laborales para que los colaboradores puedan estrechar sus vínculos, un sistema de incentivos o la implementación de un programa de formación que les permita mejorar sus prácticas y generar valor para la organización.

La pasantía establece finalmente una propuesta de líneas estratégicas de comunicación en relación con el servicio al cliente interno para contribuir en el fortalecimiento del clima organizacional, y a que el área cuente con unas condiciones de trabajo en las que exista una comunicación más clara, el mejoramiento continuo de las relaciones, del trabajo en equipo, la solidaridad y empatía entre compañeros.

**Palabras clave:** Estrategia e comunicación. Comunicación organizacional. Servicio al cliente

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de las organizaciones, resulta fundamental contar con prácticas de comunicación que contribuyan a un adecuado servicio al cliente interno, cuyo papel es fundamental en la satisfacción del cliente externo. En ocasiones, los gerentes y directivos de área enfocan sus esfuerzos en suplir las necesidades de los clientes externos y si bien, éstos son importantes, los colaboradores al interior de la empresa también lo son y de su compromiso con la misma depende en gran parte, el servicio que se presta a los clientes externos, y, por ende, el desarrollo y progreso de la organización.

Por consiguiente, las necesidades del cliente interno en las organizaciones exigen una mirada más amplia, que exceda el supuesto por el cual se piensa que el colaborador trabaja sólo para obtener una remuneración económica, abarcando todas las demás necesidades personales que desde la dirección se deben suplir, como: seguridad, autorrealización, autoestima, motivación, felicidad laboral, etc. Por lo cual resulta pertinente conocer los procesos de servicio al cliente interno que se ejecutan desde un área particular de una organización.

Con base en estas consideraciones, este trabajo se propuso realizar un acercamiento a las prácticas de comunicación que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, de la ciudad de Cali, que como empresa prestadora de servicios de salud, resulta un contexto propicio para caracterizar la comunicación interna en el servicio a su talento humano dentro de un área tan importante como esta y proponer líneas estratégicas que redunden en mejorar el clima organizacional a través de prácticas adecuadas de comunicación en el servicio al cliente interno.

Considerando que, los colaboradores son responsables de contribuir a la cadena de valor que la empresa ofrece en sus servicios al cliente externo, la comunicación constituye un elemento central para lograr que los clientes, ya sean internos o externos, se sientan satisfechos plenamente con la atención que reciben y para lograr este fin, los colaboradores deben construir relaciones empáticas con los clientes, porque son ellos los que con su atención, afianzarán una imagen positiva de la empresa en cada uno de sus clientes externos. Lo cual no es posible si los colaboradores no se sienten satisfechos, escuchados, atendidos en sus necesidades, etc.

Por su influencia directa dentro del clima organizacional de la empresa, es necesario que en el Área de Recursos Humanos exista un buen ambiente laboral y partiendo

de él, se puedan promover mejores prácticas de comunicación que permitan lograr un adecuado servicio al cliente interno. Todo esto teniendo en cuenta que el Área de Recursos Humanos no sólo se debe encargar de asuntos como pago de nómina y contratación, sino que en su servicio al cliente interno debe centrarse en fomentar su crecimiento, desarrollo y bienestar, mediante prácticas de comunicación que fortalezcan el clima organizacional.

Según exploraciones iniciales en el Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, se logró evidenciar que existen diferencias entre el decir y el hacer en cuanto al servicio al cliente interno dentro del Área, dado que las propuestas plasmadas en el papel mencionan la implementación de prácticas de comunicación dirigidas a fomentar un clima organizacional propicio, sin embargo, esto no se da en la realidad y los colaboradores expresan inconformidad en este sentido.

Es así, como esta pasantía institucional busca diseñar líneas estratégicas de comunicación en relación con el servicio al cliente interno que fortalezcan el clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco. Para cumplir con lo anterior se plantearon como objetivos describir las percepciones asociadas con el servicio al cliente interno que han construido los colaboradores del área; caracterizar las prácticas de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno que reconocen estos colaboradores y proponer prácticas de comunicación que permitan lograr un adecuado servicio al cliente interno y que fortalezcan el clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.

El documento presenta el proceso y los resultados de la pasantía institucional descrita y se encuentra dividido en 9 apartados: el primero describe brevemente el Centro Médico Imbanaco, su reseña histórica, su direccionamiento estratégico y características organizacionales más relevantes. El segundo, aborda los estudios que sirvieron de antecedente al presente trabajo. El tercero, analiza los elementos que constituyen el problema, sus causas y consecuencias, la pregunta de investigación, así como los objetivos, general y específicos. En el cuarto apartado, se dilucidan las razones por las que resulta pertinente la realización de la pasantía institucional. Seguidamente, en el quinto apartado, se transita por las consideraciones contextuales y teóricas del problema que motiva la intervención. En el sexto, se retoman los elementos metodológicos para desarrollar la fase inicial exploratoria de investigación, como el enfoque de investigación, las técnicas de recolección de datos y los momentos en los que se desarrolló el estudio. A continuación, se presenta la propuesta y se establecen los resultados, conclusiones y recomendaciones en los apartados octavo y noveno, respectivamente.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Centro Médico Imbanaco se ubica en la ciudad de Santiago de Cali, en Colombia. Es una Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS que ofrece servicios de cirugía, hospitalización, urgencias 24 horas, rayos X, consultorios especializados e instalaciones con tecnología de punta.

Abrió sus puertas en el año 1976 como materialización del sueño de un grupo de médicos que se desempeñaban como docentes en la prestigiosa Escuela de Medicina de la Universidad del Valle. A lo largo de los años, Imbanaco se ha posicionado como una de las instituciones más reconocidas por su transparencia y sus modelos de servicio, lo que les ha hecho merecedores de premios y distinciones, por ejemplo, en el año 2007, recibieron el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, dos años más tarde fueron merecedores de la Medalla al Mérito Cruz Esmeralda en Seguridad y Salud Ocupacional, distinción otorgada por el Consejo Colombiano de Seguridad.

Como se mencionará más adelante, el Centro Médico Imbanaco ha obtenido certificaciones nacionales e internacionales a la calidad en su gestión en salud, seguridad y medio ambiente. Creando así una empresa que hace crecer y aportar a más de 3.400 colaboradores entre especialistas, personal de consultorios, empleados y personal de firmas contratistas.

### 1.1. MISIÓN

En su página web, Imbanaco<sup>1</sup> pública como misión: Ser la organización de salud preferida por sus clientes, sus colaboradores y sus inversionistas, por la calidad y la seguridad en la atención que ofrece a sus pacientes, por contar con uno de los mejores grupos de profesionales, por patrocinar la participación, la iniciativa y la creatividad de los colaboradores, por propiciar un excelente lugar de trabajo para sus socios, por el apoyo a la investigación científica, por garantizar la estabilidad de la empresa, por contar con el apoyo de excelentes proveedores y por su impacto positivo en la comunidad.

---

<sup>1</sup> SANTIAGO DE CALI, CENTRO MÉDICO IMBANACO. Valores, misión y visión. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.imbanaco.com/especialidades-y-centro-medico/acerca-de-centro-medico-imbanaco/valores-mision-vision/>

## 1.2. VISIÓN

Ser la organización de salud líder en servicio al cliente por garantizar la seguridad de sus pacientes y la calidad en la atención, y por incorporar la investigación científica que nos permitan convertirnos en centro de referencia nacional e internacional.

## 1.3. VALORES

- Seguridad y confianza.
- Servicio.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.

## 1.4. PROPUESTA DE VALOR

En su página web oficial, el Centro Médico Imbanaco, señala como propuesta de valor, la siguiente:

En el Centro Médico Imbanaco entregamos siempre a nuestros pacientes, servicios de salud diferenciados: con seguridad, para minimizar el riesgo en la atención médica, con oportunidad, para evitar retrasos que pongan en riesgo su salud, con pertinencia de acuerdo con la mejor evidencia científica disponible, con continuidad e integridad en la atención médica, que garanticen resultados excelentes, a precios razonables, mediante procesos efectivos y alta tecnología, a través de personas que sienten pasión por lo que hacen, amables, amorosas, siempre dispuestas a dar lo mejor de ellas, para que su estadía entre nosotros sea una experiencia muy especial y valiosa, que les motive a regresar y recomendarnos, siempre que se trate de cuidar y preservar la vida, seguras y un ambiente de trabajo saludable, mediante las mejores prácticas en términos de seguridad y salud en el trabajo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> SANTIAGO DE CALI, CENTRO MÉDICO IMBANACO. Valores, misión y visión. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.imbanaco.com/especialidades-y-centro-medico/acerca-de-centro-medico-imbanaco/valores-mision-vision/>



En definitiva, el Centro Médico Imbanaco es una empresa prestadora de servicios de salud, fundada en agosto de 1976 por un grupo de profesores de Medicina de la Universidad del Valle, quienes inicialmente ofrecieron 28 consultorios especializados, servicios de laboratorio clínico y rayos X. En los 42 años de trayectoria, esta empresa ha ampliado sus instalaciones, con el fin de prestar una multiplicidad de servicios, como atención en urgencias 24 horas, cirugía y hospitalización. Cuenta con estándares de calidad y certificación integral con la norma ISO 9001:2008, también obtuvieron la ISO 14001:2004 y la OSHAS 18001:2007, para certificar su Sistema de Gestión Ambiental y su Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, respectivamente.

El Centro Médico Imbanaco sostiene actualmente como propuesta de valor ofrecer a sus clientes servicios de salud diferenciados, caracterizados por su calidad y seguridad, sirviendo con sentido de oportunidad, de pertinencia, de continuidad e integridad, ejecutando procesos efectivos con altos estándares de calidad y con tecnología de punta. Su propuesta de valor involucra un fuerte compromiso de sus colaboradores, pues establece que éstos atenderán los pacientes con pasión, amabilidad, amor y dando lo mejor de sí mismos. En este supuesto de que los colaboradores dejen en alto el nombre de la empresa, se basa la pretensión de que los clientes, una vez tengan una excelente experiencia en sus instalaciones, regresen (fidelizándose) y recomienden (refiriendo a clientes potenciales) los servicios de Imbanaco.

Su orientación estratégica se basa en el servicio, fundamentada principalmente en su eslogan “vocación de servicio”, teniendo como misión ser una organización de salud preferida por sus clientes, sus colaboradores, inversionistas, por la calidad y la seguridad en la atención que ofrece a sus pacientes. Imbanaco busca fortalecer esa calidad y seguridad en la atención al cliente, mediante la participación, iniciativa, creatividad y experticia de su grupo de colaboradores.

Como visión, Imbanaco establece que pretende ser la organización de salud líder en servicio al cliente por garantizar la seguridad de sus pacientes y la calidad en la atención, incorporando la investigación científica que permita ser reconocidos a nivel nacional e internacional como un centro de referencia. Tanto en el cumplimiento de su misión como de su visión, es importante para Imbanaco, 5 valores fundamentales: la seguridad, la confianza, el servicio, la honestidad y el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta que la pasantía institucional se centró en crear líneas estratégicas de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno para

fomentar un buen clima organizacional al interior del Área de Recursos Humanos, a continuación, se realiza un acercamiento contextual a esta Área del Centro Médico Imbanaco.

## **1.5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

El Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco es una dependencia vinculada a la orientación estratégica de la empresa que desarrolla funciones esenciales relacionadas con la selección y contratación de personal, gestión de personal, evaluación de desempeño, retribución y recompensas, prevención de riesgos profesionales y gestión disciplinaria.

En Imbanaco existe una Política Integral denominada Calidad Ambiental de Seguridad y Salud en el Trabajo y Responsabilidad Social Empresarial<sup>3</sup>, cuya implementación está a cargo del Área de Recursos Humanos y a su vez, algunas de sus líneas de acción están orientadas al fortalecimiento de los clientes internos, las cuales son:

- Asegurar los recursos necesarios y suficientes para garantizar la operación eficiente y eficaz de los procesos clínicos y administrativos.
- Fortalecer el talento humano mediante la capacitación, el desarrollo de las habilidades técnicas, el crecimiento emocional y espiritual, que propicie el compromiso, la creatividad y la participación de los colaboradores en el mejoramiento continuo y la excelencia organizacional.
- Controlar los peligros y riesgos laborales de los colaboradores, de la siguiente manera: riesgos biológicos, riesgos físicos, riesgos químicos, psicosociales (atención de pacientes, trabajo por turnos, carga de trabajo), mecánicos, promoviendo el cuidado de los bienes de la organización, estableciendo condiciones seguras y un ambiente de trabajo saludable, mediante las mejores prácticas en términos de seguridad y salud en el trabajo.

---

<sup>3</sup> SANTIAGO DE CALI, CENTRO MÉDICO IMBANACO. Política Integral. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 17 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://www.imbanaco.com/especialidades-y-centro-medico/acerca-de-centro-medico-imbanaco/politica-integral/>

El seguimiento al cumplimiento de esta política les corresponde a los clientes internos adscritos al Área de Recursos Humanos, quienes a su vez deben presentar informes a la Gerencia General que junto con el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo evalúan y establecen reestructuraciones periódicas.

Ahora bien, en la actualidad, al Área de Recursos Humanos están vinculados 28 personas, las cuales desempeñan distintos cargos de los que dependen una serie de funciones específicas, así:

**Cuadro 1. Composición del Área de Recursos Humanos Imbanaco 2020**

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Director	Coordinar, dictar y evaluar los procesos llevados a cabo en el área.
Coordinador de la administración del personal	Se encarga de toda la trazabilidad desde el proceso de selección y capacitación del personal.
Coordinador de desarrollo	Se encarga de la evaluación de competencia, gestión del cambio y desarrollo de competencias.
Coordinador en el área de nómina y compensación	Se encarga de todo el proceso de pagar la seguridad social y pagar la nómina se haga dentro de los parámetros establecidos.
Analistas	Son los encargados de analizar los perfiles y aptitudes en el área de selección, en el área de desarrollo, en el área de nómina.

El Área de Recursos Humanos en general, es fundamental porque de ella depende el seleccionar el personal idóneo que, de acuerdo a su perfil, tenga mayor facilidad para encarnar los valores y la orientación organizacional. De algunas de las funciones del Área de Recursos Humanos depende la prevención de muchos de los problemas que se presentan en organizaciones donde no se le da a esta área la importancia que tiene, como, por ejemplo: altos niveles de rotación de personal, accidentes laborales, falta de compromiso, desmotivación y finalmente, el que los clientes externos no se sientan bien atendidos.

### 3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El desarrollo de un clima organizacional adecuado y confortable para los colaboradores que trabajan en el Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco es un factor relevante para el servicio al cliente que se busca a nivel interno de la dependencia. El motivo de esto es que a medida que se logre al interior del área seleccionada un mejor clima organizacional, quienes trabajan en ella prestarán sus servicios de mejor manera y reflejarán la propuesta de valor del centro médico a sus clientes a través de sus prácticas de comunicación.

La comunicación organizacional se ha implementado con el paso del tiempo en las empresas para dinamizar procesos y contribuir al mejoramiento del clima organizacional. Teniendo en cuenta el enfoque y objetivos de esta pasantía institucional, se realizó una búsqueda de recursos pertinentes, específicamente de trabajos de grado de diversas universidades en los que se abordaron conceptos tales como: comunicación organizacional, diagnóstico de comunicación, comunicación interna, servicio al cliente y estrategias de comunicación, algunos de ellos enfocados en una empresa del sector servicios.

El primer referente coincide con una empresa del sector servicios, titulado Diseño de un plan estratégico de comunicación para la Clínica de Oftalmología de Cali a partir de un diagnóstico de comunicación interna, elaborado por Moncada<sup>4</sup> estudiante de la Universidad Autónoma de Occidente. Este trabajo tiene como objetivos diagnosticar la comunicación interna de la Clínica de Oftalmología de Cali y diseñar un plan estratégico de comunicación para consolidar los procesos administrativos y comunicacionales en esta empresa.

La autora concluye a través de una metodología cualitativa que la clínica conoce la importancia de la comunicación interna entre sus colaboradores. Sin embargo, maneja esta herramienta de forma improvisada y muy cercana a lo ocasional. Los mensajes actuales surgen de acuerdo con la iniciativa que los jefes de área tomen para comunicarse con sus colaboradores, lo cual hace evidente la necesidad de diseñar una estrategia y fortalecer los medios (productos) y espacios (acciones)

---

<sup>4</sup> MONCADA, Juliana. Diseño de un plan estratégico de comunicación para la Clínica de Oftalmología de Cali, a partir de un diagnóstico de comunicación interna. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 2011. 107p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/980/3/TCS00125.pdf>

existentes para lograr prácticas de comunicación efectivas, que además tenga una periodicidad clara, generando así la cultura de comunicación interna.

Esta referencia aporta para la presente pasantía institucional, porque plantea objetivos similares a los objetivos de este trabajo, por estar referidos a una clínica, sin embargo, no se enfocan en una sola área como sí lo hace esta pasantía. Cabe resaltar que el trabajo de Moncada tuvo resultados factibles dentro de la organización objeto de estudio mencionados textualmente en el documento, lo que pretende también esta pasantía dirigida a diseñar líneas estratégicas de comunicación en relación con el servicio al cliente interno que fortalezcan el clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.

Otro trabajo también pertinente con el objeto de esta investigación corresponde al nombre Rol del comunicador organizacional en el Centro Médico Imbanaco, empresa del sector servicios, el cual aparte de contar con la misma empresa que se está investigando, el Centro Médico Imbanaco, el contenido del trabajo mencionado elaborado por Pérez<sup>5</sup>, también estudiante de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Autónoma de Occidente, aporta información conveniente respecto a la comunicación organizacional dentro del Centro Médico Imbanaco.

El trabajo tiene un objetivo específico que cabe resaltar como pertinente: “describir el aporte de las estrategias de la Comunicación Estratégica en los procesos de desarrollo del Centro Médico Imbanaco”<sup>6</sup> lo cual es muy semejante a lo que se busca con el Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco ya que es un objetivo que apunta a la comunicación estratégica para fomentar el desarrollo a nivel interno de la empresa.

Por ser una investigación cualitativa, la metodología empleada también es similar, utilizando investigación de campo y análisis, observación y entrevistas. Con base en la aplicación de esas técnicas y la obtención de resultados, la autora menciona que el trabajo del rol del comunicador organizacional en el Centro Médico Imbanaco, permitió evidenciar la existencia de la comunicación organizacional como factor de importancia al interior de la clínica, propiciando esta información como punto de

---

<sup>5</sup> PÉREZ, Gabriela. Rol del comunicador organizacional en el Centro Médico Imbanaco – Empresa del sector servicios. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 2016. 72p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9533/1/T07202.pdf>

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p.25.

partida para identificar los valores de la empresa, y establecer aspectos de comunicación interna relevantes consecuentes con la propuesta de líneas estratégicas de comunicación que se busca realizar en este proyecto en el Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.

Este segundo trabajo utilizado como referencia usó una metodología mixta, que implica la combinación de técnicas de recolección tanto cualitativas como cuantitativas. Así, se concluye textualmente: “gracias a la generación de diagnósticos cada 2 años y el seguimiento que realiza el área de comunicaciones, se crea una matriz de necesidades que es crucial para la identificación de cuáles son las carencias comunicativas por parte de los colaboradores, segmentado las acciones y tácticas de acuerdo al público objetivo”<sup>7</sup>. Lo que determina para efectos de la presente propuesta de pasantía institucional, que Imbanaco cuenta con un Área de Comunicaciones que periódicamente realiza seguimiento a las prácticas de comunicación de los colaboradores. Adicional a esto, permite tener claridades acerca de la organización donde se centrará este trabajo.

