

# Programa de comunicación interna para el clima laboral en una red asistencial de salud del Perú.

## Internal communication program for the work environment in a health care network in Peru.

Nury Madeleyne Medina-Pariente<sup>1</sup>, Hugo Milton Oyola-Cortez<sup>2</sup>, Flor Delicia Heredia-Llatas<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universidad César Vallejo, Chiclayo - Perú

ORCID: <sup>1</sup>[0000-0001-9724-8237](https://orcid.org/0000-0001-9724-8237), <sup>2</sup>[0000-0002-1028-3150](https://orcid.org/0000-0002-1028-3150), <sup>3</sup>[0000-0001-6260-9960](https://orcid.org/0000-0001-6260-9960)

Recibido: 07 de octubre de 2023.

Aceptado: 12 de diciembre de 2023.

Publicado: 01 de enero de 2024.

**Resumen-** Las organizaciones públicas están sujetas cada vez más a una exigencia de parte de la ciudadanía, por lo cual, el objetivo de la presente investigación es proponer un programa de operabilidad de comunicación interna para el personal de una red asistencial de Perú. La investigación es de carácter cuantitativa descriptiva, muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, con una muestra poblacional de 67 servidores; se utilizó la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario de clima laboral y comunicación interna. Los instrumentos obtuvieron una alta confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach con un 0.87 para la comunicación interna y 0.86 para el clima laboral. De los resultados, la comunicación interna es percibida con un 62.7 % de nivel regular, es decir esta variable necesita ser fortalecida entre los colaboradores para mantenerlos informados y lograr los objetivos de la institución sobre todo en la dimensión de comunicación vertical descendente al existir barreras de comunicación; mientras tanto, el clima laboral es percibida en un nivel por mejorar (52.23 %), ya que un buen grupo de trabajadores aún les falta sentirse comprometidos con el éxito de la institución. Por tal motivo, se propone un programa de operabilidad para que se fortalezca la gestión de comunicación interna y mejore el clima laboral, siendo validado por el método de Delphi con una escala de valoración alta, concluyendo que la propuesta es conveniente para su aplicación.

**Palabras clave:** comunicación interna, clima laboral, programa, propuesta, gestión.

**Abstract—** Public organizations are increasingly subject to demands from citizens, therefore, the objective of this research is to propose an internal communication operability program for the staff of the Cajamarca healthcare network. The research is of a descriptive quantitative nature, simple random probabilistic sampling, with a population of 67 servers; The survey was used as a technique and the work environment and internal communication questionnaire was used as an instrument. The instruments obtained high confidence through Cronbach's Alpha coefficient with 0.87 for internal communication and 0.86 for the work environment. From the results, internal communication is perceived with a 62.7% regular level, that is, this variable needs to be strengthened among collaborators to keep informed and achieve the objectives of the institution, especially in the dimension of descending vertical communication as there are communication barriers. communication; Meanwhile, the work environment is perceived at a level that needs improvement (52.23%), since a good group of workers still need to feel committed to the success of the institution. For this reason, an operability program is proposed to strengthen internal communication management and improve the work environment, being validated by the Delphi method with a high rating scale, concluding that the proposal is convenient for its application.

**Keywords:** internal communication, work environment, program, proposal, management.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [mparienten@ucvvirtual.edu.pe](mailto:mparienten@ucvvirtual.edu.pe) (Nury Madeleyne Medina Pariente).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: N. M. Medina-Pariente, H. M. Oyola-Cortez y F. D. Heredia-Llatas, "Programa de comunicación interna para el clima laboral en una red asistencial de salud del Perú", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 12, no. 1, pp. 55-63 2024, doi: [10.15649/2346030X.3647](https://doi.org/10.15649/2346030X.3647)

## I. INTRODUCCIÓN

Sin un plan de comunicación estructurado que involucre a todos en la empresa, los procesos de comunicación con los clientes internos pueden no tener éxito. Por lo tanto, los mecanismos de comunicación deben formularse de manera clara y oportuna para crear una cultura y ambiente de trabajo satisfactorio en beneficio de la organización.

Los avances en la tecnología han generado en el comportamiento de las personas, y organizaciones, dando como resultado que los consumidores tengan acceso a recursos, [1].

Los problemas organizacionales que necesitan ser diagnosticados o incluso comunicados estratégicamente dentro de la empresa incluyen conflictos entre los equipos operativos y los gerentes administrativos, cuando el personal en algunas áreas cambia constantemente, así como la falta de control y responsabilidad en el desarrollo funcional, problemas en la gestión cruzada y comunicación funcional con empleados que no cooperan, [2]. Algunos autores señalan que es aconsejable empezar a comunicarse con sus colaboradores de la organización, [3]. La sostenibilidad no es sólo una práctica empresarial proactiva, es lo que los consumidores más inteligentes quieren, eligen y priorizan en sus decisiones, [4].

Por su parte [5], anima a todas las empresas a crear un perfil organizado y transparente como imagen de comunicación corporativa y completar sus perfiles de whatsapp con la cantidad de información posible, ya que adquieren tanta relevancia como en las redes sociales o en los propios sitios web.

En una encuesta realizada a los trabajadores de la Administración Central del Ministerio de Salud, refieren insatisfacción en recompensas frente al trabajo bien hecho, a pesar que algunos funcionarios realizan reconocimientos verbales, [6]. Mientras que Pezo [7] en un estudio dirigido a un centro de servicios médicos de Lima – Perú, refiere que el 99.9% no cuenta con una cultura organizacional basada en promocionar la salud y que las estrategias de comunicación interna que utiliza no están directamente relacionadas con la difusión de los componentes que interfieren en bien de la salud de sus trabajadores.

