

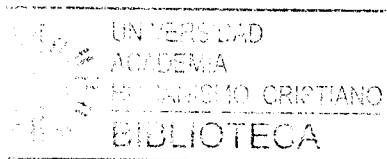


TIEGPU  
108  
01

Trabajo de Tesis Para optar al título de  
"Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública"

Proyecto

**Sistema de Comunicación Interna Para el Hospital  
"San Francisco" de Llay Llay, provincia de San Felipe  
Quinta Región**



**Tesistas: Araya Montenegro Margarita  
Brito Moreno Margarita  
Torrejón Castro Jesús**

**Profesor Guía: Héctor Chamaca Pérez**



## DEDICATORIA

El trabajo siguiente, es el fruto de esfuerzos y sacrificios compartidos, de esperanzas y sueños, de aceptación y renuncia. El desarrollo del mismo tuvo el valor agregado de generar una nueva actitud entre los autores; una actitud que pronto pasó de ser un trabajo de equipo, a un compartir entre amigos, **entre amigos verdaderos.**

Dedicamos este trabajo a ese gran tesoro humano: La amistad sincera, pues sin ella ni la cuota afectiva implícita, este resultado no habría sido posible.

Maggi, Maggi Jecho



## INDICE

<b>TEMA</b>	<b>PAGINA</b>
Presentación	01
Introducción	03
Determinación de una situación Problema	05
Problema	07
Determinación de Variables	07
Planteamiento de la Hipótesis	07
Marco Teórico	08
• Análisis de las aportaciones previas	
• La cultura Organizacional como variable dependiente	11
Diagnóstico situacional	
• Determinación de la herramienta de medición	12
• Diseño de las herramientas de medición	12
• Resultados de las herramientas aplicadas	23
• Resumen cualitativo	29
Proyecto. “Sistema de Comunicación administrativa para el Hospital San Francisco de Llay Llay	30
• Generalidades	31
• Importancia de la comunicación Administrativa Interna	31
• Desarrollo del trabajo	32
• Implementación de acciones	35
• Necesidades que debe satisfacer el proyecto	40
Desarrollo del Proyecto	41
Recursos necesarios para la Implementación	45
Resumen descriptivo de actividades	47
Conducción de reuniones de trabajo	49
Evaluación del proyecto	50
Conclusiones sobre el proyecto	56
Conclusiones sobre el trabajo de tesis	57
bibliografía	59



## **PRESENTACION**

Las organizaciones hoy en día presentan una estructura sistémica, que implica la existencia de subsistemas organizacionales que, en interacción, buscan cumplir la misión y los objetivos de la misma. En este contexto, se hace imprescindible que la organización cuente con un sistema comunicacional que permita a todos y cada uno de sus componentes conocer las competencias y tareas de los demás, y dar a conocer al resto las propias del mismo modo. Este sistema debe garantizar una entrega oportuna, eficiente, eficaz, útil y de volumen adecuado de datos, cada vez que sean requeridos por alguna instancia, ya sea administrativa u operativa.

Lo anterior nos conduce a afirmar que toda organización debe contar con un sistema de "Comunicación Administrativa", que le permita satisfacer las necesidades implícitas planteadas.

En nuestra calidad de futuros "Ingenieros de Ejecución en Gestión Pública", hemos desarrollado nuestra formación mediante la interacción de los conocimientos recibidos en el Aula, junto a nuestra experiencia como servidores públicos. Esta situación privilegiada, nos ha dado la oportunidad de ir descubriendo y jerarquizando los distintos problemas que afectan a las organizaciones que nos sirven o sirvieron de empleador. Luego de analizar como podemos realizar un aporte a alguna de estas organizaciones, junto con presentar



nuestra tesis de grado, hemos decidido realizarla en lo que llamaremos "Proyecto de Sistema de Comunicación Administrativa para el Hospital San Francisco de Llay Llay", provincia de San Felipe, Quinta Región del País.



## INTRODUCCIÓN

Desde que nuestros antepasados cavernícolas decidieron compartir una cueva, cazar en grupos, formar bandas, familias, tribus y posteriormente naciones, hasta nuestros días, en que cobran más fuerza conceptos como "Aldea Global", "ciudadano del mundo" y similares, el grado de organización de los individuos ha permitido el desarrollo de las diferentes sociedades y culturas históricas.