Por su lado, el trabajo denominado La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial, la importancia de la cultura en la sustentabilidad, abanderado por Carro, Sarmiento y Rosano<sup>8</sup>, menciona que es necesario un acercamiento profundo a la cultura organizacional para conocer realmente cómo es una organización. Esta cultura es tan importante que permea de identidad a todos los miembros de la organización, orienta sus conductas y permite la adaptación de toda la empresa a los cambios del entorno externo. El objetivo general de este estudio estribó en determinar la influencia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial, llegando a la conclusión de que sí es válida la hipótesis de que la cultura incide significativamente en la sustentabilidad de la empresa en la que realizaron la investigación.

Por esta misma línea, se encontró el documento titulado El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico, a cargo de los docentes Bernal, Pedraza y Sánchez<sup>9</sup>, del cual se rescata el

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p.61

<sup>8</sup> CARRO, Jorge; SARMIENTO, Susana y ROSANO, Genoveva. La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad. [en línea]. *En*: Estudios Gerenciales. 2017., no. 33. p. 352-365. [consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300773?token=11FC67CC8891E377B80224EFD949E59F5BE75CB318F8BE28FF00583CFB3C8BEB1EF0FB50B18DEDC47149B9708C95CB4C>

<sup>9</sup> BERNAL, Idolina; PEDRAZA, Norma y SÁNCHEZ, Mónica. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. [en línea]. *En*: Estudios Gerenciales. 2017., no. 31. p. 8-19. [consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible

supuesto de que el clima organizacional en salud pública es un indicador que permite que la organización mejore continuamente, puesto que es importante saber que sobre este tema recae la reputación de la empresa. Para las instituciones de salud es importante que haya un buen ambiente de trabajo porque les permite identificar oportunidades de trabajo y así cumplir objetivos para lograr satisfacer la visión que tiene la empresa y así mismo cumplir con sus valores corporativos, llegando así a plasmar las demandas de las personas que son atendidas, es decir, sus usuarios.

Este trabajo al ser un estado del arte de la problemática constituye un insumo fundamental para el estudio presentado como pasantía institucional, porque permite revisar las variables que inciden en el clima organizacional en varios países latinoamericanos y poner bases acerca de qué se debe observar en el Centro Médico Imbanaco cuando se realicen las observaciones con el fin de describir las prácticas de comunicación, dado que la comunicación es clave para el clima organizacional. Las variables identificadas por los autores en la literatura en materia empresarial son: empatía, capacidad de respuesta, elementos tangibles, confiabilidad y seguridad, así como responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto e identidad.

Por su parte, Álvarez y Gutiérrez<sup>10</sup> realizaron una investigación a la que denominaron Diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la Compañía Helm Fiduciaria. Este ejercicio investigativo buscó crear estrategias orientadas a fomentar una comunicación efectiva entre las dependencias de la empresa, contribuyendo con ellas al mejoramiento del clima organizacional.

Bajo un tipo de estudio exploratorio y con la aplicación de técnicas de recolección de datos como la encuesta, los autores permitieron concluir que, aunque existen en la empresa brechas comunicacionales entre dependencias, hay un alto porcentaje de empleados que menciona estar satisfecho con el clima laboral en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Lo que indica de igual modo que se debe orientar un liderazgo eficaz basado en prácticas de comunicación que potencien la participación de los empleados.

---

en internet: [https://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?\\_tid=a9b6cc5f-eec3-42fc-8ef3-59d42609e389&acdnt=1541985954\\_a922e6b8b550177d251fbe7084b94248](https://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?_tid=a9b6cc5f-eec3-42fc-8ef3-59d42609e389&acdnt=1541985954_a922e6b8b550177d251fbe7084b94248)

<sup>10</sup> ÁLVAREZ, Diana y GUTIÉRREZ, Julián. Diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la Compañía Helm Fiduciaria. [en línea]. Trabajo de grado Gerencia Estratégica. Chía: Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Gerencia Estratégica. 2010. 72p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6699/125667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muy ligado al propósito de la presente propuesta de pasantía institucional, se encontró el trabajo de grado titulado Plan estratégico de comunicación organizacional para la clínica Medihelp Services, mediante el cual Piñeros, Crow y De la Torre<sup>11</sup>, pretenden dar respuesta a una problemática caracterizada por elementos como alta rotación del personal, mala productividad, baja participación en el mercado y clientes insatisfechos. La respuesta que diseñaron fue a través de un plan de comunicación que involucrara estrategias de gestión del conocimiento, de innovación tecnológica y de retroalimentación, esta última con el fin de regular el comportamiento de las personas y guiarlo hacia el cumplimiento de metas específicas, que, para el caso de una empresa, es el cumplimiento de los valores misionales y la visión corporativa.

Por esa misma línea, se halló el estudio denominado Percepciones sobre los procesos de comunicación en la relación médico – paciente en el Centro Médico Imbanaco, Cali, Colombia 2017-2018, realizado por Moore, Gómez, Kurtz y Vargas<sup>12</sup>, cual caracterizó la comunicación dada entre el paciente y el médico, identificando y definiendo las etapas de comunicación en la interacción médico-paciente; determinando el nivel de satisfacción por parte de pacientes y médicos respecto a la comunicación; describiendo el proceso de interacción médico-paciente en la atención clínica; identificando los conocimientos y las habilidades comunicacionales de los médicos del Centro Médico Imbanaco en su relación con los pacientes; reconociendo las percepciones de médicos y pacientes sobre el uso de los tipos de comunicación verbal y no verbal en la relación médico-paciente y finalmente, caracterizando el modelo de comunicación en cada escenario clínico estudiado.

Como principales hallazgos de este estudio, se puede destacar que el modelo de comunicación más usado entre médicos y pacientes en el Centro Médico Imbanaco, es el participativo que respeta los valores y criterios del paciente, facilitando un proceso natural en el rumbo de acción de las decisiones terapéuticas y de tratamiento. El aporte que se puede rescatar de este estudio a la presente pasantía institucional es que describe algunos aspectos importantes de Imbanaco como, por

---

<sup>11</sup> PIÑEROS, Lina; CROW, Mariana y DE LA TORRE, Estefanía. Plan estratégico de comunicación organizacional para la clínica Medihelp Services. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Bogotá: Universidad de la Sabana. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 2016. 56p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet:

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/25659/Lina%20Maria%20Pineros%20Martinez%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>12</sup> MOORE, Philippa, GÓMEZ, Gricelda, KURTZ, Suzanne y VARGAS, Alex. La comunicación médico-paciente: ¿cuáles son las habilidades efectivas? [en línea]. *En*: Revista Médica Chile. 2010., no. 138. p. 1047-1054. [consultado: 26 de abril de 2020]. Disponible en internet:

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v138n8/art16.pdf>



ejemplo, que exista un test que evalúa la comunicación en la segunda de seis metas de calidad; siendo la meta dos, lograr una comunicación efectiva entre personal de salud.

## **4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Centro Médico Imbanaco es una de las instituciones de salud privadas más importantes de Colombia y de Latinoamérica. Actualmente, cuenta con la participación activa de 3400 personas entre especialistas, personal de consultorios, empleados y personal de las firmas contratistas, que laboran en más de 20 áreas, para brindar atención a un promedio de 966.434 pacientes anuales.

Uno de los propósitos mayores de la institución es brindar servicios de salud con alta calidad y seguridad, hecho por el cual es ampliamente reconocido y al que dedica la mayoría de sus esfuerzos. En este propósito, la satisfacción del cliente interno entra en juego como un criterio vital para garantizar la calidad y la seguridad de la atención al cliente externo. Se parte de la premisa de que un cliente interno satisfecho y alineado con los propósitos de la organización contribuirá a cumplir los objetivos estratégicos, de calidad y de seguridad de la misma.

Empíricamente se conoce que la comunicación es un factor determinante de la satisfacción y alineación del cliente interno y un elemento constitutivo del clima organizacional. Una de las áreas centrales y desde la cual se instauran las dinámicas de comunicación, clima organizacional, y atención a los empleados en el Centro Médico Imbanaco es en el Área de Recursos Humanos.

Con base en observaciones y conversaciones informales con personal del Área, realizadas previamente al establecimiento del propósito de la pasantía institucional, se identificó el incremento de quejas e inconformidades por parte de los clientes externos del Centro Médico Imbanaco y al profundizar en esto, se evidenció que los procesos de mejoramiento del servicio al cliente interno no estaban siendo encausados de tal manera que los colaboradores se sintieran satisfechos, lo que podía responder a que la organización no estaba fortaleciendo su servicio al cliente interno. Dicho servicio, al ser una función adscrita al Área de Recursos Humanos, requería de un ejercicio de análisis y de identificación de estrategias para ser potencializado.

Por su papel determinante en el bienestar del cliente interno, como requisito para la satisfacción del cliente externo, la presente pasantía institucional se enfocó en dicha área de Recursos Humanos.

Se parte de reconocer la importancia de promover mejores prácticas de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno en el Área de Recursos Humanos, como factor determinante para un adecuado clima organizacional en el Centro Médico Imbanaco, teniendo presente los beneficios de contar con una comunicación asertiva que permita la satisfacción laboral, la motivación, el empoderamiento y mejores condiciones de felicidad laboral de los clientes internos en la organización.

Considerando que, si en el Área de Recursos Humanos de Imbanaco se generan mejores prácticas de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno, éstos van a proyectar la misión y la filosofía organizacional de forma natural con los otros clientes internos de las demás dependencias, y también esto redundará en el fomento de mejores prácticas de servicio al cliente externo de la Clínica. Al respecto, Bernal<sup>13</sup>, alude a que el recurso humano en la organización es indispensable y que los directivos deben preocuparse más por cómo se sienten sus colaboradores, en tanto “se debe realizar una retroalimentación y reunir información para saber y descubrir qué opinan los clientes del servicio que reciben, (esto aplica tanto para el cliente interno como externo), procurando una comprensión cualitativa y una opinión general”<sup>14</sup>.

Las prácticas de comunicación que se utilicen para escuchar, solucionar dudas, orientar y potenciar las habilidades de los clientes internos, están directamente relacionadas con el clima organizacional, porque como un “constructo de la realidad” el clima organizacional se determina a través de las percepciones de los colaboradores, quienes consolidan una idea de los atributos ambientales de la organización, es decir, de las actitudes y actuaciones de todos los involucrados en el desarrollo de las áreas y de la empresa en general.

El servicio al cliente interno del Área de Recursos Humanos es el resultado de una serie de elementos, entre los que se destaca la comunicación que en el marco del clima organizacional que exista en el área analizada, permite responder y satisfacer las necesidades tanto laborales como personales del cliente interno. Según lo anterior, las prácticas de comunicación resultan ser dinamizadoras de procesos de servicio, dado que, si son adecuadas, direccionan las actuaciones de los

---

<sup>13</sup> BERNAL, Diana. Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Departamento de Alta Gerencia. 2014. 42p. [Consultado: 17 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf;jsessionid=5E7816AED0AA2FCFC00BB6221B78E338?sequence=1>

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 10.

colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos en condiciones de asertividad y de reconocimiento de su valor como seres humanos y como parte del Área y de la empresa.

Teniendo en cuenta que el servicio como valor es definido por Imbanaco como “Servir con vocación, es sacar los dones y talentos de cada quien y ponerlos al servicio de los demás; es satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros pacientes; es dar sentido a la existencia, entregando amor y esperanza a todos nuestros congéneres”<sup>15</sup>. Se esperaba que esto se produzca en la práctica y se sienta en el clima organizacional percibido por lo clientes externos del Área de Recursos Humanos, sin embargo, esto no es así. Según exploraciones iniciales realizadas con algunos miembros del área, se evidenció que existe una brecha entre el decir y el hacer, la cual, se requiere evidenciar, analizar e intentar reducir mediante la presente pasantía institucional.

Lo anterior, reconociendo los beneficios de fomentar prácticas de comunicación que permitan el mejoramiento del clima organizacional en torno al servicio al cliente interno del Área de Recursos Humanos, resulta importante resolver el siguiente cuestionamiento.

## **4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo contribuir desde la comunicación relacionada con el servicio al cliente interno, al fortalecimiento del clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, de la ciudad de Cali?

## **4.3. OBJETIVOS**

### **4.3.1. Objetivo General**

Contribuir al fortalecimiento del clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, de la ciudad de Cali, mediante la identificación de prácticas relevantes de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno en esta área.

---

<sup>15</sup> SANTIAGO DE CALI, CENTRO MÉDICO IMBANACO. Valores, misión y visión. Op. cit <http://www.imbanaco.com/especialidades-y-centro-medico/acerca-de-centro-medico-imbanaco/valores-mision-vision/>

#### **4.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir las percepciones asociadas con el servicio al cliente interno que han construido los colaboradores del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.
- Caracterizar las prácticas de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno que reconocen los colaboradores del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco como parte del clima organizacional.
- Formular líneas estratégicas de comunicación que coadyuven a un adecuado servicio al cliente interno y que fortalezcan el clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la premisa que los seres humanos y sus experiencias se construyen en procesos interactivos, el desarrollo del lenguaje y la comunicación se fundamentan en la interacción tal como lo plantea Mucchielli<sup>16</sup>, por tanto, las prácticas comunicativas reproducen sentidos socialmente construidos. Es así como desde la perspectiva de Habermas<sup>17</sup>, la comunicación en el mundo de la vida conjuga lo objetivo, lo social y lo subjetivo, lo que supone la existencia de información que ya se encuentra de antemano interpretada, es decir, que los participantes de la comunicación no se enfrentan a situaciones absolutamente desconocidas, porque cuentan con referentes preestablecidos aprendidos en interacción cotidiana.

En el contexto de las organizaciones como en los otros espacios de desenvolvimiento social, las acciones comunicativas se fundamentan en el axioma “todo comunica”, lo que significa que tanto colaboradores, directivos, clientes externos, proveedores y demás actores, se encuentran en constante construcción de sentidos y significados que crean lo que se puede definir como clima organizacional.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional es el ambiente que los miembros de la organización perciben, éste está directamente afectado por las prácticas comunicativas, porque son estas prácticas las que permiten producir y reproducir sentidos compartidos e identidad organizacional. La comunicación, aunque atraviesa todos los ámbitos de la vida social, al interior de la organización, ésta facilita organizar tareas, objetivos, metas y controlar actividades, así como fomentar la motivación, el bienestar y la felicidad laboral de los miembros de la organización. A este tipo de comunicación, se le conoce como comunicación interna, que corresponde en términos de Kouss<sup>18</sup> al elemento con que las unidades integradas de la empresa se mantienen unidas y es el recurso mediante el cual se gestionan las relaciones entre los integrantes de las organizaciones y entre ellos y los clientes externos.

---

<sup>16</sup> MUCCHIELLI, Alex. Psicología de la comunicación. Barcelona: Paidós Ibérica Editores, 1998, p. 272.

<sup>17</sup> HABERMAS, Jurgen. Teoría de la acción comunicativa. Vol, 1. Racionalidad de la acción y racionalización social. Madrid: Taurus, 1987.

<sup>18</sup> Kouss, Salah. La comunicación interna en las organizaciones. [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá: Universidad de Salamanca. Facultad de Ciencias empresariales. Departamento de Administración de Empresas. 2014. 49p. [Consultado: 18 de febrero de 2019]. Disponible en internet: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG\\_KoussGutierrez\\_Comunicaci%C3%B3n.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG_KoussGutierrez_Comunicaci%C3%B3n.pdf)

En concordancia con lo anterior, el Área de Recursos Humanos al ser la encargada de gestionar los procesos administrativos del personal en una empresa, también es responsable de fomentar un adecuado clima organizacional para el desempeño de sus miembros en condiciones de eficiencia y bienestar. Al respecto Roa<sup>19</sup>, señala que las fallas en la comunicación generan problemas como falta de compromiso, errores procedimentales, ineficacia y baja productividad, y establece que esas fallas deben ser corregidas por el Área de Recursos Humanos, porque es esta dependencia la que puede incentivar los colaboradores y debería velar porque estén informados de lo que se espera de ellos y de lo importantes que son para el logro de los objetivos corporativos.

Así las cosas, esta pasantía institucional se enfocó en generar líneas estratégicas de comunicación que fomenten un clima organizacional adecuado a través de prácticas de comunicación asociadas al servicio al cliente interno del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco de Cali, ahora bien, como estudiantes de Comunicación Social y Periodismo, la realización de este trabajo tiene por objetivo plantear alternativas estratégicas frente a la problemática presentada.

El Área de Recursos Humanos fue seleccionada, entre las otras áreas del Centro Médico Imbanaco porque tiene como labor generar un ambiente propicio para los organismos internos de la empresa, partiendo desde la selección de personal y su capacitación, hasta los incentivos y recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores. Por su influencia directa dentro del clima organizacional de la empresa es necesario que esta dependencia a nivel interno cuente con un buen clima organizacional y partiendo de él, promueva mejores prácticas de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno.

Este trabajo busca crear estrategias de comunicación enfocadas específicamente al Área de Recursos Humanos para que ésta traiga repercusiones favorables para el resto de las dependencias respecto al servicio al cliente interno. Para el Centro Médico Imbanaco el clima organizacional es de suma importancia, y por esto existe un equipo de gestión humana calificado para resolver procesos de comunicación interna para que de esta manera se logre el clima organizacional deseado por los colaboradores, y que éstos puedan llevar a cabo sus tareas de manera eficiente,

---

<sup>19</sup> ROA, Mónica. La comunicación y los efectos en el clima organizacional. [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Administración de Empresas. 2018. 65p. [Consultado: 18 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16370/Roavillamilmonica2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

mediante prácticas cotidianas de comunicación asertiva y coherente con el direccionamiento estratégico del centro médico y así continuar fidelizando clientes por medio del mejoramiento del servicio y atención interna. Sin embargo, en el papel, lo anterior está consignado y propuesto de forma coherente, pero en la práctica, según expresaron algunos colaboradores del Área de Recursos Humanos de la empresa en una exploración inicial, esto no se está produciendo de forma eficiente, lo que justificó la realización de la pasantía institucional.

Así las cosas, las motivaciones personales de las investigadoras corresponden a su interés por comprender cómo se llevan las dinámicas comunicativas en una empresa tan grande y prestigiosa como el Centro Médico Imbanaco, dado que contaban con el acceso y la facilidad para la realización de la pasantía.

Ambas investigadoras trabajaron a lo largo de toda su carrera universitaria, en lugares de atención al cliente, evidenciando así la importancia de un buen clima organizacional, y como éste repercute directamente en el servicio al cliente externo, en el sentido de que un colaborador feliz y valorado, cuida la empresa para la que trabaja y a sus clientes. Esto y muchos otros factores contribuyeron a que las investigadoras orientaran su carrera por la rama organizacional y eligieran esta problemática, y al Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco como epicentro de su pasantía institucional, entendiendo que esta área juega un papel fundamental en el clima organizacional, ya que muchas prácticas se implementan desde ahí y es la encargada de atender, en la mayoría de los casos, al cliente interno.



## 8. MARCOS DE REFERENCIA

### 8.1. MARCO CONTEXTUAL

Cali es una ciudad de Colombia situada en el departamento de Valle del Cauca, la cual limita al norte con los municipios La Cumbre y Yumbo, al oriente, limita con los municipios de Palmira, Candelaria y Puerto Tejada, al sur, limita con el municipio de Jamundí y al occidente, limita con los municipios de Buenaventura y Dagua. Esta ciudad según la Alcaldía de Santiago de Cali<sup>20</sup> está organizada en 22 comunas en el área metropolitana y 15 corregimientos en el área rural, tal como se muestra en el mapa del Municipio de Santiago de Cali con comunas y límites.