En este sentido la problemática que existe en los trabajadores de una red asistencial pública de salud en Perú en el departamento de Cajamarca es que, existe una resistencia al cambio, falta de motivación para asumir compromisos y dificultades para tomar decisiones según los indicadores de gestión, así como capacidad de liderazgo y comunicación segura, incluso los gerentes y coordinadores carecen de tiempo para adaptarse a los diversos conflictos organizacionales debido a la falta de una estrategia clara y comunicación directa y oportuna, surgiendo rumores basados en tácticas de mando, a veces esta información es transmitida en forma de mandatos y demandas, lo que resulta en problemas personales y falta de cooperación entre el personal.

Debido a esto, el objetivo principal es proponer un programa de comunicación interna para el personal de una red asistencial de salud del Perú, y como objetivos específicos: identificar las características de la comunicación interna en el personal de la salud de una red asistencial de Cajamarca-Perú, identificar el nivel del clima laboral en el personal de una red asistencial de Cajamarca - Perú, y validar el programa de comunicación interna para una red asistencial de Cajamarca- Perú.

## II. MARCO TEÓRICO

La comunicación interna en el entorno laboral es un recurso cada vez más importante en un mundo globalizado, donde ya no basta con informar, sino buscar una comunicación efectiva que genere interacción con el público y asegure la visibilidad de la acción o de la propia organización, [8].

La teoría de la contingencia forma parte del enfoque gerencial, planteado como un modo holístico y flexible; genera condiciones para buscar contratos de ajuste en todas las organizaciones, pues una comunicación interna fluida y participante es ventajosa y cubre todas las áreas. La teoría de la gestión contingente, [9] concibe que las organizaciones operan como sistemas abiertos cuya existencia depende de lograr un frágil equilibrio dinámico.

En este sentido la organización y su entorno inmediato es solo adaptativa y dependiendo del contexto con el que se relacione. Un análisis de adaptabilidad organizacional se enfoca en el nivel de respuesta interna que ejerce una organización.

Existen cinco formas de comunicación organizacional citado por Lucas Marín [10]: circular, rueda, cadena, integral y estrella; en el proceso de comunicación circular, el flujo de comunicación comienza en una persona con un tema y continúa por otro conjunto de personas de la organización hasta que vuelve al punto de inicio, y también puede crear patrones unidireccionales o bidireccionales entre diferentes actores. En el modelo de rueda, el sujeto mantiene una relación comunicativa, que a su vez puede ser unidireccional o de ida y vuelta. En el modelo de cadena, se da en la proximidad por niveles de jerarquía, desde el jefe hasta el trabajador. En la forma holística, todos los temas están relacionados entre sí, ya sea de forma lineal o circular. Junto a ellos se encuentra el modo estrella, que se caracteriza porque existen dos o más esquemas de comunicación entre ellos, dependiendo del entorno e independientemente de los niveles.

Zamora [11], define a la comunicación interna como una herramienta fundamental de trabajo por medio de la cual los individuos entienden y realizan su labor, desarrolla una relación recíproca con la organización, ya que forma parte de la cultura organizacional. Así mismo, considera las siguientes dimensiones:

Comunicación vertical descendente: Ir a través de la jerarquía organizativa de arriba abajo; diseñada para medir la comunicación entre gerentes y empleados. Su indicador: revisiones de desempeño, para transmitir información relacionada con el trabajo, aclarar metas y objetivos.

Comunicación vertical ascendente, que va del empleado hacia su jefe. Se utiliza para proporcionar comentarios de procesos y problemas relacionados; para ayudar al rendimiento y la eficiencia de la organización para que el nivel más bajo pueda compartir sus preocupaciones. Su indicador: comunicación ascendente, con el nivel más alto.

Comunicación horizontal diagonal, miden el intercambio de información entre compañeros de área y ayudan con la coordinación y cooperación entre diferentes departamentos dentro de la empresa y entre colegas. Su indicador: información entre servidores.

Barreras para la comunicación, incluye posibles factores de interferencia, filtrado o distorsión en el proceso de comunicación. Sus indicadores son: medios de comunicación y comunicación defensiva.

Retroalimentación: esto es para verificar que el mensaje fue recibido correctamente, incluyendo la comprensión y dando una idea al remitente de qué tan bien entendieron el mensaje, e incluyendo la retroalimentación recibida sobre el desempeño y la información proporcionada por los superiores inmediatos en materia de desarrollo profesional. Su indicador: comprensión de la información.

Ante los aspectos que fundamentan la teoría sobre clima laboral tenemos la teoría de Rensis Likert, citado por [12] y propone que los gerentes logran los mejores resultados cuando enfocan su atención en el lado humano de los problemas del equipo y formaban grupos de trabajo efectivos con metas de alto desempeño.

Por su parte Palma [13], define al clima laboral como una mirada que tiene el trabajador respecto al ambiente donde trabaja y a los espacios afines para su crecimiento personal, y que a la vez se involucra en sus funciones asignadas y acepta las supervisión e información dada relacionada con su labor acoplándose con sus demás compañeros y condiciones laborales. Y su propuesta de las cinco dimensiones:

Realización personal o autorrealización, es la valoración que hace el colaborador en la posibilidad de que la organización sea beneficiosa para su desarrollo personal y profesional. Involucramiento laboral, es la identificación con los valores del sistema, es decir si el servidor se identifica con su institución. Supervisión, sobre la función del jefe en relación de apoyo y gestión de tareas que forman parte de sus actividades diarias. Gestión de tareas. Comunicación, es la percepción de fluidez, rapidez, claridad, consistencia y exactitud de la información relacionada con el trabajo interno de la empresa y la atención a los usuarios. Condiciones laborales, donde la institución provee con recursos necesarios al colaborador para llevar a cabo su misión.