Sin lugar a dudas, la organización básica es la familia, que al actuar un gran número de ellas en conjunto, con características históricas y culturales comunes, forman una nación. Cuando esta nación posee territorio propio, ya sea por sí sola o en interacción con otras naciones, y se da una estructura definida de poder, podemos afirmar que estamos en presencia de un Estado. Ahora bien, ¿cuántas organizaciones deben interactuar al interior de este Estado?, ¿Con cuántos otros Estados interactúa este?, ¿Cómo lo logra?. Weick en 1979, establece que la organización humana es un proceso adaptativo y continuo, rara vez estable. Esta premisa se ve comprobada al analizar la evolución histórica de la especie humana, como ya está dicho.

La sociedad contemporánea presenta innumerables organizaciones: políticas, administrativas, eclesiales, militares, económicas, sociales, artísticas, científicas, etc. ... Dentro de cada grupo, podemos subdividir de muchas maneras: conservadoras, rupturistas, radicales, democráticas, católicas, protestantes,



públicas, privadas, mixtas, abiertas, cerradas, etc. ... Cada una de ellas se plantea "metas" destinadas a lograr alcanzar "objetivos" previamente determinados. Ahora bien, ¿Cómo la organización logra alcanzar estas metas?. Según Gary Kreps (1990), lo hace mediante los esfuerzos y las actividades de las personas que trabajan juntas al interior de ellas, en donde "la comunicación es la fuerza social que permite a los individuos trabajar de manera cooperativa hacia el logro de metas mutuamente reconocidas".

En este contexto, hemos concluido que la base de funcionamiento de cualquier organización moderna, la constituye la existencia de un adecuado "Sistema de Comunicación Administrativa", que permita a cada uno de sus componentes, tanto individuales como estamentales, conocer a cabalidad sus responsabilidades, tareas, recursos, tiempos y plazos para lograr sus objetivos específicos, los que en conjunto deberá conducir al logro de la meta institucional.

Siendo nuestra carrera una formación profesional y valórica orientada al servicio público, hemos decidido basar nuestra tesis de grado en el siguiente :

*"Proyecto de Sistema de Comunicación Administrativa Para el Hospital San Francisco de Llay Llay, Provincia e San Felipe, quinta Región".*



## **Determinación de una situación Problema**

La identificación y análisis de un problema son dos pasos fundamentales en toda investigación. El reconocimiento de una situación problemática proporciona el punto de partida; pero antes de proseguir el trabajo, es necesario aislar, precisar y aclarar los hechos que originan el problema. Bajo esta premisa, se ha concluido que un buen análisis pasa por el desarrollo de la siguiente secuencia:

### ***Situación Problemática***

En una herramienta aplicada a un grupo de funcionarios, en forma aleatoria, bajo la modalidad "entrevista", se pudo establecer que el entorpecimiento de las relaciones Interpersonales al interior de la organización, en cuanto a la interacción administrativa, se puede resumir en el siguiente cuadro:



<b>Situación en el desempeño diario</b>	<b>Explicación deducible</b>
Objetivos poco claros	Falta de internalización de los mismos
Lugar o momento elegido para relacionarse	Falta de una instancia efectiva de comunicación
Estados emocionales que perturban la atención	Excesiva presión del medio laboral, comprensión y recuerdo o acuerdo de los mensajes
Acusaciones y/o exigencias	Mensajes del tipo "Tú ..."
Cortes de conversación	Inseguridad en lo Planteado
Etiquetas	Rumor de "aquel es ..."
Utilización de términos vagos	"Supe que se debería, tal vez ..."
Disputa sobre diferentes versiones para hechos pasados	Dar credibilidad al "rumor"
Hablar "en Chino"	Falta de un código común

Tanto los hechos como las explicaciones pueden o no ser empíricamente comprobables, o estar basados en la observación, sin ser comprobados; en este caso, se trata de situaciones observadas en el desempeño diario y de explicaciones deducidas de las mismas, sin proceso empírico, moviéndose ambos entre lo concreto y lo abstracto, lo que nos permite plantear el siguiente enunciado:



Problema:

**“Los canales de comunicación informales, cumplen un rol que influye el desarrollo de las tareas del hospital San Francisco de Llay Llay”.**

En términos de lo anterior, se han determinado las siguientes variables:

**Variable Independiente:**

Existe gran cantidad de información organizacional, que influye directamente sobre el logro y cumplimiento de objetivos planteados por y para la organización.