**Figura 1. Mapa de Municipio de Santiago de Cali con comunas y límites**



La ciudad de Cali alberga el 4,9% de la población nacional, y un 51,4% de la población del departamento del Valle del Cauca. Al respecto la Alcaldía de Santiago de Cali<sup>21</sup>, menciona que desde 1991, la población caleña ha aumentado en un 29,7%, llegando en el 2017 a 2.445.405 personas, de las cuales “1.169.899 son

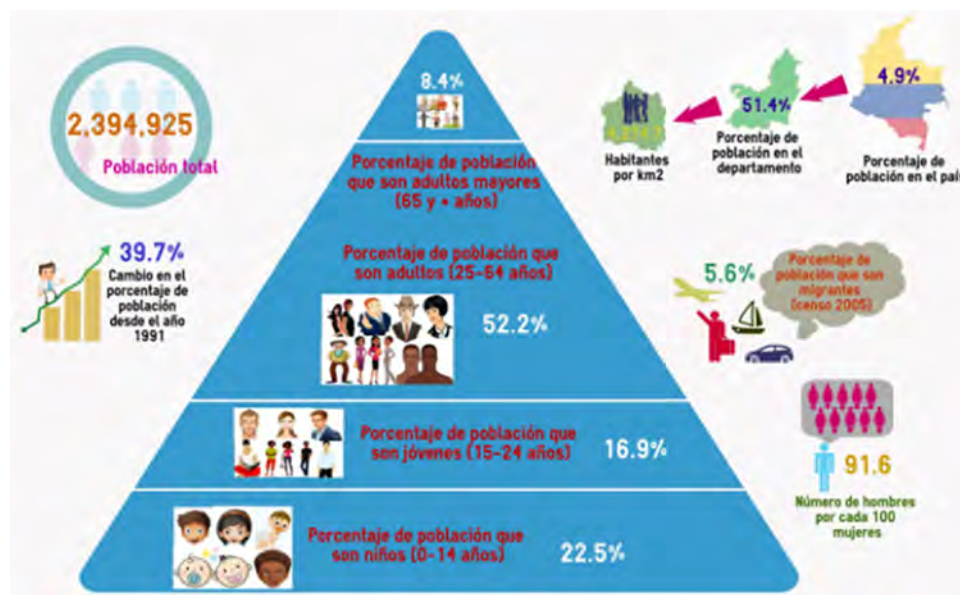
<sup>20</sup> SANTIAGO DE CALI, ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Demografía de Cali. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en: [http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/)

<sup>21</sup> SANTIAGO DE CALI, ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Las mujeres en Santiago de Cali. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en: [http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/117909/las\\_mujeres\\_en\\_santiago\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/117909/las_mujeres_en_santiago_de_cali/)

hombres y 1.276.506 son mujeres”<sup>22</sup>. De la población total, en Cali hay 52.2% de adultos con edades entre 25 y 54 años; un 16,9% de jóvenes con edades entre 15 y 24 años y finalmente un 22,5% de niños con edades entre 0 y 14 años. Tal como lo muestra la Figura 3.

Existe una marcada tendencia a poblar las zonas urbanas en detrimento del poblamiento rural, llegando a alcanzar más del 60% las personas en el Valle del Cauca que habitan la ciudad de Cali y su área metropolitana. Así también, se puede indicar desde las cifras oficiales que un 73,3% de la población caleña son mestizos y blancos, un 26,2% son afrocolombianos y un 0,5% son indígenas, esto en cuanto a la composición étnográfica de la ciudad.

**Figura Infografía de demografía de la ciudad de Cali**



**Fuente:** SANTIAGO DE CALI, ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Demografía de Cali. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en: [http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/)

En cuanto a la economía de la ciudad de Cali, es posible señalar que, según la Cámara de Comercio de Cali, la productividad en el departamento del Valle del Cauca, creció en lo que va corrido del año. Indica esta fuente que los consumidores

<sup>22</sup> Ibíd.

en la ciudad han vuelto a confiar en su economía, lo que al parecer va a beneficiar el comportamiento de los indicadores para finales del 2018. La Cámara de Comercio de Cali<sup>23</sup> menciona “las proyecciones del Banco de la República y la Universidad Javeriana de Cali, así como los principales indicadores líderes sugieren que al cierre de 2018 el Departamento ajustará 5 años consecutivos aumentando su participación en la economía colombiana”, dado que entre 2014 y 2017, las tasas de crecimiento se han mantenido en aumento y superiores al agregado nacional.

Este comportamiento positivo se refleja gracias a que hubo un aumento de 0,6% en la producción industrial de Cali respecto al mismo período del año 2017, así como la variación del 2,2% anual en las ventas minoristas. Además, en el departamento, se fomentó el emprendimiento, lo que provocó que, para el primer semestre del 2018, se crearán alrededor de 14.021 empresas nuevas.

Ahora bien, respecto a la salud, es posible retomar algunas cifras citadas en la pasantía institucional de Pérez<sup>24</sup>, por ser pertinentes para caracterizar la salud en Cali, la autora señala que son 186 instituciones prestadoras del servicio de salud en la ciudad, de las cuales el 86,8% son privadas el 95% son ambulatorias y el 75% son de alta complejidad. La mayoría de las clínicas e instituciones se encuentran ubicadas en las comunas 2, 17 y 19 de la ciudad de Cali. Es oportuno igualmente indicar que existen 14 hospitales, de los cuales 5 son de primer nivel, además hay 65 puestos de salud, 23 centros de salud y 8 centros de atención básica.

Si bien, estos datos no son recientes, dan cuenta del estado de la prestación del servicio al cliente en la organización y fueron retomados debido a que fue el único antecedente local desarrollado desde la Universidad Autónoma de Occidente, siendo éste, un estudio con modalidad de pasantía institucional, otro factor por el que resulta importante citarlo en esta investigación que correspondería al segundo estudio realizado desde la Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales en los últimos cinco años.

---

<sup>23</sup> SANTIAGO DE CALI, CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Crece la productividad en el Valle del Cauca en el 2018. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en: [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/crece-la-productividad-en-el-valle-del-cauca-en-el-2018/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/crece-la-productividad-en-el-valle-del-cauca-en-el-2018/)

<sup>24</sup> PÉREZ, Gabriela. Rol del comunicador organizacional en el Centro Médico Imbanaco – Empresa del sector servicios. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 2016. 72p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9533/1/T07202.pdf>

La presente investigación se ejecutó desde el mes de noviembre de 2018 hasta enero de 2020, teniendo un período de 3 meses de trabajo de campo en el año 2019, por lo que se considera que los hallazgos de este estudio corresponden al 2019.

## 8.2. MARCO TEÓRICO

Con el fin de desarrollar la propuesta de pasantía institucional orientada a diseñar líneas estratégicas de comunicación que fortalezcan el clima organizacional a través de un mejor servicio al cliente interno dentro del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, se abordaron las siguientes referencias teóricas de temas que se consideran de vital importancia para el desarrollo de este trabajo.

En el contexto de las Ciencias Administrativas y Empresariales, el tema de la comunicación en la cultura organizacional ha tenido un vasto desarrollo en las últimas dos décadas, especialmente reforzada por el auge de las tecnologías de la información y la comunicación. Existe un consenso en que la comunicación refuerza y perpetúa la cultura organizacional y que ésta a su vez, permite la sustentabilidad de las empresas. La incidencia de la cultura organizacional en la sustentabilidad empresarial es posible porque entre más clara sea la comunicación de los valores corporativos y el horizonte misional, más compromiso organizacional se logra por parte de los colaboradores.

La evidencia científica y empírica prueba la existencia de una cultura organizacional similar a la cultura de las sociedades, que requiere para su estudio, según Sánchez, “un enfoque multidisciplinario para el estudio de las organizaciones empresariales, que como conjuntos humanos son sujetos de estudio de la sociología, la historiografía, la antropología e incluso la paleontología, quizá anteponiendo el prefijo micro a cada especialidad”<sup>25</sup>. En correspondencia, la comunicación organizacional implica un sistema de símbolos compartidos, en palabras de Fernández<sup>26</sup>:

---

<sup>25</sup> SANCHEZ, Miguel. Cultura y Comunicación Organizacional. En: Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional. [en línea]. 1 ra Ed. Ciudad de México: Mc Graw Hill. 1999. 435p. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://fama2.us.es/fco/cambiosocial4.pdf>

<sup>26</sup> FERNANDEZ, Fernando. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas. 1991. 346p.

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto que maneja técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembro de la organización o entre la organización y su medio. O bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos<sup>27</sup>.

En tal sentido, así la comunicación organizacional es un proceso de construcción que se promueve a través de un sistema de creencias compartidas, la cultura organizacional también lo es, en tanto mencionan Rivera y Sánchez<sup>28</sup>, ésta no puede ser gestionada, debe ser desarrollada, pues es “el resultado de un sistema de creencias y valores socialmente construidos; lo que no permite que sean tratados de manera sistemática, en aras de entender el fenómeno de la cultura organizacional”<sup>29</sup>.

Es entonces, que se puede definir la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual los miembros de una organización establecen patrones de información acerca de su organización y los cambios que ocurren en ella. Señala Marín<sup>30</sup> que las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están afectivamente coordinando sus conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas de la agrupación, que estará organizada mientras sus miembros cooperen. Los miembros están en continuos procesos de organización y reorganización, todo lo cual permite comprender que la comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas.

Siguiendo los planteamientos de Domínguez<sup>31</sup> es posible mencionar que tanto la persona encargada de la gestión organizacional como la encargada del servicio al

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p.32.

<sup>28</sup> RIVERA, Cristina y SÁNCHEZ, Carmen. Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional. [en línea]. Trabajo de grado Gerencia Estratégica. Chía: Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Gerencia Estratégica. 2015. 28p. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p.3.

<sup>30</sup> MARÍN, Antonio. La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. [en línea]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. 2015. 159p. [consultado 12 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: [http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_077\\_078\\_15.pdf](http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf)

<sup>31</sup> DOMÍNGUEZ, Mildred. Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. [en línea]. *En*: Revista Científica Pensamiento y Gestión. 2008., no. 24.

cliente tienen que tener en cuenta que esta comunicación organizacional es la que ayuda a conocer el recurso humano, también evalúa el desempeño y productividad con entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo, y de esa manera es que se logra la evaluación y se estandarizan procesos que contribuyan a que el cargo sea desempeñado de manera excelente.

Es por esto que Sánchez<sup>32</sup>, considera relevante tener aptitudes de desarrollo de estrategias de planeación y políticas específicas de comunicación.

Otra referencia dentro del marco de la cultura organizacional y el servicio al cliente es el modelo de comunicación estratégica que establece Massoni<sup>33</sup>, ya que es un modelo de comunicación interna aplicable a cualquier empresa. Este modelo es preciso para la resolución de un posible problema existente porque se concentra en facilitar transformaciones con una mirada respetuosa de la diversidad. Como ella misma lo define:

Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad<sup>34</sup>.

Como producto de esta pasantía institucional se pretendió crear estrategias de comunicación para potenciar el servicio al cliente interno en un grupo de colaboradores de una organización, por lo tanto, resulta pertinente dilucidar las implicaciones de la comunicación estratégica, la cual es para Pérez<sup>35</sup>, “La acción de persuadir y de influir en los demás es necesaria por el hecho de que todos tendemos

---

[Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>

<sup>32</sup> SÁNCHEZ, Salvador. El trabajo del comunicador organizacional. [en línea]. En: Razón y Palabra. 1996., no. 4. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/sanchg.htm>

<sup>33</sup> MASSONI, Sandra. Modelo de Comunicación Estratégica. [en línea]. Argentina: Homo Sapiens Ediciones. 2007. 16p. [consultado 12 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: [http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod\\_resource/content/1/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni.pdf](http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf)

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p.5

<sup>35</sup> PÉREZ, Rafael. Estrategias de comunicación. Barcelona: Editorial Ariel. 2001. 583p.

a diferir/concordar de los demás en nuestros objetivos y en los medios con que lo conseguimos”<sup>36</sup>.

Así también existen dos tipos de comunicación según el público al que va dirigida según Capriotti<sup>37</sup>, la comunicación interna y externa.

En este caso, se retomarán los planteamientos de Capriotti<sup>38</sup> para definir lo que es la comunicación interna, a saber: “En primer lugar se encuentra a la comunicación interna como la información que los directivos quieren dar a los empleados. No hay participación - comunicación unidireccional. Y a pesar de las nuevas teorías, esta manera de entender a la comunicación interna es la que prevalece en las organizaciones con el uso de boletines informativos”<sup>39</sup>.

Por lo tanto, se hace necesario que los colaboradores participen en la toma de decisiones y en los procesos neurálgicos de la organización, dado que esto permitirá que ellos se sientan parte de ella, tengan mayor sentido de pertenencia, identidad corporativa y compromiso leal a alcanzar los objetivos de la organización. Según Capriotti, los beneficios de una buena comunicación interna son cuatro, ellos son: cohesión en el grupo de trabajo, identificación de los trabajadores con la filosofía y ética de la empresa, circulación con rapidez y fluidez y mejora la interactividad. Esto es entendido como parte del buen funcionamiento de una empresa, pues al no hacerlo se pueden generar grandes pérdidas.

Sin embargo la comunicación interna no se evidencia superficialmente, se hace necesario realizar un ejercicio diagnóstico que saque a la luz los elementos esenciales de las acciones y prácticas comunicativas en el marco de la cultura organizacional, para tal fin, es fundamental recurrir a lo señalado por García respecto a que los objetivos del diagnóstico serán pertinentes en el momento de crear las estrategias internas para el Área de Recursos Humanos, permitiendo así identificar falencias y desarrollar las correctas estrategias de comunicación. En este sentido, los objetivos para García<sup>40</sup>, son:

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p.78.

<sup>37</sup> CAPRIOTTI, Paul. La comunicación interna. [en línea]. *En*: Reporte C&D Capacitación y Desarrollo. 1998., no. 23. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

<sup>38</sup> *Ibíd.*

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p.113.

<sup>40</sup> GARCÍA, Jesús. La comunicación interna. Madrid: Santos. 1998. 231p.

- Identificar las necesidades prioritarias de la empresa en materia de comunicación interna.
- Identificar el estado de opinión más o menos favorable de los públicos internos respecto al conjunto de la empresa y al funcionamiento de sus áreas, departamentos y servicios.
- Asociar los aspectos positivos y negativos de la comunicación interna a las tareas y servicios de la empresa de un modo tan concreto que sirva de instrumento a las políticas y estrategias de gestión mediante rectificaciones, ajustes, refuerzos, innovaciones etc.
- Hacer de la comunicación y la imagen internas recursos estratégicos básicos cuya gestión aporte valor añadido a la empresa<sup>41</sup>.

Así las cosas, es posible clarificar que de acuerdo con el objetivo de la presente propuesta que es diseñar líneas estratégicas de comunicación en relación con el servicio al cliente interno que fortalezcan el clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco; la comunicación organizacional será entendida en términos de herramienta facilitadora del ambiente laboral favorable y de la cultura organizacional.

Adicionalmente, las prácticas de comunicación pueden abordarse desde Valencia y Magallanes<sup>42</sup> como procesos comunicativos que incluyen dinámicas cotidianas de “extraordinaria riqueza y diversidad, asociadas a redes culturales y sentidos complejos”<sup>43</sup>. Por lo tanto, la comunicación organizacional se desarrolla en medio procesos en los que se transmiten significados que coinciden con los mensajes que los directivos pretenden transmitir, es decir, que son coherentes con la filosofía y horizonte organizacional.

Arizcuren, Cabezas y Cañeque<sup>44</sup>, mencionan que existen cuatro tipos de comunicación interna: descendente, ascendente, horizontal y transversal; la primera parte de dirección y se da a conocer por el resto de miembros de la organización, la comunicación ascendente, es aquella que proviene de los colaboradores y es dirigida hacia dirección. El tercer tipo es la comunicación horizontal, la cual corresponde a la información que fluye entre los miembros de la organización que

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p.131

<sup>42</sup> VALENCIA, Juan y MAGALLANES, Claudia. Prácticas comunicativas y cambio social: potencia, acción y reacción. [en línea]. *En*: Universitas humanística. 2016., no. 81. p. 15-31 [Consultado: 13 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n81/n81a02.pdf>

<sup>43</sup> *Ibíd.*, p.17

<sup>44</sup> ARIZCUREN, Ana., CABEZAS, Elvira y CAÑEQUE, Natalia. Guía de buenas prácticas de comunicación interna. [en línea]. Madrid: Caja Madrid. 2010. 98p. [consultado 13 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>



se encuentran en el mismo nivel y finalmente, la comunicación transversal es aquella que fluye entre colaboradores que se encuentran en distintos niveles de influencia dentro de la organización.

Así también, una correcta comunicación interna implica la utilización de canales como: la comunicación directa y personal, los boletines, las revistas, el correo electrónico, el teléfono, la cartelera de comunicaciones, las reuniones, la internet y los espacios de encuentro y participación. Algunas de las prácticas de comunicación interna que se esperan para que una organización tenga flujo de información eficiente, coherente y adecuada, son: informar y conseguir respuestas, adaptar los mensajes de acuerdo con el tipo de público, llegar a tiempo y conocer de antemano el qué, el cómo y el porqué de las actividades cotidianas, buscar las motivaciones de los colaboradores y orientar los mensajes según esa exploración, entre otras.

Ahora bien, es necesario revisar teórica y conceptualmente, las categorías: clima organizacional y felicidad laboral. Por su parte, según Vásquez y Guadarrama<sup>45</sup>, el clima organizacional está compuesto por diferentes factores que tienen repercusiones positivas o negativas en los colaboradores, y está relacionado con la productividad, satisfacción, rotación y ausentismo de una persona dentro del ámbito laboral. Parte fundamental de la identificación de un buen clima organizacional es que los altos mandos de la empresa estén enterados e interesados por el tema, conozcan el clima de su organización y aporten positivamente a éste.

Para conocer realmente el estado del clima organizacional de la empresa, es necesario hacer un diagnóstico, en el que es fundamental identificar puntos neurálgicos, como las fuentes de insatisfacción de los colaboradores, que podrían llevarlos a actitudes negativas sobre la empresa. Sobre estos puntos en conflicto es necesario elaborar un plan de acción para corregir las fallas encontradas y de esta manera tener el control del clima laboral y mejorarlo constantemente.

El clima organizacional, según Litwin y Stringer<sup>46</sup>, es la percepción que los colaboradores tiene sobre el ambiente de trabajo, si lo perciben positivamente, quiere decir que se sienten a gusto en la empresa y esto tendrá repercusiones directas en la productividad de cada uno. Lograr esta percepción positiva por parte

---

<sup>45</sup> VÁSQUEZ, Rosalinda., y GUADARRAMA, Javier. El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. [en línea]. En: Tiempo de educar. 2001., vol. 3, no. 5. p. 105-131. [Consultado: 27 de abril de 2020]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

<sup>46</sup> LITWIN, George., y STRINGER, Robert. Motivation and organizational climate. Boston: División of Reseach Harvard University.1978. 231p.

de ellos está ligado a las relaciones, las cuales están vinculadas a las nueve propiedades planteadas por los autores para reconocer un buen clima laboral: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad.

Por otro lado, se define como felicidad laboral, el bienestar que una organización logra en sus colaboradores a través de una serie de factores que lo hacen feliz. Estos factores podrían describirse como: clima laboral, reconocimiento personal, incentivos, motivación etc. Este es un fenómeno que está abordado por la psicología social y organizacional, no obstante, se relaciona con otros conceptos como satisfacción en el trabajo, felicidad en el trabajo, bienestar en el trabajo, los cuales pueden definirse como la comodidad que genera una organización para hacer felices a sus trabajadores.