Dentro de las investigaciones previas y que sirvieron para la propuesta de la investigación tenemos por ejemplo a [14], quien, en su estudio analítico transversal, con una población de 360 mujeres con experiencia de diecinueve años en el sector salud, de un hospital del estado de Portugal-Brasil. Se obtuvo una buena comunicación interna y un índice de ajuste del modelo aceptable. El trabajo en equipo dentro de la unidad organizacional, las expectativas de los gerentes, la retroalimentación y la falta de comunicación fueron dimensiones que obtuvieron puntajes superiores al 60%; y con nivel inferior al 40% fue, reporte de informes, seguridad y la dotación de personal.

Cuando el ambiente de la organización es armonioso, incide significativamente en sus acciones y comportamiento de los miembros de la organización, [15].

[16], en su estudio transversal sobre satisfacción laboral y clima organizacional, dirigido a licenciadas en enfermería de un Hospital de Sao Paulo – Brasil, indicaron que el Clima Organizacional tuvo un nivel promedio y las dimensiones con puntaje alto fueron trabajo en equipo, liderazgo y seguridad laboral, mientras que en las dimensiones de relaciones humanas, desarrollo personal y comprensión arrojaron un nivel promedio. El nivel de Relación Jerárquica indicó una falta de igualdad de trato y sentido de la justicia, con menos oportunidad de participar en las decisiones, así como la baja satisfacción relacionada a la participación y apoyo de los jefes inmediatos.

Gestionar un clima organizacional promueve un agradable ambiente de trabajo y permite fortalecer el potencial de los trabajadores de una organización o entidad. Y mejorar la percepción colectiva de los empleados públicos sobre la satisfacción con el ambiente de trabajo, incluyendo el compromiso de la gerencia para desarrollar el proceso, medir y analizar el clima organizacional, difundir los resultados para mejorar el ambiente de trabajo, [17]. Desde esta concepción, [18] asumen que, si se quiere realizar cambios, mejorar procesos, motivar a las personas a lograr resultados en la organización, aspectos relacionados con el clima organizacional adecuado, entonces se debe contar con gerentes que cuenten con capacidad para iniciar, facilitar, gestionar, impulsar y coordinar el proceso de transformación.

El Ministerio de salud de Colombia-Minsalud [19], con la finalidad de fortalecer las políticas de participación social de salud, propuso estrategias de comunicación interna, entre ellas están: crear materiales comunicativos, como infografías y videos; delimitar flash informativos, pantallas de video, canales de intranet u otros dispositivos que tenga la entidad; establecer foros internos para discutir los temas y el cronograma del PPSS; desde el enfoque diferencial logre establecer lineamientos, y mecanismos pedagógicos para incorporar el enfoque diferencial en los espacios participativos.

En Perú, la Coordinación de Bienestar y Desarrollo, a través de SERVIR desarrolla planes de acción para aumentar la satisfacción laboral mediante la adopción de medidas para aumentar la productividad y la motivación de los servidores; entre sus dimensiones están liderazgo organizacional, gestión del servidor, gestión grupal, liderazgo ejecutivo y cultura organizacional, [20].

En este sentido, el presente proyecto busca implementar estrategias de mejora de la comunicación interna, orientadas a mejorar la calidad de vida y de salud del trabajador reduciendo el síndrome de agotamiento profesional y poder contribuir a mejorar en la calidad de atención; por su parte el clima laboral se debe percibir por un nivel de cooperación y comprensión compartida, donde hay espacio a la apertura de comunicación y compromiso a la productividad.

### III. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

Esta investigación es de tipo básica, porque ayudará a comprender y ampliar el conocimiento de ciertos fenómenos y crear diagnóstico en situaciones específicas [21], con enfoque cuantitativo, porque recopila e interpreta los datos, para lograr resultado sobre la o las variables estudiadas; es de diseño no experimental, transversal descriptivo y explicativo, [22].

La muestra poblacional fue proporción de la población al tamaño en la que está presente la característica de la misma, y se obtuvo a través de muestreo no probabilístico, de tipo aleatorio simple. La muestra estuvo conformada por 67 servidores públicos que laboran en una red asistencial de una provincia de Cajamarca-Perú.

Para garantizar la confiabilidad, se formó un grupo piloto de 15 trabajadores que se aplicó los instrumentos previamente validados por juicio de pares para obtener los coeficientes alfa de Cronbach. Los resultados se realizaron por medio del estadístico SPSS 25; los valores del cuestionario de clima laboral fueron 0.86 y el cuestionario de comunicación interna 0.8, por lo tanto, los instrumentos tienen buenos valores de confiabilidad >0.80, que de acuerdo a [23], el instrumento se encuentra en un valor de confiabilidad Altamente bueno entre >0.80.

El cuestionario incluyó preguntas cerradas que evaluaron la comunicación interna y el clima laboral de la organización. Se utilizaron escalas de respuesta Likert para determinar el grado de frecuencia de los participantes. Luego de la aplicación de los instrumentos, los datos se presentaron en una base de datos Excel para luego obtener e interpretar los resultados y finalmente se enfocan en el desarrollo de una propuesta para lograr el objetivo final.

La aprobación del programa de comunicación interna se llevó a cabo mediante el método Delphi basado en las opiniones de un panel de expertos con grado de doctor. Los criterios de evaluación para la propuesta fueron: claridad, consistencia teórica, calidad técnica, extensión y proyectividad, desde uno (menor puntuación) hasta cinco (mayor puntuación).

### IV. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los resultados muestran que el 15,7% de los servidores cuentan con tiempo de servicio laboral durante más de 5 años, el 44,4% de los servidores laboran entre 1 y 5 años y el 44,3% de los servidores llevan entre 3 y 11 meses laborando en la institución. De los 67 trabajadores en servicio, el 79 % pertenecen a la modalidad de contratados y el 21,5% con plaza fija (nombrados), que ocupan puestos de alto nivel, como coordinadores de programas y estrategias presupuestarias.