**Variables Dependientes:**

- Ausencia de un sistema de comunicación administrativa eficaz.
- Cultura organizacional
- Pertenencia
- Disposición al cambio

Luego del análisis de las variables determinadas, podemos plantear la siguiente

Hipótesis:

**“La implementación de un Sistema de Comunicación Administrativa Interna Eficaz, en el Hospital “San Francisco de Llay Llay”, permitirá administrar el rumor como fuente positiva de información”.**



## MARCO TEORICO

### ***Análisis de las aportaciones previas***

Estas dicen relación con planteamientos realizados en torno a la comunicación en general, más que a la comunicación administrativa en particular; como una forma de ordenarlos, los dividiremos en tres grupos, según su énfasis:

**Énfasis en los contenidos:** Este esquema fue propuesto por Pablo Freire, y tiene como objetivo inculcar y depositar conocimiento. El eje del proceso es el sujeto, y el modelo se caracteriza por la secuencia emisor- mensaje- receptor.

**Énfasis en los efectos:** Nace como resultado de estudios realizados durante la post guerra (1943 – 45) en los países capitalistas, donde la base fundamental es el condicionamiento; en la comunicación se introducción un nuevo concepto, la retroalimentación, que viene a ser como el indicador de la conducta de un receptor ante un mensaje recibido.

**Énfasis en el proceso:** Se caracteriza por plantear la interacción como herramienta de comunicación, al proponer una teoría que la destaca como una manera de satisfacer las necesidades de una comunidad (la interacción), y de esta manera obliga a plantear una teoría comunicativa interactiva.

El primer modelo se ha mantenido como piedra angular en las definiciones de comunicación que encontramos en los textos de formación académica básica; es el más recurrido por autores como Hugo Montes o Julio Orlandi. Para Miguel



Costa y Ernesto López, a este esquema básico se debe agregar un cuarto elemento, la retroalimentación y un quinto, las percepciones, que van a desencadenar un sexto elemento, las acciones.

Por otro lado, la generalidad de estudios organizacionales analizados en este proceso, como el desarrollo de cátedra referido a los procesos de racionalización administrativa y desarrollo organizacional, junto a sistemas de participación, dejan en claro que un factor importante en el logro de los resultados esperados de un proceso de implementación de un sistema de comunicación administrativa interna en una organización cualquiera, pasa por el análisis de la cultura y el clima organizacional; en este ámbito, nuestro trabajo se centró en establecer en que grado se encuentran al interior del Hospital San Francisco de Llay Llay, los factores determinantes de la cultura organizacional del mismo, aplicando un análisis perceptivo de dichos factores:

- ◆ **Autonomía Individual:** Está definida por la percepción errada de los componentes de la organización, con el libertinaje administrativo; la mayoría confunde iniciativa con ausencia de autoridad establecida.
- ◆ **Estructura:** Si bien es cierto, esta se encuentra claramente definida, en lo relacionado al conjunto de normas y reglas, en cuanto a organización sistémica, existe un grado de desconocimiento por un sector importante de los componentes de la organización; el sistema de supervisión está determinado, en cuanto a la dirección se refiere, a las determinaciones del nivel superior; en este caso, de la dirección del Servicio de Salud Aconcagua.
- ◆ **Apoyo:** Varía de una unidad a otra; está dado por la pertenencia y seguridad



que siente el superior de la unidad, respecto de las capacidades propias y de la actitud laboral de sus subalternos.

- ◆ **Identidad:** Se percibe fuerte; aunque en el ejercicio de las funciones y tareas, se transforma en identidad local, relacionada casi exclusivamente con la unidad mas que con el total de la organización.
- ◆ **Recompensa al desempeño:** Se encuentra establecida formalmente, mediante el proceso de calificación, sin que exista otra instancia normada de conocimiento; también se da que algunos jefes de servicio manifiestan su reconocimiento mediante expresiones claras a sus subalternos.
- ◆ **Tolerancia del conflicto:** Es casi nula; cualquier situación que pueda resultar en apreciaciones distintas, es magnificada por la mayoría de los componentes de la organización, manteniendo en el tiempo situaciones que se hayan superadas en al práctica.
- ◆ **Tolerancia del Riesgo:** No es generalizada; existen unidades en que el riesgo es tolerado en la medida que puede significar la optimización de la función; por otro lado, también hay unidades en que no se acepta el riesgo como alternativa de gestión administrativa.