La felicidad laboral ha generado múltiples debates y contradicciones, y aunque no se ha logrado definir profundamente, Hannoun<sup>47</sup> dice que ésta se encuentra relacionada con condiciones del puesto de trabajo como: retribución, supervisión, relaciones interpersonales, seguridad personal, oportunidades de progreso entre otras. Para otros autores, esta felicidad se asocia a factores de la organización o psicosociales como: salario, responsabilidad, rutinas, presión, promoción, participación etc.

Si los colaboradores están felices trabajando, esto da a entender que se desempeñan mejor, rinden más, aportan ideas creativas, producen más. La felicidad laboral es entonces, un tema polisémico, o sea que tiene muchos significados como corrientes desde las cuales se ha abordado, pues hay corrientes biológicas de felicidad, teológicas, dogmáticas etc. Sin embargo, es posible ubicar la discusión sobre la felicidad desde el ámbito de la psicología positiva, dado que no se encuentra muy lejos de la comunicación social como disciplina.

Desde la psicología positiva, la felicidad es constituida como un atributo por excelencia de la voluntad humana, o sea el fin último que las personas persiguen a través de las cosas que hacen. A lo largo de la historia, la felicidad se ha ligado a las pertenencias materiales que las personas acumulan a lo largo de su vida y que

---

<sup>47</sup> HANNOUN, Georgina. Satisfacción laboral. [en línea]. Trabajo de grado Administración. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Licenciatura en Administración. 2011. 102p. [Consultado: 27 de abril de 2020]. Disponible en internet: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)

dan cierta estabilidad emocional, como lo menciona Margot<sup>48</sup> “la felicidad se presenta como una idea inalcanzable, en el sentido que se busca la felicidad en medio de un bullicioso silencio. La felicidad o salvación terrenal se expresa en la consecución de algunas condiciones básicas como buena salud, libertad y comodidad económica”<sup>49</sup>.

En el contexto de las organizaciones, la felicidad laboral se asocia a una serie de factores que la potencian, factores como, de acuerdo con la literatura internacional y nacional: motivación, esperanza, resiliencia, confianza, autoestima, capacidad de toma de decisiones, autonomía, remuneración, posibilidad de ascender.

Las personas que están felices son las que proyectan buena actitud en espacios organizacionales como oficinas, pues tienen comportamientos prosociales, incluyentes, sanos, y tienden a aportar valor a la organización. Por tanto, gestionar la felicidad laboral debería ser prioridad para los directivos en las organizaciones, pues esto representaría niveles más altos de productividad, rendimiento, y mejoramiento en el clima en el que trabajan.

---

<sup>48</sup> MARGOT, Jean-Paul. (2007). La felicidad [en línea]. En: Paxis Filosófica. 2007, vol. 3 no.25, p. 55-79. [Consultado: 27 de abril de 2020]. Disponible en internet:

<https://www.redalyc.org/pdf/2090/209014642004.pdf>

<sup>49</sup> Ibíd., p. 62

## 10. DISEÑO METODOLÓGICO

### 10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta los objetivos y alcance de la propuesta, se planteó una investigación descriptiva-analítica; descriptiva en la medida que se acerca a la realidad sin pretensión de modificarla, en términos de Rojas<sup>50</sup>, “exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y tiempo dado”<sup>51</sup>; y analítica, en tanto buscó relacionar variables sin establecer relaciones de causa-efecto sino que explicó cómo se relacionan las variables del estudio en el marco de situaciones específicas. En el caso del estudio, se describieron las prácticas de comunicación y se analizaron las relaciones que existen entre ellas y la atención al cliente interno por parte de los colaboradores del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, en el año 2019. Lo cual correspondió a la situación particular en la que se inscribió la investigación.

### 10.2. ENFOQUE INVESTIGATIVO

Debido a que esta investigación correspondió al campo organizacional, esta tuvo un enfoque cualitativo en el sentido que le da Rodríguez y Valldeoriola<sup>52</sup>, el cual “se orienta hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares (...) sus planteamientos epistemológicos provienen del campo de la fenomenología y la hermenéutica”<sup>53</sup> donde se buscó plantear una estrategia que promueva la cultura de servicio de los colaboradores del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, convirtiéndolos en *role modeling* para la organización, se debió realizar observación y análisis al interior del área de la empresa investigada.

Al tener como fundamento un enfoque cualitativo de investigación, esto implicó la utilización de un método hermenéutico, ya que es éste el que permite interpretar las

---

<sup>50</sup> ROJAS, Marcelo. Tipos de investigación científica: una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. [en línea]. En: REDVET Revista Electrónica de Veterinaria. 2015., vol. 16, no. 23. p. 1-14 [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p.7

<sup>52</sup> RODRÍGUEZ, David Y VALLDEORIOLA, Jordi. Metodología de Investigación. [en línea]. España: Jane Publicaciones. 2001. 82p. [consultado 12 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://myuvmcollege.com/uploads/lectura2011-09/Methodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n-2064.pdf>

<sup>53</sup> *Ibíd.*, p.47

narrativas de los colaboradores del área escogida sobre la atención al cliente interno. Este método es de carácter inductivo, pues parte de un caso específico para avanzar a generalizaciones cada vez más amplias o inclusivas.

En este sentido, la presente pasantía institucional retomó las narrativas de seis de los 29 colaboradores del Área de Recursos Humanos que tuvieron disposición y la voluntad de participar en el estudio. Lo que se justifica gracias a un tipo de muestreo por conveniencia, debido a que la muestra se conforma por aquellas personas que cuentan con disponibilidad de tiempo, interés por participar y sean claves por su posible contribución al estudio.

### **10.3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

**6.3.1 Fuentes primarias.** Las fuentes primarias fueron aquellas narrativas que aportaron los colaboradores del Área de Recursos Humanos sobre la comunicación organizacional, la cultura de servicio y sus prácticas comunicativas. Las fuentes primarias fueron entonces las narrativas captadas por medio de entrevistas semiestructuradas y el grupo focal.

**6.3.2 Fuente secundarias:** Las fuentes secundarias utilizadas fueron: la bibliografía consultada, trabajos, documentos y textos utilizados como apoyo para la realización del proyecto con el fin de nutrir la investigación, además de registros que tenía el Centro Médico Imbanaco pertinentes y que permitieran el cumplimiento de los objetivos trazados.

### **10.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de la información se realizó por medio de técnicas cualitativas como la revisión documental, la observación no participativa, la entrevista semiestructurada y el grupo focal.

- **Revisión Documental:** La revisión documental se hizo con el fin de obtener suficiente información específicamente sobre la comunicación y las prácticas de servicio al cliente interno que existe actualmente dentro del Área de Recursos Humanos en el Centro Médico Imbanaco, adicional a esto se implementó la búsqueda de autores pertinentes con el objeto de estudio.

Este proceso se realizó en dos etapas principales, en la primera con ayuda del director del área de Recursos Humanos, se recogieron los documentos que, según el horizonte del trabajo de pasantía institucional, se consideraron pertinentes, éstos fueron: listado de miembros del área con sus respectivos cargos, un modelo de acta de reunión, comunicados que publicaban en la cartelera informativa, la política de calidad que en la institución está vigente, etc. En la segunda etapa, los documentos revisados, fueron devueltos a la persona de los suministró, luego de ser leídos y analizados, rescatando los elementos que pudieran nutrir la interpretación teórica y las evidencias prácticas propias del quehacer investigativo.

- **Observación:** La observación se realizó a los colaboradores pertenecientes al Área de Recursos Humanos para identificar elementos claves que se pudieran utilizar para conocer cuáles son las prácticas de comunicación que los colaboradores ejercen cotidianamente en su labor de servicio al cliente interno. Con el fin de iniciar la estructuración de las estrategias de comunicación, con los insumos producto de dicha observación.

- **Grupo focal:** De acuerdo con Escobar y Bonilla<sup>54</sup>, el grupo focal es una entrevista grupal que permite no solo retomar narrativas, sino también actitudes, sentimientos, creencias y experiencias, que complementen los resultados de las entrevistas semiestructuradas (ver anexo 1). El grupo focal realizado constituyó un espacio en el que con seis miembros del equipo de colaboradores del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco compartieron sus percepciones acerca de los estilos de liderazgo de su director, el clima laboral y las pautas comunicacionales que se llevaban a cabo al interior del área.

- **Entrevista semiestructurada:** Por medio de un cuestionario flexible, dinámico y no dirigido, donde los seis colaboradores del Área de Recursos Humanos, respondieron desde sus percepciones a las preguntas preestablecidas que permitieron dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos de la investigación. A continuación, se presentan los cuadros categoriales de donde se derivaron los instrumentos de entrevista (ver anexos 2 y 3).

---

<sup>54</sup> ESCOBAR, Jazmine y BONILLA, Ivonne. Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. [en línea]. En: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. 2015., vol. 9, no. 1. p. 51-67 [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://palenque-de-egoya.webnode.es/files/200000286-47b1249946/Grupo%20focal.pdf>

**Cuadro 2. Sistema categorial según objetivos específicos**

CUADRO DEL SISTEMA CATEGORIAL OBJETIVO 1: DESCRIBIR LAS PERCEPCIONES ASOCIADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE HAN CONSTRUIDO LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO					
Categorías 1er. Orden	Categorías 2do. Orden	Categorías 3er. Orden	Participante	Preguntas	
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO</b> Actividad ejecutada por una persona que realiza operaciones para que la organización cumpla con su objetivo de eficacia y calidad.	<b>Trato con y entre los empleados</b>	Cooperación y/o competencia entre empleados	Colaboradores	¿Crees que entre los colaboradores hay ayuda mutua y colaboración? ¿Por qué? ¿Sus compañeros de área le solicitan ayuda para realizar tareas que solo les corresponden a ellos? ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de área?	
		Relaciones verticales u horizontales	Director	De forma general, ¿usted considera que las relaciones entre sus colaboradores son de cooperación o de competencia? Amplíe su respuesta.	
			Director	¿Cree usted que dentro del área se respeta y valora, la diversidad de opiniones? Desde su punto de vista, la jerarquía de rango en el área ¿cómo es vivida por sus colaboradores? ¿Qué actitudes tiene usted que permiten liderar, acompañar y coordinar a sus colaboradores dentro del área?	
		Manejo de incentivos y motivación	Director	¿Cree que sus colaboradores conocen la contribución que se espera de ellos? Amplíe su respuesta por favor. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los principales factores de motivación que tienen sus colaboradores? ¿En el área existe algún sistema de incentivos? ¿Qué reciben los colaboradores por una labor bien desarrollada?	
	<b>Atención en las necesidades y expectativas</b>	Actividades de integración	Colaboradores	¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en el área de Recursos Humanos? ¿Usted acostumbra a divertirse con sus compañeros de área? ¿Generalmente, cómo lo hace? ¿La empresa organiza paseos, actividades de integración, etc., donde los compañeros de trabajo disfruten de otros espacios de encuentro? ¿Con qué frecuencia se hacen?	
			Director	¿Cuáles actividades de bienestar se realizan desde el área de Recursos Humanos hacia toda la organización? Y ¿Cuáles de ellas impactan directamente el bienestar de los colaboradores del área?	
		Proceso de toma de decisiones	Colaboradores	¿Cree usted que es libre para desempeñar sus funciones sin requerir frecuentemente la aprobación de sus superiores? Por favor amplíe su respuesta. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe? ¿El área de Recursos Humanos fomenta el crecimiento personal de los colaboradores? ¿Cómo lo hace? ¿Usted considera que las directivas del área toman en cuenta su situación personal cuando toman decisiones que lo afectan en su trabajo o en su vida?	
			Director	¿Qué tanta autonomía considera que tienen sus colaboradores para tomar decisiones?	
	<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b> Es el único recurso que posee vocación y va encaminada hacia el crecimiento y desarrollo, cada puesto va conectado para llegar a un bien común	<b>Coordinación del desempeño laboral</b>	Orientación al cumplimiento de la misión organizacional	Colaboradores	¿Desde su experiencia en el Centro Médico, ¿Cuáles son los objetivos de la empresa? ¿Cuál es la misión corporativa del Centro Médico Imbanaco? ¿Cuáles son los valores más importantes que se promueven al interior del área de Recursos Humanos? ¿Cuáles son los valores corporativos generales del Centro Médico Imbanaco? En sus palabras, ¿Cuál sería la coherencia existente entre esos valores generales y los que usted reconoce en los colaboradores del área?

**Cuadro 2. (Continuación)**

CUADRO DEL SISTEMA CATEGORIAL OBJETIVO 1: DESCRIBIR LAS PERCEPCIONES ASOCIADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE HAN CONSTRUIDO LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO							
Categorías 1er. Orden	Categorías 2do. Orden	Categorías 3er. Orden	Participante	Preguntas			
			Director	<p>En su opinión, ¿Qué tan importante es tener valores compartidos al interior del área? ¿Por qué?</p> <p>¿Cuáles son los valores que guían el desempeño de los colaboradores del área de Recursos Humanos?</p> <p>¿Cuáles son los valores corporativos generales del Centro Médico Imbanaco?</p> <p>En sus palabras, ¿Cuál sería la coherencia existente entre esos valores generales y los que usted reconoce en los colaboradores del área?</p> <p>¿Cuál es la misión corporativa del Centro Médico Imbanaco?</p> <p>En términos generales, ¿cree que sus colaboradores conocen la misión del Centro Médico y actúan a favor de la misma?</p> <p>¿Las funciones desempeñadas por sus colaboradores están alineadas a metas corporativas?, Por favor, dé un ejemplo.</p> <p>¿Cuáles serían las metas corporativas que subyacen a las tareas del área de Recursos Humanos?</p> <p>¿Cómo considera ha sido el trabajo colectivo al interior del área de Recursos Humanos en los últimos meses del 2018 y lo que va corrido del 2019?</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior, ¿se han cumplido las metas que se había propuesto?</p>			
			Funciones del área	Función de empleo	Colaboradores	<p>Cuando ingresaste a la empresa, ¿cómo describirías la cantidad de información que te brindaron acerca de los objetivos y políticas de la empresa?</p>	
				Función de retribución	Director	<p>¿Sus colaboradores tienen claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a su cargo?</p> <p>¿En el área existe algún sistema de incentivos? ¿Qué reciben los colaboradores por una labor bien desarrollada?</p> <p>¿Cree que sus colaboradores conocen la contribución que se espera de ellos? Amplíe su respuesta por favor.</p>	
					Colaboradores	<p>Cuándo realiza de forma satisfactoria una tarea, ¿cree que recibe recompensa o estímulo para continuar mejorando en lo que hace?</p>	
				Función de desarrollo de los recursos humanos	Director	<p>¿Cree que la posición que desempeñan sus colaboradores les ofrece retos profesionales? ¿Por qué?</p> <p>¿El área de Recursos Humanos fomenta el crecimiento personal de los colaboradores? ¿Cómo lo hace?</p>	
					Colaboradores	<p>¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente? ¿Cuáles por ejemplo?</p>	
				PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN	Tipos de comunicación	Comunicación formal	Colaboradores
			Comunicación informal			Colaboradores	<p>¿Considera que en el área se permite que los colaboradores interactúen de manera informal?</p> <p>Con qué frecuencia, ¿la comunicación en pasillos o en reuniones de café reemplaza los encuentros formales para planear y evaluar actividades de trabajo?</p>
			Comunicación vertical u horizontal			Colaboradores	<p>¿Cómo describiría a su jefe?</p> <p>¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?</p> <p>¿Cómo considera que es la comunicación entre las directivas del área y los colaboradores?</p>



**Cuadro 2. (Continuación)**

CUADRO DEL SISTEMA CATEGORIAL OBJETIVO 2: CARACTERIZAR LAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN RELACIONADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE RECONOCEN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL				
Categorías 1er. Orden	Categorías 2do. Orden	Categorías 3er. Orden	Participante	Preguntas
	Canales de Comunicación	Cara a cara	Colaboradores	¿Cuáles son los medios por los que los directivos les comunican instrucciones de trabajo? ¿Para usted en el área de Recursos Humanos se da una comunicación fluida y constante entre los compañeros de trabajo?
		Escrita	Colaboradores	¿En el área de Recursos Humanos existe una cartelera informativa?
		Herramientas informáticas	Colaboradores	¿En la empresa, existe intranet?
	Relaciones e interacciones entre sujetos	Relaciones de cooperación	Colaboradores	¿Cómo percibe la comunicación al interior del área de Recursos Humanos? ¿Cómo describiría su equipo de trabajo al interior del área de Recursos Humanos? En su opinión, ¿en qué aspectos debería mejorar la comunicación al interior del área de Recursos Humanos?
		Participación en toma de decisiones	Colaboradores	¿Es usual que usted participe en la solución de problemas en el área? ¿En qué forma lo hace?
	Director		¿Cómo valoraría la participación de sus colaboradores en general? ¿Qué tanta autonomía considera que tienen sus colaboradores para tomar decisiones?	
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>  El ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional	Variable Objetivos	Misión, Visión y Objetivos	Colaboradores	En su opinión, ¿Qué tan importante es tener valores compartidos al interior del área? ¿Por qué? En sus palabras, ¿Cuál sería la coherencia existente entre esos valores generales y los que usted reconoce en los colaboradores del área?
			Director	¿Cuál es el propósito por el cual usted dirige y orienta sus colaboradores? Es decir, ¿Cuál es su fin último como directivo del área de Recursos Humanos?
	Variable Cooperación	Integración empleado-jefe	Director	¿Cómo has ganado el compromiso de tu equipo de área?
			Colaboradores	¿Cuándo usted no puede solucionar problemas específicos de su trabajo, se los plantea a su jefe? Por favor amplíe su respuesta. ¿Su jefe le ayuda para que pueda desempeñar mejor su trabajo? Por favor amplíe su respuesta.
	Variable Liderazgo	Satisfacción en las relaciones laborales	Director	¿Cómo describiría el ambiente laboral al interior del área de Recursos Humanos? ¿Cree usted que los colaboradores del área son unidos?, en otras palabras, ¿considera que exista una identidad organizacional al interior del área?
			Colaboradores	¿Cuándo usted no puede solucionar problemas específicos de su trabajo, se los plantea a sus compañeros?
		Colaboradores	¿Cómo es la confianza entre las directivas del área y los colaboradores?	
		Director	Con la mayor profundidad que considere necesaria, ¿qué tipo de líder dirían tus colaboradores que eres?	

## Cuadro 2. (Continuación)

CUADRO DEL SISTEMA CATEGORIAL OBJETIVO 2: CARACTERIZAR LAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN RELACIONADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE RECONOCEN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL				
Categorías 1er. Orden	Categorías 2do. Orden	Categorías 3er. Orden	Participante	Preguntas
	Variable Control	Mecanismos de control y supervisión	Director	¿El área de Recursos Humanos se encuentra vinculada a otras áreas? ¿Cuáles? A usted como directivo del área, ¿quién o qué área evalúa su desempeño?
			Colaboradores	¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza? ¿Cómo le parece la forma en que su jefe lo controla?
	Variable de Motivación	Factores motivacionales: salario, reconocimiento	Colaboradores	De acuerdo con el trabajo que le asignan, ¿el tiempo que tiene para realizarlo es suficiente?
				¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde realizar? ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe? ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?
			Director	¿Eres feliz con tu trabajo? ¿Por qué?
				Con la mayor sinceridad, ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo? Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los principales factores de motivación que tienen sus colaboradores?