Tabla 1: Nivel de las características la comunicación interna en el personal de la salud de una red asistencial de Perú.

Dimensiones	Deficiente		Regular		Bueno	
	n <sub>i</sub>	%	n <sub>i</sub>	%	n <sub>i</sub>	%
D1 Comunicación vertical descendente	15	22.40	36	53.70	16	23.90
D2 Comunicación ascendente	03	04.50	25	37.30	39	58.20
D3 Comunicación horizontal	03	04.48	22	32.83	42	62.69
D4 Barreras de comunicación	10	14.92	45	67.16	12	17.91
Comunicación con compañeros del área	02	02.98	44	65.67	21	31.34
Comunicación con compañeros de otras áreas	08	11.94	46	68.65	13	19.40
D5 Comunicación defensiva	00	00.00	26	38.80	41	61.19
D6 Retroalimentación	01	01.50	26	38.80	40	59.70
Revista institucional	14	20.89	13	19.40	40	59.70
Intranet institucional	03	04.47	20	29.85	44	65.67
Correo electrónico	07	10.44	12	17.91	48	71.64
Comunicados internos (oficios, memorandos)	03	04.47	07	10.44	57	85.07
Murales de anuncios	01	01.50	14	20.89	52	77.61
Buzón de sugerencias	05	07.46	15	22.38	47	70.14
<b>Comunicación interna general</b>	00	00.00	42	62.68	25	37.31

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1, se percibe que en lo general la comunicación interna en la red asistencia es percibida con un 62.7 % de nivel regular, es decir que el nivel de esta variable necesita ser fortalecida en el proceso de agilizar la comunicación entre los colaboradores para mantenerlos informados y lograr los objetivos de la institución, y a su vez proyectar una buena imagen entre el grupo de servidores internos y externos.

Respecto a la dimensión “comunicación vertical descendente” como jerarquía organizativa de “arriba abajo” diseñada para medir la comunicación entre gerentes y empleados, se percibe un 53.7 % de nivel regular, es decir que los servidores consideran que es necesario mejorar la comunicación por parte de los jefes superiores hacia los trabajadores de la institución, así mismo un 23.9 % de los servidores considera un “buen nivel” de comunicación por parte de sus jefes inmediatos.

Este resultado concuerda con la investigación de [24], donde el 52.0 % de servidores públicos de un Hospital Regional de Cajamarca percibe a la comunicación interna con un nivel regular. Mego, [2] concuerda en que los problemas organizacionales que necesitan estratégicamente comunicados son los problemas en la comunicación interfuncional con los empleados que adoptan un enfoque de no cooperación. Y discrepa con los hallazgos por [14], en su estudio analítico transversal, donde los trabajadores de un hospital del estado de Portugal-Brasil se encuentran en un “buen” nivel de comunicación interna; el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú [25], también encontró que el 96.9% de los servidores activos de MEF perciben un índice favorable en la comunicación interna.

Tabla 2: Nivel de las características del clima laboral en el personal de una red asistencial de Perú.

Dimensiones	Deficiente		Por mejorar		Bueno	
	n <sub>1</sub>	%	n <sub>1</sub>	%	n <sub>1</sub>	%
<b>CLIMA LABORAL</b>	02	<b>02.98</b>	35	<b>52.23</b>	30	<b>44.77</b>
D1 Autorrealización	11	<b>16.41</b>	39	<b>58.20</b>	17	<b>25.37</b>
D2 Involucramiento	00	<b>00.00</b>	12	<b>17.91</b>	55	<b>82.08</b>
D3 Supervisión	04	<b>05.97</b>	31	<b>46.26</b>	32	<b>47.76</b>
D4 Comunicación	04	<b>05.97</b>	32	<b>47.76</b>	31	<b>46.26</b>
D5 Entorno laboral	05	<b>07.46</b>	38	<b>56.71</b>	24	<b>35.82</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se percibe en los servidores de una red asistencial de Perú, están en un 52.23 % en un nivel por mejorar, ya que un buen grupo de trabajadores aún les falta sentirse comprometidos con el éxito de la institución, no sintiéndose factor clave para el logro de objetivos; un porcentaje de 44.77 % buen nivel y un 2.98 % nivel percibe deficiente de clima laboral.

Datos que coincide con [26], donde 104 profesionales de salud de la Microred de Bagua presentan un nivel “medio” de 48,1%; [16], también coinciden en su estudio transversal, dirigido a licenciadas en enfermería de un Hospital de Sao Paulo – Brasil, donde indicaron que el clima organizacional tuvo un nivel promedio; y el estudio de, [27] señala que en su estudio se ubican entre niveles medios e insatisfactorios con tendencia negativa en las dimensiones de motivación y reciprocidad, sin embargo, hubo tendencias positivas en los aspectos de liderazgo y participación.

[28], señala que los profesionales de la salud de Brasil tienen una baja percepción del clima organizacional en el servicio, es decir que no están satisfechos con su lugar de trabajo, lo que afecta directamente la motivación de los profesionales para hacer su trabajo. También existe problemas en el funcionamiento de la organización relacionados con el concepto de estructura, relaciones interpersonales, actitud al cambio y mecanismos administrativos útiles, [29]. Del mismo modo, [30], encontraron un nivel de riesgo bajo percibido tanto por los profesionales de la salud como por el personal de servicio de un policlínico de Cuba y con un valor bajo en la estructura organizacional.

Por su parte, [31] mostró que, en un hospital de Perú el 66 % del clima laboral es fuerte y el 8% muy fuerte; este resultado nos lleva a percibir que el clima laboral es el elemento agregado donde los trabajadores al sentirse conectados con la institución, permita el desarrollo de la organización. Este dato coincide con el hallazgo por [32], donde afirma que el clima laboral de enfermeras en Tailandia, deben basarse en los criterios de remuneración, beneficios y reconocimiento de que sean proporcionales a los de otros profesionales sanitarios que laboran en zona urbanas y la mejora del entorno laboral.