## **La cultura Organizacional como variable dependiente .**

Aún cuando no es el tema central de este trabajo, debemos considerarla como parte importante de influencia en el mismo. Para Humberto Maturana, "el mundo que vivimos, lo configuramos en la convivencia". De esta afirmación, se desprende que lo que las personas aceptan como verdadero es lo que "entienden del mensaje recibido"; en un proceso de implementación de un sistema de comunicación administrativa, reviste vital importancia el logro del mensaje en el sentido de quitar posibles etiquetas del comunicador o de los receptores. Un análisis de la actual cultura organizacional, basado en analogías históricas, nos demuestra que los componentes de la organización mantienen una estructura determinada a ciertos estímulos del medio organizacional; por esta razón, no siendo el fondo de este trabajo, creemos que cada una de las acciones de implementación del proyecto deben considerar de alguna manera la cultura organizacional, en términos de reacción a los estímulos. Según Maturana, en una relación de cultura, de convivencia, "el mundo se configura siempre con otros, yo soy siempre responsable de los resultados obtenidos y la relación con otros siempre es mucho más fluida de lo que parece". Bajo este prisma, es claro que la cultura organizacional juega un papel importante en el desarrollo de las actividades del "Hospital San Francisco de Llay Llay"; por esta razón, y atendiendo a que el problema tratado no es la cultura organizacional en sí, las acciones destinadas a la implementación del sistema de comunicación administrativa interna, considerarán factores que tengan como objetivo influir indirectamente en



la cultura de la organización, con el fin de optimizar los recursos y potenciar los resultados esperados.

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Se realizó mediante la aplicación de una encuesta, con respuesta sugerida en términos jerarquizados "de más a menos", según los conceptos de "Muy de acuerdo", "Relativamente de acuerdo", "Relativamente en desacuerdo" y "Muy en desacuerdo":

Considerando el conocimiento previo de la cultura Organizacional, se planteó la siguiente

### **Consulta, sobre la disposición al cambio por parte de los funcionarios del Hospital "San Francisco de Llay Llay":**

1.- Los funcionarios de mi unidad consideran los cambios necesarios para crecer

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

2.- El personal de mi unidad teme que los cambios puedan perjudicarlos

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



3.-El personal de mi unidad percibe la necesidad de un cambio, como herramienta de mejoramiento en la gestión

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

4.- Si todo el personal de mi unidad participa activamente en el proceso de cambio, los beneficios serán comunes

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

**Consulta sobre el "Grado de pertenencia y compromiso con la organización".**

Se refiere a determinar en que grado se encuentran la pertenencia y el compromiso de los funcionarios, en términos de desarrollar un proceso de "Empowerment":



1.- Casi nadie se emociona con las cosas relacionadas con el trabajo

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

2.- A los funcionarios soples importa su sueldo, sus vacaciones y su pensión

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

3.- La premisa de acción es: "solo haz lo que tengas que hacer, y lo menos posible".

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

4.- Nadie asuma más responsabilidad de la necesaria:

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



5.- Todos realizan apenas lo suficiente para que no les llamen atención

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

6.- Los resultados de acciones de motivación funcionarias, son de corta duración:

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

7.- El trabajo que me corresponde hacer no es realmente importante:

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

8.- En lo relacionado a la ejecución del trabajo, es mejor mantener la boca cerrada

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



9.- Vemos al cambio como una herramienta de crecimiento

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

10.- El trabajo que realizo es altamente importante para mi unidad

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

**Consulta sobre el "Estado de comunicación e Información para la realización de la Tarea".**

Se refiere a la percepción que tiene el personal del hospital sobre la transmisión de información necesaria e importante para el trabajo, en términos de la oportunidad, precisión y claridad con que percibe a la "comunicación organizacional".