## 10.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Esta investigación se realizó siguiendo una línea de momentos con el orden de los objetivos específicos, lo cual se describe a continuación:

**6.5.1 Momento 1.** En un primer momento, se realizaron acercamientos con el director del Área de Recursos Humanos a mediados febrero de 2019, en estos encuentros, se le comunicó los propósitos de la investigación, se le presentó la pregunta y los objetivos específicos del estudio, con lo cual se mostró interesado y dispuesto a colaborar desde el principio. Posteriormente, el director guio el proceso de acercamiento con los miembros del Área de Recursos Humanos, para que ellos estuvieran informados que las investigadoras en algún momento, les iban a solicitar participar en el estudio.

El siguiente paso fue diligenciar una carta formal de presentación dirigida al director, con lo cual, se dejó estipulado que el Área de Recursos Humanos en cabeza del director, permitía la aplicación de instrumentos de recolección de información como entrevista y grupo focal en el marco de la pasantía institucional denominada Prácticas de Comunicación en el Área de Recursos Humanos con relación al servicio al cliente interno en el Centro Médico Imbanaco, de la ciudad de Cali, año 2019.

Así, se realizaron en el mes de marzo, seis entrevistas semiestructuradas al director y a cinco de los 29 miembros colaboradores, donde se conocieron las opiniones y lineamientos acerca del servicio al cliente interno en el área. Para posteriormente relacionar esta información suministrada con las y opiniones acerca de cómo es el servicio que reciben los colaboradores desde el punto de vista de la dirección como de ellos mismos al interior del área. Estas entrevistas se realizaron respetando los horarios y disposición de cada uno de los participantes.

**6.5.2 Momento 2.** En un segundo momento, se aplicó el instrumento de grupo focal, reuniendo a los mismos 6 colaboradores del área con los que se aplicó la entrevista para identificar las prácticas de comunicación relacionadas con el servicio al cliente interno que reconocen como parte del clima organizacional. Esto con el fin de complementar los resultados de las entrevistas y contrastar información, enriqueciendo el análisis de cara a la redacción del informe final.

**6.5.3 Momento 3.** Con la información recolectada por medio de la revisión documental, la observación, las entrevistas semiestructuradas y el grupo focal, se propusieron prácticas de comunicación que permitan lograr un adecuado servicio al cliente interno, que a su vez fortalezcan el clima organizacional del Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.

**6.5.4 Momento 4.** Ya concluidos los tres momentos anteriores, se procedió a validar participativamente las líneas estratégicas de comunicación propuestas para el área de Recursos humanos. Para lo cual, se definió la realización de un taller donde los colaboradores expresaran cómo se habían sentido siendo parte del estudio, conocieran los principales resultados y compartieran su experiencia, de tal manera que se creara un espacio de retroalimentación. Sin embargo, este taller no se pudo concretar por razones ajenas a las investigadoras. En el tiempo en que se había programado el taller, el Centro Médico se encontraba atravesando por un momento de reestructuraciones que hicieron imposible concertar con el grupo de colaboradores un espacio de encuentro común, tanto así, que fueron ellos mismos los que propusieron que no realizara.

En tal razón con el fin de socializar los resultados de la investigación, se determinó entregar a la dirección del Área de Recursos Humanos, un informe, que compendiará los hallazgos y sobre todo las líneas estratégicas construidas para mejorar la atención al cliente interno desde la perspectiva de la comunicación social.

## **10.6. PROCESAMIENTO, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

La información recolectada mediante la aplicación de las tres técnicas cualitativas específicas -revisión documental, entrevista semiestructurada y grupo focal-, se categorizó y clasificó con base en las categorías de análisis definidas.

Tanto la información de las entrevistas como la del grupo focal fue transcrita y categorizada en matrices de análisis, con el fin de hallar patrones de respuesta, similitudes o contrastes en los testimonios de los informantes, así como para identificar aspectos relevantes o nuevos que no se hubieran tenido en cuenta en las categorías de análisis iniciales.

La información de los testimonios de informantes fue triangulada con la información obtenida mediante la revisión documental (fuentes secundarias) y a partir de este procesamiento se generaron los insumos para la interpretación de la realidad comunicacional interna del área de Recursos Humanos del Centro Médico

Imbanaco, y con base en ello, se propusieron las líneas estratégicas de comunicación para responder a las situaciones halladas.

## 12. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de la fase investigativa de la pasantía institucional, producto del proceso de recolección de información mediante la aplicación de tres técnicas cualitativas específicas: la revisión documental, la entrevista semiestructurada y el grupo focal.

### **7.1. PERCEPCIONES ASOCIADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE HAN CONSTRUIDO LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO**

Como se ha mencionado anteriormente, el Centro Médico Imbanaco se ubica en la ciudad de Santiago de Cali y es una Institución Prestadora de Servicios de Salud IPS que ofrece servicios de cirugía, hospitalización, urgencias 24 horas, rayos X y cuenta con consultorios especializados e instalaciones con tecnología de punta.

El Centro Médico Imbanaco nace en los años 70, fundado por un grupo de profesores de la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle quienes concibieron la idea de fundar un grupo de especialistas para ejercer su práctica privada. De este sueño nace el Centro Médico Imbanaco. Desde que se fundó hasta ahora, han sido muchos los obstáculos en el camino, los que ha tenido que sortear la organización, siempre orientados al cumplimiento de su visión y el logro de su gran objetivo: brindar siempre una atención médica segura para cuidar y preservar la vida.

El Centro Médico Imbanaco, catalogado como uno de los mejores de América Latina, abrió sus puertas en el año 2016, constituyéndose en un moderno complejo arquitectónico que tuvo una inversión cercana a los 139 millones de dólares. Esta estructura cuenta con nuevas tecnologías médicas para el diagnóstico y tratamiento del cáncer, trasplantes, cardiología, y para el cuidado integral de la mujer principalmente. Se suman novedosas tecnologías médicas, informáticas y logísticas, muchas de las cuales fueron las primeras en Colombia.

Imbanaco se ha posicionado como una de las instituciones más reconocidas por su transparencia y modelos de servicio, esto los ha hecho merecedores de premios y distinciones, adicionalmente ha obtenido certificaciones nacionales e internacionales a la calidad en su gestión en salud, seguridad y medio ambiente, creando así, una empresa que hace crecer y aportar a más de 3.400 colaboradores

que se dividen entre especialistas, personal de consultorios, empleados y personal de firmas contratistas.

Ahora bien, el área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco es, para sus colaboradores el “pulmón” de la organización debido a su importancia para el manejo del talento humano, debido que es desde ahí que se genera un ambiente propicio para los organismos internos de la empresa, partiendo desde la selección del personal, su capacitación, hasta su evaluación y bienestar.

La propuesta de valor de esta área involucra su estrecho compromiso por parte de los colaboradores, ya que establece que ellos atenderán a los pacientes con amabilidad, pasión, amor y dando lo mejor de sí mismos, de esta manera los colaboradores dejarán en alto el nombre de la empresa, ya que una vez que los clientes tengan una excelente experiencia en sus instalaciones, regresarán fidelizándose y recomendando los servicios de Imbanaco.

Como seres sociales, los colaboradores del área de Recursos Humanos tienen una idea más o menos estructurada del mundo, de su entorno y de las relaciones que establecen con los “otros”. Así, los colaboradores han construido dialógicamente una idea, una abstracción o representación mental sobre sus experiencias vividas en los espacios donde se desenvuelven. Por tanto, es posible mencionar que ellos tienen una percepción construida acerca del trato y servicio que reciben como clientes internos del Centro Médico Imbanaco.

Las percepciones de los colaboradores del área fueron abordadas, como se ha mencionado anteriormente, con la aplicación de entrevistas semiestructuradas que retomaron categorías de análisis como Atención al cliente interno, desglosada a su vez en dos subcategorías: trato con y entre empleados y atención a las necesidades y expectativas. Adicional, se trabajaron categorías de tercer orden como: Cooperación y/o competencia entre empleados, Relaciones verticales u horizontales, Manejo de incentivos y motivación, Actividades de integración y Proceso de toma de decisiones.

Así también, se rastreó como categoría de primer orden: Área de Recursos Humanos, la cual se desglosó en Coordinación del desempeño laboral y las Funciones del Área, como categorías de segundo orden, y Orientación al cumplimiento de la misión organizacional, Función de empleo, Función de retribución y Función de desarrollo de los recursos humanos, como categorías de tercer orden.

De esta manera, aunque se pretendió abordar la percepción que tienen los clientes internos frente a la atención y servicio que reciben, resulta relevante indicar la distinción existente entre los clientes internos y los externos, siendo éstos últimos una acepción que se refiere a personas o empresas que comprar bienes o servicios a la organización; mientras que los clientes internos son aquellos que son empleados en una organización y son receptores internamente de bienes o servicios.

Partiendo del hecho que de la atención que reciba el cliente interno depende en gran medida, la atención que éste le preste al cliente externo es fundamental gestionar la satisfacción del personal y fomentar elementos clave del clima organizacional que redundan en una mejora continua del servicio al cliente interno. Dado que, si un empleado posee cualidades como confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía, esto se verá reflejado en un incremento en la calidad del servicio y/o producto.

Muchas organizaciones invierten tiempo y esfuerzos en determinar la percepción que tienen los clientes externos de ellos, sin darse cuenta de que esto es solamente un reflejo de lo que ocurre internamente entre las personas de cada departamento de la empresa. Si no se abordan los problemas relacionados con la calidad del servicio interno, la organización no va a poder mejorar la calidad de su servicio externo, ni mantener el crecimiento y la rentabilidad.

Con esto se da claridad de que el cliente interno tiene tanta importancia como el externo, en tal sentido, la satisfacción de un cliente interno se puede lograr conociendo sus necesidades, tal como lo expresa el gerente del área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, Javier Trejo Mota:

“Soy conocedor de las necesidades que puedan tener como personas, de sus necesidades de formación, cuando tienen alguna realidad familiar que les exige, que la atiendan, estar un poco más con la familia, permisos, que puedan tener un tiempo para estudiar, que puedan tener un poco de flexibilidad a veces en el horario, yo creo que eso yo se los permito entendiendo sus necesidades” (Javier Trejo, entrevistado el 10 de septiembre de 2019).

Los directivos deben tener conciencia que de gestionar la atención al cliente interno depende los resultados en la prestación de servicios al cliente externo, por tanto, son los directivos los encargados de crear estrategias que permitan de forma sistemática incrementar la satisfacción de los colaboradores en un área



determinada o en toda la organización. En el caso del área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, el gerente hace sentir a los colaboradores que son pieza clave del buen desempeño del área, aunque no haga reconocimientos públicos, lo cual se evidencia en lo que menciona una de las colaboradoras entrevistadas:

*“Mi jefe no es muy dado a estar felicitando, pero uno sí sabe que hay un grado de aprobación y así no se lo digan uno sabe que está satisfecho con el trabajo de uno. Para mí lo más motivador es el reconocimiento verbal más que el económico, para otras personas con que les paguen bien es suficiente” (E01220319, entrevistada el 22 de marzo de 2019).*

Siguiendo esta línea, Martínez<sup>55</sup> dice que “la calidad del vínculo de la empresa con su mercado externo es el reflejo claro y directo de la calidad del relacionamiento que ella establece y mantiene con su personal”<sup>56</sup>. El Centro Médico Imbanaco ha pasado últimamente por muchos cambios tanto estructurales como laborales. La realización de un nuevo edificio, el cambio a sus nuevas oficinas de trabajo, nuevos compañeros y más son las situaciones por las que los colaboradores pasan y es ahí cuando el jefe al mando se da a la tarea de hablar con ellos y hacerles saber que él está ahí dispuesto a escucharlos si llega a suceder alguna situación o si simplemente necesitan a alguien para hablar. Se pudo evidenciar en las entrevistas con el jefe a cargo, que es consciente de quiénes son las personas que están trabajando para él, ya que es importante conocer quién es cada cliente interno en particular, saber cuáles son las condiciones en las que vive o si éste tiene alguna situación en especial, de esta manera se generan garantías de éxito, así el colaborador percibe que el jefe sabe que existen y por eso se crea una fidelización y compromiso con la empresa.

Para fidelizar a los clientes externos, es importante tenerlos a ellos así, satisfechos. En las entrevistas hechas a las personas que trabajan en el área de Recursos Humanos, se pudo ver que están muy a gusto trabajando en esta compañía, como lo dice una de las colaboradoras entrevistadas:

*“Mi jefe está constantemente preguntándonos cómo nos sentimos y como lo dije antes él siempre se muestra dispuesto a ayudarnos si presentamos algún problema” (E01220319, entrevistada el 22 de marzo de 2019).*

---

<sup>55</sup> MARTÍNEZ, Rigoberto. Servicio al Cliente Interno. Ediciones de la U. Bogotá. 2016.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, 12

A su vez, es importante que exista un buen clima organizacional, tal como lo indica la misma colaboradora:

“La defino (Gestión Humana) como una de las mejores áreas, un área muy importante para el Centro Médico ya que somos como el pulmón de la clínica, ya que ayudamos siempre al colaborador, velamos siempre por el bienestar y que el colaborador se sienta a gusto. Es una de las mejores áreas” (E01220319, entrevistada el 22 de marzo de 2019).

Pero ¿por qué es importante el clima organizacional al interior de una empresa? Chiavenato<sup>57</sup>, lo define como “un ambiente existente entre los miembros de la organización”<sup>58</sup>, el cual está específicamente ligado al grado de motivación de los empleados y es el que indica las propiedades motivacionales de clima organizacional. El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales y laborales del empleado, y puede llegar a ser muy desfavorable cuando no cumple con las expectativas de los empleados ahí, pues es claro que no es nada cómodo trabajar en un ambiente en el que no sea placentero estar. Por eso, en las organizaciones es de gran importancia que se gestione el clima de forma sistemática y con objetivos claros dirigidos a proporcionar condiciones de satisfacción para los miembros de esta. Por tanto, se transitó de la teoría a la realidad, se encontró que todos los colaboradores estuvieron de acuerdo en afirmar que el clima organizacional promovido en el área de Recursos Humanos es propicio y placentero para el desarrollo de sus actividades laborales, así:

*“Es muy buena área, nos identificamos con ella, es el área donde queremos estar. Es buena área, más por el ambiente que se genera, no hay diferencias entre el equipo de trabajo” (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019).*

Se ha dicho que el clima organizacional se puede comparar con el estudio de los *iceberg*. Los aspectos visibles son importantes, pero los que están bajo la superficie quedan ocultos, no obstante, merecen atención.

En consecuencia, para que haya un buen ambiente aparte de tener buena cultura organizacional, deben existir unos valores éticos. Comienzan siendo fuentes de principios éticos que vienen desde la historia de la compañía, su sociedad, entorno local, ética y acciones individuales. La responsabilidad social se refiere a la

---

<sup>57</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw Hill. Colombia. 2000.

<sup>58</sup> *Ibíd.*, p.23.

obligación de la dirección para hacer elecciones y actuar de manera en que la empresa contribuya al bienestar e interés de todos los participantes en la organización. Los valores éticos en la organización dan claridad del papel del ejecutivo en proveer liderazgo, obligaciones y ejemplos para valores éticos. Estos son los responsables de crear y sostener una cultura que recalque la importancia del comportamiento ético para todos los empleados. Las fuentes de los valores éticos están divididas en la cultura organizacional, sistemas organizacionales, participantes externos y finalmente, la ética personal.

Basándose en esto, y con las preguntas aplicadas a los colaboradores al interior del área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, los colaboradores dijeron esto:

*“Pues es importante para poder estar todos alineados, ¿sí? o sea si nosotros, por ejemplo, uno de los valores de la organización es trabajar en equipo y nosotros no lo estamos haciendo pues, siempre digamos que cada vez que no se cumplen esos valores. Además, que nosotros allá los valores se aterrizan en comportamientos, depende de esos comportamientos hacer que esos valores se cumplan” (E020419, entrevistada el 7 de marzo de 2019);*

Mientras que otro colaborador mencionó sobre los valores compartidos, lo siguiente:

*“Mucho (la pregunta era que tan importante es tener valores compartidos), son esenciales y vitales y a la hora de ejercer cualquier cargo en cualquier organización, uno tiene que tener un lineamiento y también una proyección en tus labores porque si no trabajas sin sentido y el trabajo sin sentido no lleva nada bueno, entonces desde que llegas a cualquier lugar debes saber cómo se trabaja en ese lugar, cual es la meta que tiene ese lugar y porque su trabajo. Ya teniendo eso, luego te motivas de una manera a contribuir que ese gran objetivo en este caso que es la mega, yo creo que es muy importante porque te reúne las razones del porqué de tu trabajo. Son las razones de porque estas colaborando en esta empresa” (E03070319 entrevistado el 7 de marzo de 2019).*

Así las cosas, los colaboradores del Centro Médico Imbanaco se destacan por su buena labor en el área, se hizo una previa observación a estos, y aunque en ningún momento se les pudo ver tratando directamente con el jefe, de acuerdo a como se referían a él, se tiene la idea de que es una persona justa, que se preocupa por el cliente interno de la clínica y que siempre está dispuesto a ayudar a las personas que lo necesiten. Los colaboradores de esta área en particular tienen un buen

relacionamiento ya que es un área que está apartada de las otras, pues está ubicada en el piso subterráneo de la torre B.

Por otro lado, Reyes<sup>59</sup> afirma que “el cliente debe ser recompensado de algún modo por el esfuerzo realizado”<sup>60</sup>. Las políticas de motivación deberían incidir en los mismos elementos de conexión emocional que se quiere conseguir en los clientes externos. Es decir, la recompensa no debería ser económica; sino, por ejemplo, acciones que faciliten la conciliación familiar, el tiempo libre o el disfrute de éste en familia. En otras palabras, el cliente debe ser recompensado de algún modo por el esfuerzo realizado más allá de la contraprestación económica. Las políticas de motivación deberían de incidir en los mismos elementos de conexión emocional que se quiere conseguir en los clientes externos. Así, en el área de Recursos Humanos, los colaboradores dicen tener esta clase de reconocimientos verbales por parte del jefe cuando hacen algo bien, como lo dijo uno de ellos:

*“De cierta manera sí, para mí es muy gratificante que agradezcan el trabajo de uno. Entonces cuando son pequeñas frases como ‘gracias, buen trabajo’ son frases que de alguna manera recompensan el trabajo hecho, no tan formalmente como uno se lo imagina, pero de cierta manera si hay un retributivo de agradecimiento” (E03070319, entrevistado el 7 de marzo de 2019).*

Sin embargo, la remuneración extraeconómica o los incentivos en una empresa se hacen necesarios. Al respecto, Aguiar, Pérez y Madriz<sup>61</sup> exponen que los expertos en el tema consideran los incentivos laborales una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente. El grado de satisfacción del cliente siempre será directamente proporcional al esfuerzo del personal. De esta manera, al indagar con el jefe de área, éste expresa:

---

<sup>59</sup> REYES, Lucy. Cliente interno como factor clave en la gestión y el éxito organizacional. [en línea]. Trabajo de grado Administración de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas. 2018. 27p. [Consultado: 9 de enero de 2020]. Disponible en internet: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20528/Ang%C3%A9licaReyesNavarrete\\_2018.pdf?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20528/Ang%C3%A9licaReyesNavarrete_2018.pdf?sequence=2)

<sup>60</sup> Ibpid., p. 13.