Tabla 3: Validación del programa de operabilidad de comunicación interna, para el personal de una red asistencial de Perú.

Jueces que validaron la propuesta	Opinión sobre la propuesta	Escala de valoración				
		Muy baja 00 – 20 %	Baja 21 – 40 %	Intermedia 41 – 60 %	Alta 61 – 80 %	Muy Alta 81 – 100 %
Juez 1	Muy alto:13 Alto: 03	0.0	0.0	0.0	0.0	96.25 %
Juez 2	Muy alto:13 Alto:02 Medio:01	0.0	0.0	0.0	0.0	95.0 %
Juez 3	Muy alto: 15 Alto: 05	0.0	0.0	0.0	0.0	93.8 %

Fuente: Elaboración propia.

Los puntajes totales de los tres expertos, los ubica en un nivel muy alto de acuerdo a la escala porcentual de valoración de 96.25 %, 95 % y 93.8 % respectivamente, concluyendo que la propuesta es favorable al tener consistencia la teoría con el diseño; por lo tanto, es conveniente para su aplicación.

Datos que concuerda con algunos autores al proponer la tecnología digital como medio de comunicación interna en diversas instituciones de Estados Unidos y entre ellas al sector salud; concluyendo que la interacción de las capacidades tecnológicas, las estructuras sociales y las características personales logran que la expresión de opiniones individuales sea más democrática e inclusiva, promoviendo la productividad y el rendimiento, [33]; Así mismo, se implementaron herramientas de comunicación interna dentro de una institución privada en Cajamarca-Perú, como intranet, buzón “comunicate”, y murales, controladas por líderes que transmiten diferentes mensajes a los trabajadores, siendo favorables para los trabajadores, [34].

Otro investigador, considera como actividades de comunicación interna a las presentaciones formales, reuniones cara a cara, entrevistas, grupos focales y encuestas, reuniones informales, buzones de quejas, libro de sugerencias, comunicación a través de sitios web, análisis y monitoreo de redes sociales, llamadas telefónicas, e-mails, incluye cartas, reuniones, conversaciones por el pasillo, respuesta a campañas publicitarias e interacción con la comunidad, [35]; para la participación bidireccional con colaboradores comprometidos y abordar la experiencia de los empleados, [36].

## V. PROPUESTA DE MEJORA

Un programa de operabilidad de comunicación es un documento que permite guiar el comportamiento comunicativo de la organización hacia varios grupos objetivos interesados, sobre todo en las redes asistenciales de Perú. Debe ser aplicado por el área asignada de la unidad de recursos humanos, orientado a la Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos en las entidades públicas”, [37].

Las etapas de la planificación estratégica de la comunicación incluyen un diagnóstico preliminar, una fase de planificación, luego de comprender la situación actual de la empresa, definir objetivos, estrategias, tácticas y mensajes clave, y luego una fase de ejecución, seguida de una evaluación.

Por último, la finalidad del programa de operabilidad de comunicación interna tiene como fin fortalecer las relaciones y conexiones entre sus servidores y por ende hacia el público externo; y como objetivo principal es brindar estrategias para que la red asistencial de la provincia de San Ignacio- Perú gestione el proceso de Comunicación Interna y se potencie el clima laboral.

Tabla 4: Estrategias y acciones recomendadas.

Estrategia	Acciones a realizar	Canal o plataforma	Meta
Diseñar de forma magnética un folleto de imagen corporativa.	Trasmitir la identidad de la institución como la visión, misión, valores y principios.	Administrado a través del área de Imagen Institucional y el área de comunicación interna	Semestral 02 por año
Creación de infografías visuales	Elaboración de flyers digitales presentando información de beneficios, reglamentos, y actividades realizadas.	Intranet Web Redes sociales Murales internos	06 anual
Implementar otros canales de comunicación interna: carteles, y buzón de sugerencias	Proporcionar dentro de la institución buzones de sugerencias para recopilar las ideas o necesidades de los servidores. Ubicar de manera estratégica carteles en los pasillos para promover anuncios oficiales.	Buzón de sugerencias Mensajes visuales	01 anual
Revista digital	Crear una revista digital que se publique de manera semestral. Además de ofrecer algunos beneficios a los socios, también proporciona la información más importante a los socios.	Correo electrónico Redes sociales Página web institucional	Trimestral 03 por año
Reuniones periódicas desde: El director con su equipo de gestión. Los jefes de áreas con sus coordinadores y colaboradores Los coordinadores de área con sus asistentes técnicos y técnicos administrativos.	Los servidores se reunirán de forma semanal y mensual de manera presencial para discutir situaciones específicas del área, determinar acciones a tomar en respuesta a incidentes específicos y fomentará la participación activa de todas las partes interesadas. El jefe avisará con anticipación a través de una invitación a los integrantes de su grupo <u>primario</u> , señalando la fecha y hora.	Comunicación verbal de forma descendente, ascendente y horizontal Gerente gestor con sus directores de área. Director de área con sus coordinadores. Coordinador de área con sus profesionales y auxiliares.	12 Una mensual
Murales informativos	Un lugar donde todos los miembros de su empresa puedan ver y leer fácilmente información rápida como: Cumpleaños de los servidores, comunicados internos, frases y mensajes que inviten la reflexión. Su diseño debe ser flexible y atractivo para el público. Además, es necesario reforzar las actividades de promoción interna.	Administrado a través del área de Imagen Institucional y el área de comunicación interna, a través de canal escrito y visual.	12 (1 por mes)
Reconocimientos y felicitaciones	Destacar a los servidores por cumplimiento de indicadores y logros por metas de gestión, así como al mejor trabajador del mes, al compañero, al trabajador más puntual.	Resoluciones administrativas y resoluciones directorales, ambas de forma física	Trimestral 03 por año
Talleres vivenciales de coaching	Realizar con los jefes de áreas y fortalecer las relaciones con sus equipos de trabajo.	Presencial y virtual a través de la plataforma Zoom	05
Capacitaciones y talleres	Realizar talleres de capacitación para fortalecer los conocimientos de los trabajadores.	Presencial Zoom y Google Meets	08
Reuniones de integración	Mensualmente se realizan reuniones con todas las áreas para fortalecer cooperación y las relaciones interpersonales. También se celebran fechas importantes como el aniversario, día de la madre, día del padre, fiestas patrias, día del servidor público, navidad, etc. Dar la bienvenida al servidor que se incorpore a la sede.	Presencial Invitación por el WhatsApp institucional Memorandos de salida	02
Becas de cursos de formación profesional	Los jefes inmediatos darán las facilidades para que el servidor participe de manera activa de las capacitaciones que brinda las instituciones públicas.	Online Presencial	15