1.- La Información sobre la marcha del hospital se conoce en forma oportuna

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



2.- La información necesaria para la ejecución de mis tareas la recibo en forma clara y sistemática.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

3.- Conozco fehacientemente las tareas que realiza cada unidad de trabajo del hospital.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

4.- Conozco a cabalidad la importancia que tiene cada una de las tareas realizadas en las diferentes unidades de trabajo del hospital, en relación al cumplimiento del objetivo organizacional.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



5.- Conozco la misión organizacional y me ha sido explicada claramente.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

6.- Conozco la misión de mi unidad de trabajo, y su relación con la misión organizacional

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

7.- Se me ha permitido dar a conocer mi visión de mi unidad de trabajo, en relación a mi visión organizacional

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



8.- Se mantiene un flujo constante de información relevante para el cumplimiento de la tarea organizacional, entre las diferentes unidades de trabajo.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

9.- La comunicación entre la unidades de trabajo es clara y suficiente

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

10.- Existen canales de comunicación adecuados entre la unidades de trabajo

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



### **Consulta "Como percibo la comunicación administrativa"**

1.- La comunicación entre las unidades de trabajo es poco confiable

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

2.- Existe poca "información oficial concreta"

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

3.- Los recursos invertidos en comunicación no son aprovechados en todo su potencial

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



4.- Las personas que trabajan en el hospital, creen más en el rumor que en la información oficial.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

5.- A las jefaturas no les hace dar información

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

6.- La información la manejan algunos grupos y no todo el personal

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

7.- La información entregada por las jefaturas, no llega a todos los involucrados

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo



8.- Los canales utilizados para compartir, analizar y distribuir la información son suficientes.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo

Junto a las afirmaciones anteriores, se planteó la siguiente pregunta, con las alternativas de respuesta que se indican:

**¿Cómo le gustaría Obtener la información? (Marque todas las alternativas que desee).**

Jefes Directos	Rumores	Documentos Escritos	Reuniones de trabajo

Las herramientas anteriormente enunciadas fueron aplicadas a una muestra equivalente al 80% de funcionarios, bajo el sistema aleatorio, según norma chilena para muestreos al azar; luego de procesar las respuestas, y como una forma de ordenar la estructura del proyecto, considerando la gran cantidad de información obtenida, se optó por desechar un grupo de preguntas y trabajar sobre otras consultas; los resultados seleccionados fueron los siguientes:



## RESPUESTAS A LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN, CONSIDERADAS

**Consulta sobre el "Estado de comunicación e Información para la realización de la Tarea".**

1.- La Información sobre la marcha del hospital se conoce en forma oportuna

Muy de acuerdo (1)	Relativamente de acuerdo (2)	Relativamente en desacuerdo (3)	Muy en desacuerdo(4)
16,4%	42,7%	20,9%	20%

2.- La información necesaria para la ejecución de mis tareas la recibo en forma clara y sistemática.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
49,1%	36,4%	11,8%	2,7%

3.- Conozco fehacientemente las tareas que realiza cada unidad de trabajo del hospital.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
3,5%	11,7%	59,8%	25,8%



4.- Conozco a cabalidad la importancia que tiene cada una de las tareas realizadas en las diferentes unidades de trabajo del hospital, en relación al cumplimiento del objetivo organizacional.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
12,7%	36,8%	43,4%	7,1%

5.- Conozco la misión organizacional y me ha sido explicada claramente.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
10,3%	16,7%	26,5%	46,5%

6.- Conozco la misión de mi unidad de trabajo, y su relación con la misión organizacional

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
10,3%	20,1%	49,8%	19,8%



7.- Se me ha permitido dar a conocer mi visión de mi unidad de trabajo, en relación a mi visión organizacional

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
3,1%	12,3%	36,9%	47,7%

8.- Se mantiene un flujo constante de información relevante para el cumplimiento de la tarea organizacional, entre las diferentes unidades de trabajo.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
49,1%	36,4%	11,8%	2,7%

9.- La comunicación entre la unidades de trabajo es clara y suficiente

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
21,1%	47,7%	21,1%	10,1%



10.- Existen canales de comunicación adecuados entre la unidades de trabajo

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
10,1%	21,1%	47,7%	21,1%

**Consulta "Como percibo la comunicación administrativa"**

1.- La comunicación entre las unidades de trabajo es poco confiable

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
16,5%	43,1%	24,8%	15,6%

2.- Existe poca "información oficial concreta"

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
21,1%	47,7%	21,1%	10,1%

3.- Los recursos invertidos en comunicación no son aprovechados en todo su potencial

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
46,9%	31,4%	18,9%	2,8%



4.- Las personas que trabajan en el hospital, creen más en el rumor que en la información oficial.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
46,4%	32,1%	15,2%	6,3%

5.- A las jefaturas no les hace dar información

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
46,5%	28,1%	18,2%	7,2%

6.- La información la manejan algunos grupos y no todo el personal

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
47,6%	33,2%	10,1%	9,1%

7.- La información entregada por las jefaturas, no llega a todos los involucrados

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
49,7%	32,1%	15,4%	12,8%



8.- Los canales utilizados para compartir, analizar y distribuir la información son suficientes.