<sup>61</sup> AGUILAR, Miguel; PÉREZ, Franklin; y MADRIZ, Delia. Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. [en línea]. En: Actualidad y Nuevas Tendencias. 2012., vol. 3, no. 9. p. 33-48. [Consultado: 13 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>

*“Realmente en eso hemos avanzado muy poco, yo tengo unos salarios básicos que se pagan de manera periódica, no estoy pagando por resultados, y los reconocimientos que se hacen son no todos orientados a la compensación ordinaria que toda la organización tiene, o sea; yo no tengo incentivos adicionales y yo creo que en eso se puede avanzar más” (Javier Trejo Mota, entrevistado el 10 de septiembre de 2019).*

Por consiguiente, se logra evidenciar que, en el Centro Médico Imbanaco, específicamente en el área de Recursos Humanos, los colaboradores perciben que el cliente interno goza de buen clima laboral y organizacional, se llevan bien entre ellos y existen valores como solidaridad y apoyo mutuo, por lo que, si alguno no puede cumplir su trabajo o se ve en dificultades de realizarlo, éstos se apoyan entre sí, como lo declara una de las colaboradoras entrevistadas:

*“Con todos hay confianza, respeto y buen trato, no veo que haya algo así por mejorar, no” (E02040319 entrevistada el 7 de marzo de 2019),*

Y aunque no compartan otros espacios diferentes a los laborales, la empresa se encarga de organizar eventos como el paseo de fin de año y entre ellos, recogen una cuota de 5.000 pesos cuando alguno de ellos está cumpliendo años. Asimismo, como lo comenta otra colaboradora:

*“Sí, hacemos compartires, no con tanta frecuencia, pero se comparte, por fuera o aquí en la oficina, sacamos el ratito para compartir cosas no laborales como que hizo, que está haciendo, que hacen sus hijos o sus parejas, cositas así se comparten, compartimos un refrigerio, nos encontramos en el cafetín o va uno a la oficina de ellos, en el momento en que se celebran los cumpleaños entonces sí, si se comparte pero más que todo aquí” (E04070319, entrevistada el 7 de marzo de 2019).*

En conclusión, entonces, se puede decir que el cliente interno, son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. Para el Centro Médico Imbanaco, el cliente interno es un actor fundamental del desarrollo organizacional, pues lo reconocen como los que llevan el ritmo de la empresa y permiten el cumplimiento de los objetivos corporativos por medio de su desempeño diario. Así, los colaboradores del área de Recursos Humanos perciben que esta área es el pulmón de la organización, lo que indica que se consideran parte importante de la empresa, sin embargo, les gustaría contar con

una orientación estratégica que les permita incrementar su nivel de trabajo en equipo y continuar potenciando el clima organizacional.

Adicionalmente, se encontró que los clientes internos perciben que sus necesidades son tomadas en cuenta por la dirección del área, tal como lo indica una de las colaboradoras indagadas:

“Él (el jefe) da la suficiente confianza para que si hay algo personal o laboral que esté alterando o le esté afectando a uno su buen desarrollo laboral él es muy abierto y muy buena escucha en esta parte” (E04070319, entrevistada el 7 de marzo de 2019).

## **7.2. PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN RELACIONADAS CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO QUE RECONOCEN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Ahora bien, para resolver el segundo objetivo específico dirigido a reconocer las prácticas de comunicación, se rastrearon como categorías de primer orden, Prácticas de Comunicación y Clima Organizacional. Para prácticas, se escogieron como categorías de segundo orden, las siguientes: Tipos de comunicación, Canales de Comunicación, Relaciones e interacciones entre sujetos y de tercer orden: Comunicación formal, Comunicación informal, Comunicación vertical u horizontal, Cara a cara, Comunicación Escrita, Herramientas informáticas, Relaciones de cooperación y Participación en toma de decisiones.

Para La segunda categoría de primer orden: Clima Organizacional, se rastrearon categorías de segundo orden como: Variable Objetivos, Variable Cooperación, Variable Liderazgo, Variable Control, Variable Motivación y de tercer orden: Misión, Visión y Objetivos, Integración empleado-jefe, Satisfacción en las relaciones laborales, Dependencia frente a la autoridad establecida, Estilo de liderazgo, Mecanismos de control y supervisión, Factores motivacionales: salario, reconocimiento. Por tanto, a continuación, se presenta la interpretación de la información recolectada para dar respuesta al segundo objetivo de la investigación:

A pesar de las diversas definiciones encontradas de las prácticas de comunicación, se pueden indicar de manera general como un proceso comunicativo que permite coordinar y estructurar una base, para el intercambio de ideas, procedimientos y

pasos a seguir dentro de un conjunto de actividades, con el fin de alcanzar un resultado frente a un objetivo establecido.

Igualmente, Habermas<sup>62</sup> define la comunicación como “La interacción entre dos sujetos capaces de comunicarse lingüísticamente y de efectuar acciones para establecer una relación interpersonal”<sup>63</sup>. Así mismo, la comunicación puede darse a través de: expresión corporal, expresión verbal, creatividad, movimiento y juego, entre otras, herramientas que permiten elaborar un modelo único en cada uno de los procesos, permitiendo el eficiente y efectivo desarrollo de la misma.

Si bien es cierto que, a simple vista, una práctica de comunicación es fácil de entender, su complejidad se puede presentar al momento de su construcción, para lograrlo es necesario identificar y clasificar el tema, estructurar el procedimiento a realizar, segmentar e identificar los riesgos y responsabilidades, presentar datos como diagramas de flujo, manuales y matrices y finalmente socializarla.

Una vez estructurados y definidos los roles dentro del proceso, es deber de cada uno de los líderes, transmitir, guiar y orientar en la aplicación de cada una de las actividades con el fin de crear la conexión entre cada una para cumplir con el objetivo establecido.

Dentro de las organizaciones es común observar que no se presta el cuidado requerido a este tipo de procesos y tienden a descuidar este aspecto, lo cual es contraproducente, ya que una correcta práctica, aporta grandes ventajas para la gestión del recurso humano y las demás áreas.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones tienen los siguientes beneficios aplicando una práctica adecuada de comunicación:

Si el área de Recursos Humanos empieza a aplicar una práctica adecuada de comunicación se verá altamente beneficiada porque lograrán transmitir la identidad corporativa a los colaboradores de manera efectiva, comenzarán a aplicar la comunicación bidireccional, lo que contribuye a generar un clima de confianza y mantener las buenas relaciones entre los colaboradores del área y lograrán

---

<sup>62</sup> HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Vol, 1. Racionalidad de la acción y racionalización social. 1987.Madrid: Taurus.

<sup>63</sup> *Ibíd.*, p. 110.

eficiencia y eficacia en los procesos internos al facilitar el intercambio de información. En el área de recursos humanos se pudo evidenciar que el clima organizacional se encuentra fortalecido gracias a las buenas relaciones que se han construido entre los colaboradores, tal como se enuncia a continuación:

*Mi equipo de trabajo es muy bueno, la verdad que se trabajó muy bien, personalmente yo trabajo muy feliz, muy contenta se trabaja muy tranquilo se cumple con todo a pesar de que esta es un área muy crítica por ser el área de nómina la verdad es un grupo muy amigable, se trabaja muy chévere y yo personalmente estoy muy contenta aquí. (E05070319 entrevistada el 07 de marzo de 2019).*

Es importante tener en cuenta que las prácticas adecuadas de comunicación, no son generales y de esta forma, cada organización de acuerdo con sus procesos y características, debe construirlas acorde con sus necesidades, sin embargo, a continuación, se relacionan las características más importantes para la construcción de las mismas según Uriarte<sup>64</sup>: en primer lugar, las prácticas deben ser claras, es decir que cuando se transmite un mensaje este debe ser entendido en el sentido con que fue emitido; en segundo lugar, deben ser concisas en tanto se deben reunir todos los puntos clave del mensaje sin redundar ni extenderse; en tercer lugar, la práctica de comunicación debe ser coherente que permita la comprensión de los oyentes; adicionalmente, la cuarta característica es que debe ser sencilla, es decir, de fácil comprensión; también, debe ser natural, sin artificios ni palabras rebuscadas.

Como sexta característica, implica interacción, lo que implica que el interlocutor participe del proceso comunicativo; así como conocimiento, dado que el mensaje debe ser veraz y riguroso para que cumpla con el propósito con el que fue emitido. Igualmente, la práctica comunicativa implica lenguaje no verbal, teniendo en cuenta, que todo, absolutamente todo, comunica. Como novena característica, el mensaje debe contener unidad, un sentido global y finalmente, relevancia.

Ahora bien y considerando que en el área de Recursos Humanos se da prioridad a las relaciones entre compañeros y de éstos con los demás clientes internos del Centro Médico Imbanaco, la comunicación es un proceso neurálgico que debe ser adecuadamente gestionada, con el fin de avanzar hacia el cumplimiento de las tareas y en definitiva de los propósitos corporativos globales, por tanto, los

---

<sup>64</sup>URIARTE, Julia. Buena Comunicación. [en línea]. 2019. [consultado 13 de enero de 2020]. Disponible en Internet: <https://www.caracteristicas.co/buena-comunicacion/>



colaboradores mencionaron al respecto de las prácticas de comunicación interna, lo siguiente:

*La información siempre tiene que fluir y siempre tiene que haber una retroalimentación, ¿sí? Entonces si son por receptores de información que trae alguna de las chicas de aquí, si uno la recibe, pues la condensa y si hay algo para retroalimentar, pues lo retroalimentamos. Si hay un error, una situación pues se va y se hace una retroalimentación y la idea es siempre cómo mejorar el proceso (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019).*

La retroalimentación es vista como un proceso en que los colaboradores brindar asesoría, acompañamiento y control sobre las actividades de los demás, con el fin de optimizar las actividades, pues ellos indican que siempre hay cosas por mejorar, pero, sobre todo, esta retroalimentación que caracteriza las prácticas de comunicación al interior del área de Recursos Humanos se ve reflejada cuando se recluta nuevo personal. Al respecto, los colaboradores expresan:

“las nuevas personas que lleguen hay que tratarlas de enrolar o ampliar en lo que se trabaje aquí en el área y tampoco siento que son un mismo objetivo no? Que es el bienestar y la compensación del colaborador. Entonces con base en eso siempre debemos de estar todos alineado” (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019).

La comunicación cara a cara se privilegia entre los colaboradores del área, dado que ésta fortalece la identidad organizacional, como se muestra en la declaración de un colaborador cuando se le indaga sobre la relación de esta área con las demás, “nosotros somos gestores de un buen clima laboral” (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019), ese “nosotros” indica compenetración, unión e identidad grupal. Los clientes internos del área de Recursos Humanos, a pesar de estar separados por cubículos y estar enfocados en diferentes tareas, tienen espacios de encuentro donde la comunicación informal aflora, por ejemplo, ante errores cometidos en el desarrollo de las tareas, tal como se muestra en esta frase:

*“si uno comete el error, el otro reconoce que cometió el error y se mejora” (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019).*

No obstante, también se presentan prácticas de comunicación a través de medios como “hangouts, o hasta el mismo WhatsApp” (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019), lo que muestra que, aunque el área cuenta con una cartelera informativa, los colaboradores prefieren mecanismos informales, como charlas cara a cara en los pasillos y espacios de encuentro o simplemente el uso del teléfono celular, esto es evidente en la siguiente declaración:

*“cositas así se comparten, compartimos un refrigerio, nos encontramos en el cafetín o va uno a la oficina de ellos” (Ana Sánchez, entrevistada el 7 de marzo de 2019).*

Al igual que se presenta entre compañeros, también los directivos comunican algunas de sus pautas y requerimientos a través del WhatsApp, dado que se creó un grupo bajo la denominación: Gestión humana. Esta informalidad se presenta porque, a pesar de que en la organización existe un comunicador social, en el área su rol no es fuerte, tal como lo indica una de las colaboradoras:

*“en la empresa sí, pero nosotros aquí el que tenga la idea es el que va y comunica” (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019).*

Se evidenció además que, en el área de Recursos Humanos hay un comunicador, pero éste se dedica a comunicar desde el área a otras dependencias, pero no construye ni ejecuta estrategias que fomenten una mejor comunicación al interior del área, así como él mismo indica:

*actualmente no, pues no me enfoco en esa parte del ambiente de comunicar entre el equipo de trabajo, sino que también es simplemente para mejora del área de gestión humana. Estoy trabajando en un proyecto, pero es para optimizar un proceso de gestión humana, pero en sí como la comunicación del equipo de trabajo, no se manejarlo (narrativas captadas en grupo focal realizado el 13 de septiembre de 2019).*

## 8. CONCLUSIONES

Con base en el desarrollo del presente estudio, es posible concluir que:

- Los colaboradores del área de Recursos Humanos en el Centro Médico Imbanaco, como clientes internos consideran que los directivos se interesan por conocer sus necesidades no sólo como empleados sino como seres humanos, logrando así que se sientan importantes para la organización y se logre un clima organizacional adecuado para el desarrollo de sus funciones, sin embargo, el área no cuenta con una estrategia para la gestión de quejas e inconformidades, que permita a la dirección tomar decisiones contextualizadas en favor de mejorar aspectos que a simple vista no parecen relevantes pero que están afectando la manera como se sienten los colaboradores.
- Los colaboradores perciben que son insuficientes los espacios que comparten fuera de las obligaciones básicas de su trabajo, que la comunicación que sostienen con sus compañeros es laboral en la mayoría de los casos y que se debería promover espacios de integración diferentes que mejore sus relaciones interpersonales.
- Las prácticas de comunicación en el área de Recursos Humanos, se caracterizan por su informalidad debido al uso de aplicaciones como WhatsApp y hangouts, por las que los colaboradores transmiten pautas, instrucciones de trabajo y comparten contenido entre ellos y con los directivos, esto conlleva que poco se evalúen las prácticas de tal manera que se establezcan líneas de mejoramiento. Si los directivos y colaboradores no se comunican por canales formales, la organización no podrá tener diagnósticos contextualizados de cara a los procesos de mejoramiento continuo.
- Aunque se cuenta con un correo institucional, las indicaciones y en general, lo que se tenga que decir, se dice “cara a cara”, lo que indica un alto nivel de informalidad, así como un sentido fuerte de identidad corporativa. Sin embargo, cabe notar que es necesario establecer canales formales de comunicación que puedan ser evaluados constantemente y así potencializar los procesos al interior del área y entre esta área y las demás.
- Para el diseño de las líneas estratégicas de comunicación, fueron de gran importancia algunos hallazgos obtenidos en la investigación, por ejemplo, el hecho

que los colaboradores no tengan espacios no laborales para estrechar sus vínculos, que no tengan un sistema de incentivos o que no cuenten con un programa de formación que les permitan mejorar sus prácticas y generar valor en cuanto al clima organizacional.

- Una propuesta como la que se presentó contribuye a que el área cuente con unas condiciones de trabajo en las que exista una comunicación más clara, así como lineamientos que permitan el mejoramiento continuo de las relaciones, del trabajo en equipo, de la solidaridad y empatía entre compañeros, etc.

## **9. PROPUESTA DE PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN QUE PERMITAN LOGRAR UN ADECUADO SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y QUE FORTALEZCAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO**

### **9.1. DENOMINACIÓN DE LA PROPUESTA**

Entretejiendo relaciones: propuesta para el fomento del clima organizacional a través de prácticas de comunicación dirigidas al cliente interno del área de Recursos Humanos.

### **9.2. DESCRIPCIÓN**

“Imbanaco somos todos” se realizará en el área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.

La propuesta consiste en el diseño de estrategias que fortalezcan la comunicación organizacional y fomenten el trabajo en equipo y la gestión de relaciones al interior del área de Recursos Humanos de la entidad, entendiendo que los colaboradores son responsables de contribuir a la cadena de valor y que es necesario fomentar una comunicación clara, eficaz, coherente y veraz, porque son los colaboradores quienes con su atención y buen desempeño afianzarán una imagen positiva de la empresa en cada uno de sus clientes. Lo cual no es posible si la comunicación interna es ambivalente o confusa.

La propuesta retomará un enfoque en la atención al cliente interno, es decir, todos sus colaboradores y estará centrada en mejorar sus relaciones para lograr así que trabajen en equipo, empáticamente, solidariamente para el logro de los objetivos corporativos.

### **9.3. FUNDAMENTACIÓN**

En el contexto de las organizaciones, resulta fundamental contar con prácticas de comunicación que permitan lograr una adecuada cultura organizacional, rendimiento por parte de los colaboradores y la satisfacción de los clientes. Esto, permite que la gestión de cada uno de los procesos llevados a cabo por las organizaciones, se ejecuten en condiciones de calidad y sostenibilidad.

Estos requerimientos del entorno no son ajenos al Centro Médico Imbanaco, dado que como empresa debe propender por cumplir con su misión, direccionando todas las actividades hacia la satisfacción de los actores involucrados: clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y sociedad en general. De los actores involucrados, los clientes son los más importantes, porque de ellos depende el rendimiento económico y su crecimiento a largo plazo, pero también el cliente interno, porque son los colaboradores los encargados de llevar como estandarte los valores de la compañía y lograr con su trabajo diario, que la empresa avance hacia mejores condiciones de rentabilidad.

En consecuencia, la comunicación interna es un factor indispensable que es consecuente con el mejoramiento de la prestación de sus servicios, ya que cuando la gestión es correctamente aplicada, se logra una comunicación integral al interior de la empresa, que facilita articular los clientes internos para que estén satisfechos con su labor y logren prestar de manera adecuada los servicios que ofrece la organización a los clientes externos. Así, como fundamentación de esta propuesta se plantea un encuadre desde la cultura organizacional y la comunicación para, a través de estos dos factores, gestionar mejor las relaciones que los colaboradores construyen entre sí e influir positivamente en el trabajo en equipo y por ende en el clima organizacional.

En el desarrollo teórico de las Ciencias Administrativas y Empresariales ha sido vastamente abordado a partir del auge de las nuevas tecnologías de la comunicación, que han acarreado cambios acelerados en los valores y preceptos ideológicos del individuo, así, la comunicación organización constituye un constructo que explica cómo se da el intercambio de mensajes al interior de las organizaciones y cómo estos mensajes contribuyen al logro de objetivos específicos. Al respecto Montoya<sup>65</sup>, indica que la comunicación es la que “mantiene unido al sistema organizacional”<sup>66</sup> y otorga un aspecto globalizante a todos los procesos que en la organización se llevan a cabo.

La comunicación influye de forma positiva o negativa en el clima organizacional en tanto, ésta pertenece de manera inherente al sistema de la organización e incide a su vez en otros aspectos como productividad, satisfacción, rotación, ausentismo. El clima laboral es posible reconocerlo por medio de las dimensiones postuladas por

---

<sup>65</sup> MONTOYA, María de Jesús. Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. [en línea]. En: Razón y Palabra. 2018., vol. 22. p. 778-795. [Consultado: 3 de enero de 2020]. Disponible en internet: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>

<sup>66</sup> Ibid., p. 784.

Litwin y Stringer<sup>67</sup> quienes establecen algunas propiedades que explican el clima en una organización: la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad; de los cuales las relaciones resultan ser fundamentales porque están vinculadas a la creación o formación de una percepción en los colaboradores de que existe un ambiente de trabajo agradable, lo cual estimulan otros elementos de la organización vinculados a la productividad.

Vásquez y Guadarrama<sup>68</sup> establecen que los constructos sociales, los valores, creencias y actitudes de los colaboradores lo que en realidad reflejan es el clima laboral de la organización donde trabajan. Por lo cual es muy importante que los directivos de las empresas conozcan cómo se encuentra el clima laboral y así intervenir positivamente sobre él mediante prácticas de comunicación acordes. Estos autores mencionan que un diagnóstico del clima laboral debe contener una mirada sobre las fuentes de conflicto e insatisfacción que llevan a los colaboradores a tener actitudes inadecuadas y negativas sobre la empresa. Igualmente es necesario iniciar un plan de acción que lleve a menguar o corregir las fuentes de estrés encontradas, detonantes de un clima organizacional negativo, en sus palabras, “Lo anterior permitirá al administrador ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que pueda administrar la organización lo más eficazmente posible”<sup>69</sup>.