Fuente: Elaboración propia.

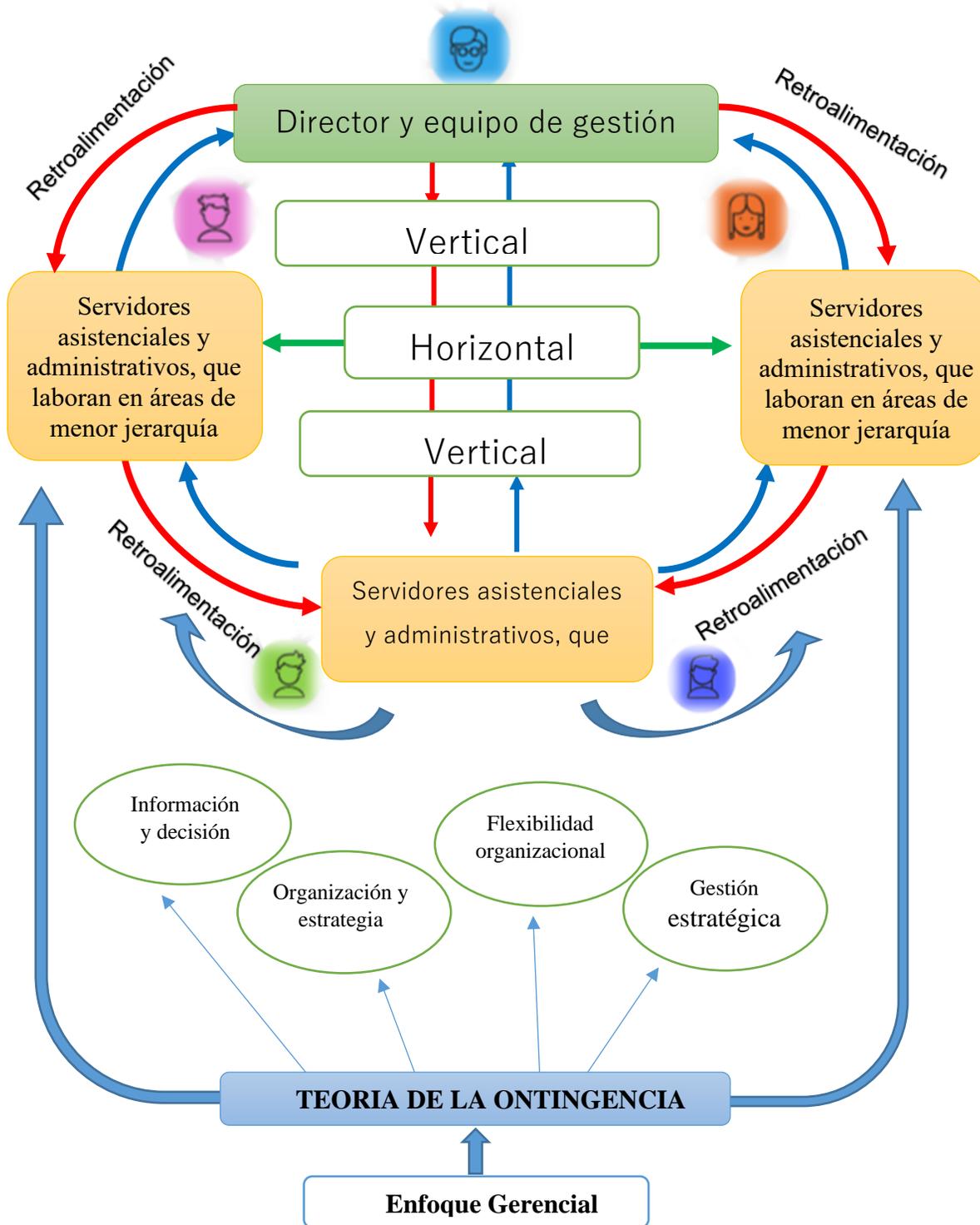


Figura 1: Diagrama de la propuesta.  
Fuente: Elaboración propia.

## VI. CONCLUSIONES

El personal de una red asistencial del Perú percibe a la comunicación interna en un nivel regular, es decir que el nivel de esta variable necesita ser fortalecida en el proceso de agilizar la comunicación llevando mensajes claros entre los colaboradores y cargos directivos para mantenerlos informados y lograr los objetivos de la institución.

La percepción general que tiene los servidores de una red asistencial del Perú sobre el clima laboral, está en un nivel por mejorar, es decir que, aún les falta sentirse comprometidos con el éxito de la institución, no sintiéndose factor clave para el logro de objetivos; sin embargo, un porcentaje mínimo se percibe en un nivel deficiente del clima laboral.