Muy de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo
9,1%	10,1%	33,2%	47,6%

Consulta: "¿Cómo le gustaría obtener la información?"

	Jefes Directos	Rumores	Documentos Escritos	Reuniones de trabajo
Servicio de pediatría (1)	56%	-	33%	44%
Servicio de medicina (2)	87%	-	40%	40%
Servicio de Maternidad (3)	63%	13%	38%	50%
Servicios de Apoyo (4)	57%	-	29%	57%
Servicio de Urgencia (5)	71%	-	29%	57%
Subdirección Administrativa (6)	74%	-	47%	37%
Consultorio (7)	61%	-	67%	50%



## **Resumen Cualitativo de la Encuesta:**

En general, los encuestados manifiestan que la información, tanto en cantidad como en calidad, es débil, ya que se considera al rumor como fuente importante de información y los canales que se utilizan para analizar, compartir y bajar la información que se entrega, corresponden a áreas específicas de interés para los interlocutores circunstanciales, pero escasamente tienen que ver con aspectos relacionados con el funcionamiento general del establecimiento.



## Proyecto:

### “Sistema de Comunicación

Administrativa para el Hospital San Francisco de Llay Llay”, provincia de San Felipe, Quinta Región del País”.



## 1.- Generalidades:

- ◆ Definición de comunicación: Según el diccionario Grijalbo, es la relación entre personas, que implica un proceso de transmisión de un mensaje.
- ◆ Incidencia de los tipos de comunicación en las actividades de la organización:  
Las palabras o comunicación oral influyen apenas en un 7% en las relaciones internas de la organización, desde la perspectiva de la comunicación; el tono de voz empleado representa un 38% y el lenguaje corporal, es decir, la postura asumida por el interlocutor, representa un 55%
- ◆ Comunicación Administrativa: Es el proceso mediante el cual una organización transmite entre sus componentes grandes cantidades de datos, cuyo flujo ordenado los transforma en información útil, pertinente, oportuna, suficiente, clara, relevante y necesaria para la ejecución de las tareas organizacionales.
- ◆ Comunicación Administrativa Interna: Es aquella que proporciona una mayor y mejor intensidad en las relaciones de todos aquellos que trabajan en la organización, potenciando el trabajo en equipo hacia la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales.

## 2.- Importancia de la comunicación administrativa interna:

La experiencia y el análisis de los resultados obtenidos de las herramientas aplicadas, nos permite afirmar que el proceso de comunicación administrativa interna es vital en la calidad del producto final obtenido, situación que es funcional



en la relación de la organización con los organismos superiores y con su permanencia en el mercado y en la calidad que hoy tiene.

### 3.- Desarrollo del Trabajo:

#### 3.1.- Implementación de herramientas de comunicación:

Se debe implementar instrumentos e instancias que permitan y fortalezcan el "Proceso de comunicación Interna", de manera eficiente y eficaz; para esto, se debe partir por la definición de la misión organizacional:

#### **Misión del Hospital San Francisco de Llay Llay:**

*"Contribuir a brindar a las personas del territorio de la Jurisdicción, en forma integral, coordinada y con calidad, las acciones de salud que se necesitan para dar cumplimiento a los objetivos sanitarios en forma eficiente y eficaz"*

En base a lo anterior, planteamos que cada uno de los servicios que componen la organización, debe contar con elementos que le permitan realizar el proceso de comunicación administrativa interna de forma tal, que a la vez todos y cada uno de ellos esté consciente del rol fundamental que le corresponde cumplir en relación a la misión organizacional.

El modo de lograr lo anteriormente está dado por:

3.1.1.. Implementación de acciones de divulgación interna generalizada, de las



Tiene por objeto fidelizar y dar sentido de pertenencia con la organización al personal del Hospital San Francisco de Llay Llay, mediante exposiciones grupales sobre los modos y métodos de acción esperados para cada unidad del Hospital; se requiere la disponibilidad de tiempo y compromiso por parte de los responsables, para entregar de manera didáctica, eficiente y eficaz los procedimientos descritos. Esta actividad debe ser permanente, en relación directa al cambio vertiginoso que esta afectando a las reparticiones del sector público chileno, en lo que se refiere a procedimientos, evaluación y efectos sobre el personal de los mismos.