Al igual que Lewin y Stringer, Vásquez y Guadarrama<sup>70</sup> señalan que hay una serie de variables asociadas al clima laboral, las cuales son: estructura (percepción sobre las tareas y la satisfacción que se genera con ellas); motivación (percepción sobre los incentivos recibidos y la satisfacción que se genera con ellos); trabajo en equipo (comunicación, competencia, integración generada en los grupos de trabajo); liderazgo (percepción sobre el estilo de liderazgo ejercido por los superiores); participación del empleado; toma de decisiones (percepción sobre la forma en que se toman las decisiones); comunicación; responsabilidad; trabajo significativo y desafiante (percepción sobre el nivel de exigencia de la tarea y si ésta es retante para el colaborador); y conflicto.

---

<sup>67</sup> LITWIN, Gynn y STRINGER, Roberth. Motivation and organizacional climate. División of Reseach Harvard University. Boston. 1978.

<sup>68</sup> VASQUEZ, Rosalinda y GUADARRAMA, Javier. El clima organizacional en una instituci'ón tecnológica de educación superior. [en línea]. En: Tiempo de Educar. 2001., vol. 3, no, 5. p. 105-131. [Consultado: 3 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

<sup>69</sup> Ibid., p.112.

<sup>70</sup> Ibid.

#### **9.4. OBJETIVO**

Fomentar prácticas de comunicación organizacional en la atención a los colaboradores al interior del área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco que fortalezcan el trabajo en equipo y la gestión de relaciones durante el año 2020.

#### **9.5. JUSTIFICACIÓN**

Esta propuesta permitirá fortalecer el trabajo en equipo y la gestión de relaciones entre los colaboradores del área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, mediante el desarrollo de estrategias que retoman la comunicación organizacional estratégica y algunos elementos del clima organizacional. Tiene relevancia en la medida que potenciará aspectos comunicativos poco desarrollados en la organización específicamente en el área de Recursos Humanos y contribuirá así con el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción de los colaboradores, todo lo cual redundará en un mejor desempeño y productividad.

#### **9.6. PROCESO DE DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

En la primera fase, denominada “sensibilización”, se difundirá la propuesta con los colaboradores y directivos del área de Recursos Humanos de la entidad. En la segunda fase, llamada “formación”, se pretende ejecutar y desarrollar las estrategias que se describirán a continuación, con el fin de que los colaboradores fortalezcan sus prácticas de trabajo en equipo y mejoren sus relaciones.

Seguidamente, en la fase “operacionalización”, los colaboradores compartirán sus experiencias y se abrirán espacios de retroalimentación y finalmente, en la cuarta fase, titulada “evaluación”, se recogerá la experiencia, sistematizándola y se revisarán las acciones ejecutadas a lo largo del desarrollo de la propuesta con el fin de mejorar aspectos y replicarla en los siguientes años.



**Figura 2. Proceso por fases de desarrollo de la propuesta**



**Fuente:** Elaboración propia.

## **9.7. ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN**

- **Crear un espacio de encuentro entre los colaboradores, directivos y familiares donde expresen experiencias vividas en su trayectoria en la entidad.**

Teniendo en consideración que en los hallazgos de la investigación fue evidente la poca interacción que los colaboradores tienen en espacios distintos a los laborales, se propone la presente línea estratégica.

La vinculación de la familia y allegados del colaborador en un espacio de encuentro radica en proponer un evento semestral que congrege a los colaboradores, los cuales serán convocados por medio de una tarjeta de invitación que tenga un formato alegre, accesible a los colaboradores, que refleje en colores y formas, el espíritu del trabajo en equipo y las relaciones de solidaridad, lo que terminará tocando las fibras emocionales de los colaboradores. Esto permitirá fomentar la identidad organizacional y el sentido de pertenencia a la entidad. Esta reunión se realizará alrededor de un almuerzo tipo buffet, donde los colaboradores diluciden dudas y puedan expresar sus inquietudes, expectativas y experiencias como parte del equipo del área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.

Se presupuesta para la realización de esta estrategia, una inversión de \$5.500.000 cada seis meses, por concepto de comida, músicos y ambientación de luces y sonido, para un total de \$11.000.000 al final del año. De la organización y realización de los eventos, está encargada el Área de Recursos Humanos de la entidad.

### Cuadro 3. Inversión de almuerzo buffet

CONCEPTO	VALOR
Alquiler de 100 juegos de mesas con sillas	\$500.000
Alquiler equipo de sonido e iluminación	\$1.000.000
Contrato con músicos por show de 1 hora	\$800.000
Almuerzo tipo buffet para 200 personas	\$2.400.000
Meseros y personal de servicio	\$800.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$5.500.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Incentivar la solidaridad entre los colaboradores mediante un árbol de reconocimiento.**

Reconocer el buen desempeño que realizan los compañeros de trabajo demuestra solidaridad y fortalece las relaciones que se entretienen entre los miembros del equipo. Es positivo fomentar el reconocimiento y la motivación entre colaboradores porque esto incide directamente en la iniciativa del otro en colaborar y apoyar al logro colectivo de los objetivos corporativos y al cumplimiento de la misión organizacional. Por tal motivo, se propone ubicar un árbol de cartón donde los colaboradores escriban con una frecuencia de una vez a la semana, un mensaje positivo dedicado a algún compañero de trabajo, estos mensajes se escribirán en pedazos de papel verde cortados en forma de hoja de árbol.

### Cuadro 4. Presupuesto estrategia 2

CONCEPTO	VALOR
Cartón y corte en forma de árbol	\$125.000
Cartulina verde en octavos	\$50.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$200.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 3. Modelo árbol de reconocimiento**



- **Sistema de incentivos.**

Actualmente, el trabajo de campo, dejó ver que no existe un sistema de incentivos al interior del área de Recursos Humanos, lo cual, resulta ser un desatino, porque está comprobado que si los colaboradores están felices laboralmente, trabajan mejor, rinden más, aportan más ideas, se implican en el desarrollo del proyecto, es más significativo su nivel de producción y tienen a tener mejores relaciones con sus compañeros y directivos de área, por tanto, aunque la remuneración económica es importante, no es el único factor influyente en la felicidad y bienestar laboral, dado que el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo personal y profesional y el ambiente interno de la organización también juegan un papel importante. Por tanto, se propone un sistema de incentivos con una periodicidad mensual, en la que el colaborador destacado por su puntualidad, presentación personal, desempeño y resultados, reciba una boleta de cine para dos personas con combo de crispetas y gaseosa o una cena en un restaurante de la ciudad.

El costo de este incentivo no excederá los \$60.000 por concepto de cualquiera de las dos opciones.

- **Programa de coaching en comunicación organizacional.**

Aunque el área de Recursos Humanos es la encargada de promover prácticas de comunicación y buen relacionamiento entre los colaboradores, no se halló un programa de capacitación o sistema de formación que permita que los colaboradores de esta área tengan herramientas para gestionar procesos vitales y que generen dinamismo al interior de la organización en general y del área en particular, por esto, es necesario pensarse en establecer un programa de coaching centrado en temáticas tan importantes como:

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Desempeño individual y de equipo
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Procesos de cambio
- ✓ Resolución de conflictos
- ✓ Generación y trasmisión de conocimiento

El coaching, entendido como arte de trabajar para que los otros alcances resultados extraordinarios, contribuirá por medio de charlas y talleres vivenciales al empoderamiento de los colaboradores del área de Recursos Humanos y que así, puedan ser el área “estrella” de referencia para toda la organización. Se propone inicialmente una serie de 3 talleres, cada uno con una duración de 4 horas; sin embargo, en la medida que los directivos y los colaboradores evidencien la necesidad de una mayor intensidad en el acompañamiento del entrenador o coach empresarial, se tomarán otras sesiones a la medida de los nuevos requerimientos.

En Cali, hay varias empresas dedicadas al entrenamiento empresarial, con las que se podría contratar el servicio de coaching, algunos centros son: Accesa, Creser, Caminos, Life, etc. Un taller con cualquiera de estos centros de entrenamiento, cuesta alrededor de \$900.000, así que, si se proponen 3 talleres, esta estrategia tendría un valor total de \$2.700.000.

## **9.8. PLAN TÁCTICO**

Posterior a los planteamientos referidos a las estrategias del apartado anterior, se hace necesario describir los aspectos tácticos de dichas estrategias con sus respectivos planes de acción, es decir, conocer el qué, el cómo, el cuándo, el quién y el cuánto, de cada una.

- Estrategia 1: Crear un espacio de encuentro entre los colaboradores, directivos y familiares donde expresen experiencias vividas en su trayectoria en la entidad y compartan como una gran familia.
- Estrategia 2: Incentivar la solidaridad entre los colaboradores mediante un árbol de reconocimiento.
- Estrategia 3: Sistema de incentivos.
- Estrategia 4: Programa de coaching en comunicación organizacional.

**Cuadro 4 Plan táctico 2020**

No.	ESTRATEGIA	TÁCTICA	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUES TO
1	Crear un espacio de encuentro entre los colaboradores, directivos y familiares donde expresen experiencias vividas en su trayectoria en la entidad.	Convocar los directivos y colaboradores del área de Recursos Humanos a un almuerzo, por medio de tarjetas de invitación y publicando el evento en cartelera. Realizar almuerzo tipo buffet con ambientación musical, donde los invitados compartan experiencias sobre su experiencia como parte del Centro Médico Imbanaco y el área de Recursos Humanos.	Cada 6 meses por un año.	Asistencia al evento semestral y participación por parte de los invitados.	Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.	\$10.100.000
2	Incentivar la solidaridad entre los colaboradores mediante un árbol de reconocimiento.	Elaborar árbol de cartón y cortar papelitos en forma de hojas de árbol, color verde.	Una vez al año.	Árbol en cartón y 200 hojas verdes.	Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.	\$200.000
3	Sistema de incentivos	Premiar al colaborador del mes.	Una vez al mes.	2 boletas de cine o reservación en restaurante para dos personas.	Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.	\$720.000
4	Programa de coaching en comunicación organizacional	Contratar un entrenamiento empresarial de 3 talleres para los colaboradores del área de Recursos Humanos.	Un taller cada mes.	Asistencia y participación al taller mensual.	Área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco.	\$2.700.000
					<b>TOTAL PROPUESTA</b>	<b>\$13.720.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 5 Cronograma de actividades**

OBJETIVO	ACTIVIDADES	MESES											
		MAY	JUN	AGO.	SEP	OC T	NOV.	DIC.	ENE	FEB.	MA R	ABR	MAY
Fomentar prácticas de comunicación organizacional en la atención a los colaboradores al interior del área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco que fortalezcan el trabajo en equipo y la gestión de relaciones durante el año 2020.	Convocar los directivos y colaboradores del área de Recursos Humanos a un almuerzo, por medio de tarjetas de invitación y publicando el evento en cartelera.												
	Realizar almuerzo tipo buffet con ambientación musical, donde los invitados compartan experiencias sobre su experiencia como parte del Centro Médico Imbanaco y el área de Recursos Humanos.												
	Contratar un entrenamiento empresarial de 3 talleres para los colaboradores del área de Recursos Humanos.												
	Elaborar árbol de cartón y cortar papelitos en forma de hojas de árbol, color verde.												
	Premiar al colaborador del mes.												

**Fuente:** Elaboración propia.

## 10. APRENDIZAJE DE LA PASANTÍA INSTITUCIONAL

Comenzamos la pasantía institucional, gracias a que conocemos a alguien que hace parte de la organización, quien nos dio la facilidad de conocer al Gerente de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco, Javier Trejo y hacer un primer acercamiento en el que le comentamos cuál era nuestro objetivo, y qué era lo que queríamos lograr con esta pasantía institucional. Escogimos al Centro Médico Imbanaco porque es una prestigiosa clínica en la ciudad y nos causaba curiosidad de cómo era más a fondo su cultura organizacional, pero nos enfocamos en el área de Recursos Humanos porque es un área que puede resultar muy beneficiada, potenciando algunos elementos como trabajo en equipos, clima organizacional, comunicación, etc.

En este sentido, la pasantía institucional que culminamos con este informe ha sido un proceso en el cual obtuvimos importantes aprendizajes académicos, logísticos, organizacionales y humanos. Logramos evidenciar la importancia del papel del comunicador en este entorno organizacional específico, pero a la vez, las limitantes e incluso el cambio de lugar o de papel que pueden llegar a tener esto profesionales, de acuerdo con el momento o coyuntura que viva la organización.

Nos dimos cuenta de que las personas que trabajan en este tipo de organizaciones cuentan con muy poco tiempo y es bastante difícil poder obtener citas con ellos, difícil pero no imposible. Esto lo pudimos comprobar cuando necesitábamos hacer entrevistas, e incluso el mismo grupo focal, pues son bastante estrictos con sus horarios. Luego de leer, investigar y escuchar, comenzamos a conocer la verdadera importancia de la comunicación y el clima organizacional, y comenzamos a preguntarnos nuevamente si el Centro Médico Imbanaco hacía todo para mantener en sus colaboradores un nivel alto de satisfacción en el trabajo y una comunicación organizacional integral que redundara en un mejor desempeño laboral.

Luego de este primer acercamiento con el directivo del área, quien nos dio su completo apoyo, comenzamos a observar constantemente a los colaboradores de recursos humanos. Ellos se encontraban ubicados en una casa externa a la clínica y contaban con muy poco espacio. Tuvimos algunos acercamientos iniciales con parte del equipo, los cuales nos ayudaron a conocer más a fondo el área, de esta manera entendimos lo importante que es para un comunicador escuchar y ser muy intuitivo. También fue clave para el procesamiento de la información derivada de la aplicación de los instrumentos, el orden y archivar las grabaciones con nombres y fechas. Entendimos que, con disciplina e inteligencia emocional, cualquier reto es posible de asumir con excelentes resultados, creemos que es justamente esto



último, lo que nos llevamos como aprendizaje para nuestra vida personal y profesional.

Como estudiantes nos enfocamos en conocer cuáles eran las fortalezas, debilidades y las necesidades del área que era nuestro objeto de estudio; si los colaboradores se sentían escuchados, por sus directivos y por sus compañeros, si sentían que eran tomados en cuenta frente a las decisiones que se tomaban o si por el contrario sentían que estaban siendo desatendidos, esto referente a la comunicación interna. Cada una de estas preguntas fueron abordadas y resueltas en el transcurso del proceso.

Desde nuestra visión como estudiantes tenemos la percepción que las empresas se sostienen desde afuera, por sus clientes, con tenerlos contentos a ellos, pero realmente una base muy importante para que ésta permanezca funcionando en condiciones de calidad y posibilidades de crecimiento, es tener a los colaboradores satisfechos, atendiendo sus llamados, entendiendo que ellos también son humanos, y son el público interno.

Es muy fácil darse cuenta si una empresa está funcionando bien, con conocer si sus colaboradores trabajan bien, si se sienten cómodos y si ellos trabajan bien es seguramente por algo bueno o positivo que la empresa les está dando, ya sea buenos tratos, un buen programa de asistencia al empleado (PAE), y su remuneración por el trabajo realizado. Lo mencionado anteriormente nos causó mucha curiosidad y tuvimos en cuenta el conocimiento que adquirimos de las clases de Consultoría Organizacional, Relaciones Públicas y Servicio Al Cliente, pues en ellas tuvimos la oportunidad de interactuar con empresas reales, visitarlas y poder hacer distintos diagnósticos de comunicación como se hizo en este caso en particular. Por lo tanto, consideramos que el programa de formación de la Universidad Autónoma de Occidente en ese sentido, es muy pertinente en su capacitación para las pasantías institucionales.

Por ejemplo en Consultoría Organizacional, tuvimos la oportunidad de trabajar con el Banco de Occidente, una reconocida empresa del sector financiero en un proceso de gestión del cambio a través de un diagnóstico de comunicación, y para esto se hizo una propuesta de una estrategia luego de una investigación completa y detallada, a pesar de que una clínica no funciona igual que un banco, sí es necesario una comunicación interna, y fue clave en nuestro proceso de pasantía institucional porque aplicamos muchos conocimientos adquiridos y conocimientos que aprendimos en toda nuestra carrera universitaria.

En definitiva, esta experiencia de pasantía institucional fue completamente enriquecedora, nos permitió ampliar nuestro conocimiento sobre el funcionamiento de las organizaciones, el papel de la comunicación, de los comunicadores y la importancia que tiene el talento humano. Así también, en cuanto al aprendizaje personal, fue desafiante, pero a la vez nos hizo ver que cualquier cosa que nos proponemos lo podemos lograr, y sobre todo que hay que llenarse de paciencia cuando las cosas no salen como se tenían planeadas, pero si uno se esfuerza, salen. Es algo de mucho esfuerzo, de constancia y dedicación, pero es más enriquecedor saber que se aprendió algo nuevo y que con esto, tal vez, ayudamos a una parte de una organización tan grande y prestigiosa como lo es el Centro Médico Imbanaco.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Miguel; PÉREZ, Franklin; y MADRIZ, Delia. Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. [en línea]. En: Actualidad y Nuevas Tendencias. 2012., vol. 3, no. 9. p. 33-48. [Consultado: 13 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158003.pdf>

ÁLVAREZ, Diana y GUTIÉRREZ, Julián. Diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la Compañía Helm Fiduciaria. [en línea]. Trabajo de grado Gerencia Estratégica. Chia: Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Gerencia Estratégica. 2010. 72p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6699/125667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ARIZCUREN, Ana., CABEZAS, Elvira y CAÑEQUE, Natalia. Guía de buenas prácticas de comunicación interna. . [en línea]. Madrid: Caja Madrid. 2010. 98p. [consultado 13 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>

BERNAL, Diana. Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia. Departamento de Alta Gerencia. 2014. 42p. [Consultado: 17 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf;jsessionid=5E7816AED0AA2FCFC00BB6221B78E338?sequence=1>

BERNAL, Idolina; PEDRAZA, Norma y SÁNCHEZ, Mónica. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. [en línea]. En: Estudios Gerenciales. 2017., no. 31. p. 8-19. [consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: [https://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?\\_tid=a9b6cc5f-eec3-42fc-8ef3-59d42609e389&acdnat=1541985954\\_a922e6b8b550177d251fbe7084b94248](https://ac.els-cdn.com/S0123592314001624/1-s2.0-S0123592314001624-main.pdf?_tid=a9b6cc5f-eec3-42fc-8ef3-59d42609e389&acdnat=1541985954_a922e6b8b550177d251fbe7084b94248)

CAPRIOTTI, Paul. La comunicación interna. [en línea]. En: Reporte C&D Capacitación y Desarrollo. 1998., no. 23. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

CARRO, Jorge; SARMIENTO, Susana y ROSANO, Genoveva. La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad. [en línea]. En: Estudios Gerenciales. 2017., no. 33. p. 352-365. [consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592317300773?token=11FC67CC8891E377B80224EFD949E59F5BE75CB318F8BE28FF00583CFB3C8BEB1EF0FB50B18DEDC47149B9708C95CB4C>

CHACÓN, Vivian. Análisis del clima organizacional de la empresa Representaciones CEM, ubicada en Chiquimula. [en línea]. Trabajo de grado Administración de empresas. Zacapa: Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas. 2015. 125p. [Consultado: 9 de enero de 2020]. Disponible en internet: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisicem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. McGraw Hill. Colombia. 2000.