La validación de la propuesta sobre un programa de operabilidad de comunicación interna se realizó a través por juicio de expertos, de acuerdo a la escala porcentual de valoración arrojó un nivel muy alto, señalando que la propuesta es favorable al tener consistencia la teoría con el diseño; por lo tanto, es conveniente para su aplicación.

## VII. RECOMENDACIONES

Al responsable de la coordinación de comunicación interna de la Red integrada de salud San Ignacio de Cajamarca-Perú es necesario contar una estrategia clara para definir los canales de comunicación interna sobre todo en la comunicación desde los jefes inmediatos y directivos hacia sus colaboradores de áreas, para que se sientan acompañados y tomados en cuenta en las funciones que realizan; de esta forma se generará comprensión de la información de manera transparente y logro de objetivos.

Al jefe de recursos humanos y al jefe de administración, coordinar con su equipo de gestión para fortalecer el clima laboral a través del compromiso social, conexión con las redes sociales, actualizar las herramientas tecnológicas, transmitir la misión, visión y valores de la institución de manera adecuada y permanente, esto permitirá tener un aire nuevo entre los servidores. Así mismo, implementar un comité técnico para la ejecución de actividades propias del clima laboral.

Por último, implementar de forma anual la presente propuesta en bien de los servidores administrativos y asistenciales en impulsar la visibilidad de comunicación interna y alinear a su equipo en el rendimiento laboral, ya que cuenta con múltiples plataformas de comunicación interna.

## VIII. REFERENCIAS

- [1] M. S. Urdan, y P. Luoma. Designing Effective Sustainability Assignments: How and Why Definitions of Sustainability Impact Assignments and Learning Outcomes. *Journal of Management Education*, vol. 44, n° 6, pp. 794–821, oct. 2020. <https://doi.org/10.1177/1052562920946798>.
- [2] G. S. M. Mego Macha. “La comunicación interna y su incidencia en la identidad corporativa de la municipalidad distrital de Marcona”. T. M. Universidad San Martín de Porras, Lima-Perú, feb. 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/7197>.
- [3] J. Gordon Isasi, L. Narvaiza Cantin, y J. J. Gibaja Martínez, «La comunicación integrada de marketing (CIM) en la educación superior (ES) en tiempos de pandemia», *ReE*, n.º 2, pp. 53–69, dic. 2020. <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n2.4>.
- [4] W. Stubbs. Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, vol. 26, n° 5, pp. 1063–1072, jn 2019. <https://doi.org/10.1002/csr.1786>.
- [5] J. Sixto García, X. López García, y M. C. Gómez de la Fuente, M. C. Instant messaging as an informative source in organizational communication: WhatsApp Business in Mexico and Spain. *Comunicación y Sociedad*, vol. 15, n°1, pp 723-734, feb. 2021. [https://www.researchgate.net/publication/349008850\\_Instant\\_messaging\\_as\\_an\\_informative\\_source\\_in\\_organizational\\_communication\\_WhatsApp\\_Business\\_in\\_Mexico\\_and\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/349008850_Instant_messaging_as_an_informative_source_in_organizational_communication_WhatsApp_Business_in_Mexico_and_Spain).
- [6] Ministerio de Salud de Perú. Resolución Secretarial N°054-2022/MINSA. Plan de acción del clima organizacional del Ministerio de Salud. Perú, mr, 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2985411/Resoluci%C3%B3n%20Secretarial%20N%C2%BA%20054-2022%20MINSA%20.pdfSERVIR->.
- [7] A. Pezo-Ávila, J. L. Vargas-Sardón, y E. Gallardo-Echenique, «Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la Salud: la visión de los promotores peruanos de salud», *FJC*, n.º 20, pp. 125–142, may 2020. <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020125142>.
- [8] M. Túnez. La gestión de la comunicación en las organizaciones, *T & VM*, vol. 4 n°5, pp. 217-220, 2012. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=559116>.
- [9] R.J.D. Zalazar. Introducción a la administración: paradigmas en las organizaciones. *Eumed.net*, p. 253, 2012. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/relaciones.html>.
- [10] A. Lucas Marín y V. Martínez Quintana, M. V. “La construcción de las organizaciones: la cultura de la empresa”. Primera edición, F.C.S.L. España, en. 2001. [https://www.google.com.pe/books/edition/LA\\_CONSTRUCCI%C3%93N\\_DE\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_L/NAUeRIGHlqMC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/LA_CONSTRUCCI%C3%93N_DE_LAS_ORGANIZACIONES_L/NAUeRIGHlqMC?hl=es&gbpv=1).
- [11] M. Zamora Chusan y M. Cedillo Fajardo. Caracterización de la comunicación organizacional en el área administrativa de una Universidad Pública Ecuatoriana. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, vol. 6, n° 22, my.2020. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5164>.
- [12] Iglesias, A. L.; Torres, J. M. & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Revista MediSur*, 17(4), pp.562-569, agst.2019. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2019000400562&lang=es#B11](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000400562&lang=es#B11).
- [13] S. Palma Carrillo. Construcción de la escala de clima laboral (CL-SPC). Lima, Perú: 1.ª ed.; 2004. [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n).
- [14] C.P. Brás, M.M.C. Ferreira, M. do CAB de Figueiredo y J.C. Duarte. Patient safety culture in nurses’ clinical practice. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, vol. 31, e3837, dic. 2023. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.6231.3837>.
- [15] A.L. Cruz Chomba. “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de Servicios Educativos – Trujillo 2019”. T.M. Universidad César Vallejo- Trujillo, Perú, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44328>.
- [16] R.T. Yamassake, P.C.P. Baptista, V.A. Albuquerque y C.D.A.R. Rached. Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros. *Revista Enfermagem UERJ*, vol. 29, p. e62718, 2021. <http://dx.doi.org/10.12957/reuerj.2021.62718>.
- [17] J.C. Cortez Carcelén. Autoridad Nacional del Servicio Civil. Resolución presidencia ejecutiva N°151-SERVIR-PE/OGDRH. Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, Perú, p. 1-10 agt. 2017. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1347113/Resoluci%C3%B3n%20de%20Presidencia%20Ejecutiva.pdf?v=1603141092>.

- [18] R. D. García Moreiro, E. Reyes Reyes, D. Gonzales Reyes, P. M. Millán Vásquez, y I. E. Castañeda Abascal. Selección de directivos para mejorar el clima organizacional en la misión médica cubana en Venezuela. *Universidad y Sociedad*, vol. 14, n.º 6, pp. 501-511, nov 2022. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85143226376&origin=resultslist>.
- [19] Ministerio de Salud de Colombia. Estrategia de comunicación para la implementación de la Política de Participación Social en salud – PPSS. Pág.3, 2020. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/GT/estrategia-comunicacion-ppss-msps-ed.pdf>.
- [20] A. L. Damian-Mattos, J. M. Tarazona-Silva, y J. E. Trujillo-Bravo. Plan de cultura y clima organizacional de la autoridad nacional del servicio civil, 2021-2022. Oficina de recursos humanos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR. Jul. 2021. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2120286/Plan%20de%20Cultura%20y%20Clima%20Organizacional%20periodo%2021-2022.pdf>.
- [21] J. Arias, J. Holgado, T. Tafur y M. Vásquez. Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis. 1era Ed., ENUDI, my. 2022. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>.
- [22] M. Carhuancho, F. A. Nolzco, L. Sicheri, M. A. Guerrero y K. M. Casana. Metodología para la investigación holística. Ecuador: Editorial UIDE. 2019. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3893/3/Metodolog%c3%ada%20para%20la%20investigaci%c3%b3n%20hol%c3%adsti-ca.pdf>.
- [23] S. Palella y F. Martins. “Metodología de la investigación cuantitativa”. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2da ed., 2006. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>.
- [24] L.A. Ocas. “La comunicación interna y su relación con la calidad del servicio en la atención médica del Hospital Regional de Cajamarca”. T.M. Universidad César Vallejo, Trujillo, P., 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37844>.
- [25] G. Martínez Panduro. Plan de comunicación Interna del sistema administrativo de gestión de los recursos humanos del ministerio de economía y finanzas. Ministerio de Economía y Finanzas – MEF. 2022. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/anexo\\_RD079\\_2022EF4301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/anexo_RD079_2022EF4301.pdf).
- [26] Y. I. Flores. Estrés laboral y clima laboral en trabajadores de la Microred Cumba, Bagua 2021. [Tesis de grado, Universidad Autónoma del Perú]. Agt. 2022 <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6474170>.
- [27] E. Martínez Cortez, J.F. Molina Rodríguez y I.M. Parada Toro. Organizational climate: case study of a primary-care health facility in Morelos México. *Horiz. sanitario*, vol.18, n.º3, pp. 347-356, en. 2020. <https://doi.org/10.19136/hs.a18n3.3197>.
- [28] F.B. Tavares Chiavone, C.C.F. Martins Rodrigues, L. Lima Ferreira, P.T.C. De Oliveira Salvador, M. Bezerril y V.E. Pereira Santos. The Organizational Climate of an Intensive Care Unit: perceptions from the nursing team. *Enf. Global*, vol. 20, n.º 62, pp. 390-425, abr. 2021. <https://doi.org/10.6018/eglobal.427861>.
- [29] Y. P. Dusik. Influence of Organizational Factors in Nursing Care and Management Human Resources. *Salud, Ciencia y Tecnología*, vol. 1, p 32, oct. 2021. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202132>.
- [30] M. Sánchez, A.M. Segredo y M.F. Casanova. Organization Climate in Dr. Mario Muñoz Monroy Polyclinic. *Rev Cub Sal Públ.* vol.48, n.º.3, sept. 2022. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662022000300006&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662022000300006&lng=es&tlng=es).
- [31] D. Regalado Villegas. “El clima organizacional y su influencia en el compromiso laboral en el hospital San Bartolomé, Lima”. T.M. Universidad César Vallejos, Perú, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/53094>.
- [32] K. Abhichartitbutra, O.A. Wichaikhum, A. Nantsupawat, W. Kunaviktikul y S. Turale. Perspectives of nurses regarding total rewards and their preferences in Thailand: A qualitative descriptive study. *International Nursing Review*, vol. 70, n.º 2, jn. 2023. <https://doi.org/10.1111/inr.12784>.
- [33] D. Rahmani, Ch. Zeng, M. Chen, P. Fletcher y R. Goke. Investigating the effects of online communication apprehension and digital technology anxiety on organizational dissent in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, vol. 144, jl. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107719>.
- [34] A. Muñoz Sánchez. “Impacto del uso de herramientas comunicacionales internas en el nivel de desempeño de trabajadores de una universidad privada en Cajamarca”. T.M. Universidad Privada del Norte, Cajamarca-Perú, 2019. <https://hdl.handle.net/11537/23110>.
- [35] J. Macnamara (2016). *Organizational Listening: The Missing Essential in Public Communication*. New York: 2ª ed., Peter Lang, 2014. Retrieved, 2016. <http://dx.doi.org/10.3726/978-1-4539-1739-8>.
- [36] A. Ryyänen. “The role of employee communications in employee experiences: case Company X”. T.M., Haaga-Helia University of Applied Sciences, Finlandia, 2020. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/342340/Ryyn%c3%a4nen\\_Annika.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/342340/Ryyn%c3%a4nen_Annika.pdf?sequence=2&isAllowed=y).
- [37] J.C. Cortez Carcelén. “Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH - “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”. Perú, 2014. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118569-238-2014-servir-pe>.