COOK, Sarah. Medición de la Eficacia del Servicio al Cliente. Aenor. Madrid. 2006.  
DOMÍNGUEZ, Mildred. Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. [en línea]. En: Revista Científica Pensamiento y Gestión. 2008., no. 24. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3503/4923>

ESCOBAR, Jazmine y BONILLA, Ivonne. Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. [en línea]. En: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. 2015., vol. 9, no. 1. p. 51-67 [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://palenque-de-egoya.webnode.es/files/200000286-47b1249946/Grupo%20focal.pdf>

FERNÁNDEZ, Fernando. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas. 1991. 346p.

GARCÍA, Jesús. La comunicación interna. Madrid: Santos. 1998. 231p.

HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Vol., 1. Racionalidad de la acción y racionalización social. 1987. Madrid: Taurus.

HANNOUN, Georgina. Satisfacción laboral. [en línea]. Trabajo de grado Administración. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Licenciatura en Administración. 2011. 102p. [Consultado: 27 de abril de 2020]. Disponible en internet: [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf)

KOUSS, Salah. La comunicación interna en las organizaciones. [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá: Universidad de Salamanca. Facultad de Ciencias empresariales. Departamento de Administración de Empresas. 2014. 49p. [Consultado: 18 de febrero de 2019]. Disponible en internet: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG\\_KoussGutierrez\\_Comicaci%C3%B3n.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG_KoussGutierrez_Comicaci%C3%B3n.pdf)

LITWIN, George., y STRINGER, Robert. Motivation and organizational climate. Boston: División of Reseach Harvard University. 1978. 231p.

MARGOT, Jean-Paul. (2007). La felicidad [en línea]. En: Paxis Filosófica. 2007, vol. 3 no.25, p. 55-79. [Consultado: 27 de abril de 2020]. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/pdf/2090/209014642004.pdf>

MARÍN, Antonio. La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones. [en línea]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. 2015. 159p. [consultado 12 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: [http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_077\\_078\\_15.pdf](http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_15.pdf)

MARTÍNEZ, Rigoberto. Servicio al Cliente Interno. Ediciones de la U. Bogotá. 2016.

MASSONI, Sandra. Modelo de Comunicación Estratégica. [en línea]. Argentina: Homo Sapiens Ediciones. 2007. 16p. [consultado 12 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet:

[http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod\\_resource/content/1/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni.pdf](http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/34315/mod_resource/content/1/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni.pdf)

MÁXIMA URIARTE, Julia. Buena comunicacion. Última edición: 25 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/buena-comunicacion/>. Consultado: 12 de noviembre de 2019.

MOORE, Philippa, GÓMEZ, Gricelda, KURTZ, Suzanne y VARGAS, Alex. La comunicación médico-paciente: ¿cuáles son las habilidades efectivas? [en línea]. En: Revista Médica Chile. 2010., no. 138. p. 1047-1054. [consultado: 26 de abril de 2020]. Disponible en internet: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v138n8/art16.pdf>

MONCADA, Juliana. Diseño de un plan estratégico de comunicación para la Clínica de Oftalmología de Cali, a partir de un diagnóstico de comunicación interna. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 2011. 107p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/980/3/TCS00125.pdf>

MONTOYA, María de Jesús. Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. [en línea]. En: Razón y Palabra. 2018., vol. 22. p. 778-795. [Consultado: 3 de enero de 2020]. Disponible en internet: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134>

MUCCHIELLI, Alex. Psicología de la comunicación. Barcelona: Paidós Ibérica Editores, 1998, p.272.

PÉREZ, Gabriela. Rol del comunicador organizacional en el Centro Médico Imbanaco – Empresa del sector servicios. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 2016. 72p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9533/1/T07202.pdf>

PÉREZ, Gabriela. Rol del comunicador organizacional en el Centro Médico Imbanaco – Empresa del sector servicios. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la

Comunicación. 2016. 72p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/9533/1/T07202.pdf>

PÉREZ, Rafael. Estrategias de comunicación. Barcelona: Editorial Ariel. 2001. 583p.

PIÑEROS, Lina; CROW, Mariana y DE LA TORRE, Estefanía. Plan estratégico de comunicación organizacional para la clínica Medihelp Services. [en línea]. Trabajo de grado Comunicación Social y Periodismo. Bogotá: Universidad de la Sabana. Facultad de Comunicación Social. Departamento de Ciencias de la Comunicación. 2016. 56p. [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/25659/Lina%20Maria%20Pinos%20Martinez%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RAMOS, Diana. El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. [en línea]. Trabajo de grado Psicología. Fusagasugá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades. Programa de Psicología. 2012. 112p. [Consultado: 9 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=4F02085576B61F03797CAD7FC5EADD3D.jvm1?sequence=1>

REYES, Lucy. Cliente interno como factor clave en la gestión y el éxito organizacional. [en línea]. Trabajo de grado Administración de empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas. 2018. 27p. [Consultado: 9 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20528/Anq%C3%A9licaReyesNavarrete2018.pdf?sequence=2>

RIVERA, Cristina y SÁNCHEZ, Carmen. Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional. [en línea]. Trabajo de grado Gerencia Estratégica. Chia: Universidad de la Sabana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Departamento de Gerencia Estratégica. 2015. 28p. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ROA, Mónica. La comunicación y los efectos en el clima organizacional. [en línea]. Trabajo de grado Administración de Empresas. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Empresariales. Departamento de Administración de Empresas. 2018. 65p. [Consultado: 18 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16370/Roavillamilmonica2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RODRÍGUEZ, David Y VALLDEORIOA, Jordi. Metodología de Investigación. [en línea]. España: Jane Publicaciones. 2001. 82p. [consultado 12 de noviembre de 2018]. Disponible en Internet: <http://myuvmcollege.com/uploads/lectura2011-09/Metodolog%C3%ADa%20de%20investigaci%C3%B3n-2064.pdf>

ROJAS, Marcelo. Tipos de investigación científica: una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. [en línea]. En: REDVET Revista Electrónica de Veterinaria. 2015., vol. 16, no. 23. p. 1-14 [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>

SANCHEZ, Miguel. Cultura y Comunicación Organizacional. En: Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional. [en línea]. 1 ra Ed. Ciudad de México: Mc Graw Hill. 1999. 435p. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://fama2.us.es/fco/cambiosocial4.pdf>

SÁNCHEZ, Salvador. El trabajo del comunicador organizacional. [en línea]. En: Razón y Palabra. 1996., no. 4. [Consultado: 12 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/sanchg.htm>

SANTIAGO DE CALI, ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Demografía de Cali. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en: [http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106107/demografia_de_cali/)

SANTIAGO DE CALI, ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. Las mujeres en Santiago de Cali. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en: [http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/117909/las\\_mujeres\\_en\\_santiago\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/bienestar/publicaciones/117909/las_mujeres_en_santiago_de_cali/)



SANTIAGO DE CALI, CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Crece la productividad en el Valle del Cauca en el 2018. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en: [https://www.ccc.org.co/categoria\\_articulo/crece-la-productividad-en-el-valle-del-cauca-en-el-2018/](https://www.ccc.org.co/categoria_articulo/crece-la-productividad-en-el-valle-del-cauca-en-el-2018/)

SANTIAGO DE CALI, CENTRO MÉDICO IMBANACO. Política Integral. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 17 de febrero de 2019]. Disponible en internet: <https://www.imbanaco.com/especialidades-y-centro-medico/acerca-de-centro-medico-imbanaco/politica-integral/>

SANTIAGO DE CALI, CENTRO MÉDICO IMBANACO. Valores, misión y visión. [sitio web]. Santiago de Cali; [Consultado: 11 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.imbanaco.com/especialidades-y-centro-medico/acerca-de-centro-medico-imbanaco/valores-mision-vision/>

URIARTE, Julia. Buena Comunicación. [en línea]. 2019. [consultado 13 de enero de 2020]. Disponible en Internet: <https://www.caracteristicas.co/buena-comunicacion/>

VALENCIA, Juan y MAGALLANES, Claudia. Prácticas comunicativas y cambio social: potencia, acción y reacción. . [en línea]. En: Universitas humanística. 2016., no. 81. p. 15-31 [Consultado: 13 de noviembre de 2018]. Disponible en internet: <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n81/n81a02.pdf>

VÁSQUEZ, Rosalinda y GUADARRAMA, Javier. El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. [en línea]. En: Tiempo de Educar. 2001., vol. 3, no, 5. p. 105-131. [Consultado: 3 de enero de 2020]. Disponible en internet: <https://www.redalyc.org/pdf/311/31103505.pdf>

## ANEXOS

### Anexo A. Instrumento grupo focal

Código:

Fecha:

Título del pro **ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIÓN CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO, DE LA CIUDAD DE CALI, AÑO 2019.**

**Entrevistador:**

---

#### FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

¿Desde hace cuánto tiempo pertenecen al área de Recursos Humanos?

¿Ha pertenecido a otras áreas diferentes a la de Recursos Humanos?

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Por qué el clima organizacional de área de Recursos Humanos es mejor al de otras áreas de la organización?

¿Considera que el clima laboral siempre es bueno en el área?

¿Cuál sería una oportunidad de mejora para el clima organizacional del área?

¿Considera que el clima organizacional es perfecto en el área de Recursos humanos?

#### PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

¿Cómo es la comunicación interna en el área de Recursos Humanos?

¿Cómo es la comunicación interna cuando están ubicados en diferentes espacios?

¿Se colaboran entre ustedes cuando tienen inconvenientes?

¿Si están en espacios diferentes, la buena comunicación es específica en esos espacios, o sin importar que estén en oficinas diferentes mantienen una buena comunicación?

¿Aparte de la comunicación verbal, que otro medio utilizan para comunicarse formalmente?

¿Cómo les comunica su jefe las reuniones o actividades laborales o extralaborales?

¿Les comunican información por medio de carteleras?

¿Manejan grupo de WhatsApp, intranet o correo electrónico para dar información en el área?

¿Cómo utilizan estos medios de comunicación para entregar información laboral?

¿En el área existe un comunicador, que se dedique a velar por el buen estado de la comunicación interna del área?

¿Dentro de la dependencia hay alguien que realice alguna labor para mejorar la comunicación interna?

¿Cuándo es necesario comunicar temas como cambio de fechas de pago, eso lo comunica el área de Recursos Humanos directamente?

#### SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO

¿Cómo es la relación que tienen los colaboradores del área con el jefe del área?

¿Cuándo es necesario tomar una decisión, lo pueden hacer los colaboradores o siempre debe pedirse la autorización del jefe?

¿Cuándo alguien realiza una tarea bien hecha le corresponde algún incentivo?

¿El jefe realiza constantemente reconocimientos a los colaboradores?

## **Anexo B. Instrumento entrevista semiestructurada a directivo**

Código entrevista: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Título del proyecto: **LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIÓN CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO, DE LA CIUDAD DE CALI, AÑO 2020.**

Entrevistadoras: \_\_\_\_\_

### **IDENTIFICADORES**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

### **FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Cómo definiría el área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco?
2. ¿Cuáles son las funciones principales del área?
3. ¿Hace cuánto tiempo pertenece al área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco?
4. ¿Ha sido siempre directivo del área o antes se desempeñó en otras funciones?

### **VALORES Y SENTIDOS COMPARTIDOS**

5. En su opinión, ¿Qué tan importante es tener valores compartidos al interior del área? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son los valores que guían el desempeño de los colaboradores del área de Recursos Humanos?
7. ¿Cuáles son los valores corporativos generales del Centro Médico Imbanaco?
8. En sus palabras, ¿Cuál sería la coherencia existente entre esos valores generales y los que usted reconoce en los colaboradores del área?
9. ¿Cuál es el propósito por el cual usted dirige y orienta sus colaboradores? Es decir, ¿Cuál es su fin último como directivo del área de Recursos Humanos?
10. ¿Cómo considera ha sido el trabajo colectivo al interior del área de Recursos Humanos en los últimos meses del 2018 y lo que va corrido del 2019?
11. Teniendo en cuenta lo anterior, ¿se han cumplido las metas que se había propuesto?
12. ¿Cree usted que los colaboradores del área son unidos?, en otras palabras, ¿considera que exista una identidad organizacional al interior del área?

### **NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL**

13. ¿Cuál es la misión corporativa del Centro Médico Imbanaco?

14. En términos generales, ¿cree que sus colaboradores conocen la misión del Centro Médico y actúan a favor de la misma?

#### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

15. ¿Cómo has ganado el compromiso de tu equipo de área?  
16. Con la mayor profundidad que considere necesaria, ¿qué tipo de líder dirían tus colaboradores que eres?  
17. ¿De qué manera valoraría la relevancia del Consejo Municipal de Planeación en el diseño del Plan de Desarrollo vigente?  
18. ¿Eres feliz con tu trabajo? ¿por qué?  
19. Con la mayor sinceridad, ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?  
20. ¿Cómo describiría el ambiente laboral al interior del área de Recursos Humanos?

#### **PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

21. ¿Qué tanta autonomía considera que tienen sus colaboradores para tomar decisiones?  
22. ¿Cómo valoraría la participación de sus colaboradores en general?

#### **COMPORTAMIENTO DIRIGIDO A METAS CORPORATIVAS**

23. ¿Las funciones desempeñadas por sus colaboradores están alineadas a metas corporativas?, Por favor, dé un ejemplo.  
24. ¿Cuáles serían las metas corporativas que subyacen a las tareas del área de Recursos Humanos?  
25. ¿Sus colaboradores tiene claridad sobre las funciones y responsabilidades asignadas a su cargo?

#### **SINERGIA Y APOYO ENTRE ÁREAS**

26. ¿El área de Recursos Humanos se encuentra vinculada a otras áreas?  
¿Cuáles?  
27. A usted como directivo del área, ¿quién o qué área evalúa su desempeño?

#### **COOPERACIÓN Y COMPETENCIA ENTRE EMPLEADOS**

28. De forma general, ¿usted considera que las relaciones entre sus colaboradores son de cooperación o de competencia? Amplíe su respuesta.

#### **RELACIONES VERTICALES U HORIZONTALES**

29. ¿Cree usted que dentro del área se respeta y valora, la diversidad de opiniones?  
30. Desde su punto de vista, la jerarquía de rango en el área ¿cómo es vivida por sus colaboradores?  
31. ¿Qué actitudes tiene usted que permiten liderar, acompañar y coordinar a sus colaboradores dentro del área?

#### **MANEJO DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN**

32. ¿Cree que sus colaboradores conocen la contribución que se espera de ellos? Amplíe su respuesta por favor.  
33. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los principales factores de motivación que tienen sus colaboradores?

34. ¿En el área existe algún sistema de incentivos? ¿Qué reciben los colaboradores por una labor bien desarrollada?

**ATENCIÓN A LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

35. ¿Cree que la posición que desempeñan sus colaboradores les ofrece retos profesionales? ¿Por qué?

36. ¿El área de Recursos Humanos fomenta el crecimiento personal de los colaboradores? ¿Cómo lo hace?

37. ¿Cuáles actividades de bienestar se realizan desde el área de Recursos Humanos hacia toda la organización? Y ¿Cuáles de ellas impactan directamente el bienestar de los colaboradores del área?

## **Anexo C. Instrumento entrevista a colaboradores**

Código entrevista: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Título del proyecto: \_\_\_\_\_ **ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIÓN CON EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO MÉDICO IMBANACO, DE LA CIUDAD DE CALI, AÑO 2020.**

Entrevistadoras: \_\_\_\_\_

### **IDENTIFICADORES**

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_

Escolaridad: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

### **FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Cómo definiría el área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco?
2. ¿Cuáles son las funciones principales del área?
3. ¿Hace cuánto tiempo pertenece al área de Recursos Humanos del Centro Médico Imbanaco?
4. ¿Ha sido siempre colaborador del área o antes se desempeñó en otras funciones dentro del Centro Médico?

### **CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **OBJETIVOS**

5. Desde su experiencia en el Centro Médico, ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
6. Cuando ingresaste a la empresa, ¿cómo describirías la cantidad de información que te brindaron acerca de los objetivos y políticas de la empresa?
7. ¿Cuál es la misión corporativa del Centro Médico Imbanaco?
8. ¿Cuáles son los valores más importantes que se promueven al interior del área de Recursos Humanos?
9. En su opinión, ¿Qué tan importante es tener valores compartidos al interior del área? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son los valores corporativos generales del Centro Médico Imbanaco?
11. En sus palabras, ¿Cuál sería la coherencia existente entre esos valores generales y los que usted reconoce en los colaboradores del área?

## **COOPERACIÓN**

12. ¿Crees que entre los colaboradores hay ayuda mutua y colaboración? ¿por qué?
13. ¿Sus compañeros de área le solicitan ayuda para realizar tareas que solo les corresponden a ellos?
14. ¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de área?

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

15. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en el área de Recursos Humanos?
16. ¿Usted acostumbra a divertirse con sus compañeros de área? ¿generalmente, cómo lo hace?
17. ¿La empresa organiza paseos, actividades de integración, etc., donde los compañeros de trabajo disfruten de otros espacios de encuentro? ¿Con qué frecuencia se hacen?
18. ¿Cómo describiría su equipo de trabajo al interior del área de Recursos Humanos?

## **LIDERAZGO**

19. ¿Es usual que usted participe en la solución de problemas en el área? ¿en qué forma lo hace?
20. ¿Cuándo usted no puede solucionar problemas específicos de su trabajo, se los plantea a su jefe? Por favor amplíe su respuesta.
21. ¿Cuándo usted no puede solucionar problemas específicos de su trabajo, se los plantea a sus compañeros?
22. ¿Cómo describiría a su jefe?
23. ¿Su jefe le ayuda para que pueda desempeñar mejor su trabajo? Por favor amplíe su respuesta.
24. ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?
25. ¿Cómo es la confianza entre las directivas del área y los colaboradores?
26. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente? ¿Cuáles por ejemplo?

## **TOMA DE DECISIONES**

27. ¿Cree usted que es libre para desempeñar sus funciones sin requerir frecuentemente la aprobación de sus superiores? Por favor amplíe su respuesta.
28. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?



29. ¿El área de Recursos Humanos fomenta el crecimiento personal de los colaboradores? ¿Cómo lo hace?
30. ¿Usted considera que las directivas del área toman en cuenta su situación personal cuando toman decisiones que lo afectan en su trabajo o en su vida?

### **MOTIVACIÓN**

31. De acuerdo con el trabajo que le asignan, ¿el tiempo que tiene para realizarlo es suficiente?
32. Cuando realiza de forma satisfactoria una tarea, ¿cree que recibe recompensa o estímulo para continuar mejorando en lo que hace?
33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde realizar?
34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?
35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa?

### **CONTROL**

36. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?
37. ¿Cómo le parece la forma en que su jefe lo controla?

### **PRACTICAS DE COMUNICACIÓN**

38. ¿Para usted en el área de Recursos Humanos se da una comunicación fluida y constante entre los compañeros de trabajo?
39. ¿Cómo considera que es la comunicación entre las directivas del área y los colaboradores?
40. ¿Cuáles son los medios por los que los directivos les comunican instrucciones de trabajo?
41. Generalmente, ¿cuáles medios utilizan los colaboradores para comunicarse entre sí?
42. ¿Considera que en el área se permite que los colaboradores interactúen de manera informal?
43. ¿Cómo coordinan los directivos y los colaboradores para que haya coherencia en las tareas y cursos de acción dentro del área?
44. Con qué frecuencia, ¿la comunicación en pasillos o en reuniones de café reemplaza los encuentros formales para planear y evaluar actividades de trabajo?
45. ¿En la empresa, existe intranet?
46. ¿En el área de Recursos Humanos existe una cartelera informativa?
47. ¿Cómo percibe la comunicación al interior del área de Recursos Humanos?

48. En su opinión, ¿en qué aspectos debería mejorar la comunicación al interior del área de Recursos Humanos?
49. ¿Cómo describe la comunicación que hay entre el área de Recursos Humanos y otras áreas de la empresa?