Dentro de estas acciones, se plantea realizar a lo menos una reunión expositiva mensual de los nuevos procedimientos, y de evaluación de los antiguos, la que incluye el análisis de los problemas que se hayan presentado y la búsqueda de las soluciones a los mismos, orientada a la prevención de la ocurrencia y al reforzamiento del trabajo en equipo.

### 3.1.2.- Utilización de medios de comunicación masiva, en forma interna:

El objetivo es maximizar el provecho que puede obtener la organización, en términos del logro de su objetivo, de la utilización de medios visuales y tecnológicos de punta en el proceso comunicacional administrativo interno. Para esto se plantea el diseño de afiches llamativos, que den información fiel sobre el rol que cumple cada departamento dentro de la organización; de esta forma se mantendrá permanentemente informado al personal del respectivo servicio al



mantendrá permanentemente informado al personal del respectivo servicio al respecto, con lo que se logrará el objetivo de fidelizarlo con su función. Esta situación ayudará de manera indirecta a mejorar el clima laboral, lo que representa un valor agregado de la actividad difusora.

En cuanto a la utilización de tecnología de punta, la propuesta plantea implementar una red de intranet; esto logrará reducir el tiempo de comunicación interservicios, y con ello, optimizar las acciones de cada uno de los componentes de la organización, al reducir el tiempo de obtención de la información y la posterior resolución de los diferentes casos planteados, lo que implica ahorro en términos de tiempo, insumos y hora hombre por tiempo extra.

### 3.1.3.- Documentación Escrita:

Se plantea diseñar manuales de procedimiento y flujogramas de información que sean discutidos por todos los componentes del equipo involucrado, de manera que el resultado sea el fiel reflejo de la realidad local en función de la estructura organizacional, y de la interacción de esta con el extrasistema cuando corresponda. Los textos deben ser redactados en un términos que manejen todos los involucrados; de ser necesario, se implementará una actividad de inducción al nuevo sistema, para lograr su máximo aprovechamiento por parte de la organización mediante la correcta aplicación por parte de los componentes de la misma.



#### 4.- Implementación de Acciones:

##### 4.1.- Promoción e inducción al proceso

4.1.1.- Conferencias: Este término parece no adecuado al ámbito público; por el contrario, se hace necesario realizar actividades que remezcan a los funcionarios del Hospital, en el sentido que sientan que la información se les entregará en un acto oficial, de importancia y relevante. En esta etapa, se debe plantear que la actividad persigue el análisis personal, y posteriormente grupal, de los temas expuestos con la finalidad de sensibilizar a los participantes de la importancia de su rol dentro de la organización.

4.1.2.- Talleres de desarrollo de habilidades de comunicación para directivos, jefes de servicios y supervisores, haciendo énfasis en la utilización de técnicas como:

- ◆ Escuchar al interlocutor: Implica no interrumpir su intervención, sino tomar notas de aquello que nos parezca interesante de aclarar o de replantear posteriormente; también implica mantener nuestra atención solo en él, sin distracciones de ningún tipo. El "Escuchar Eficaz" nos plantea el que no debemos "imaginar lo que nos quieren decir", sino "sentir lo que "nos están comunicando". En este punto se hace realidad la máxima que es más importante lo que escuchamos que aquello que nos dicen; no debemos olvidar que el hombre y la mujer primero aprende a oír y luego a hablar, lo que nos da una referencia de cómo actuar en u proceso de comunicación.
- ◆ Analizar los gestos: Tal como se vio en aula, en la cátedra de "Comunicación Administrativa" y lo expresado por diferentes autores del área Neurolingüística,



los gestos delatan actitudes que muchas veces oralmente no pueden ser expresadas. Esto se manifiesta con mayor frecuencia en aquellas personas que, aún cuando tienen una responsabilidad administrativa importante de una organización, su fenómeno no les permite contar con un lenguaje oral fluido y se apoyan en gestos para "aclarar" sus intervenciones. También ocurre que en ocasiones, nuestros gestos durante el proceso comunicativo, reflejan estados emocionales que pueden influir en nuestro actuar organizacional y personal. A este respecto, las implicancias van desde ser prácticamente "inofensivas", hasta aquellas en que nuestra emocionalidad nos puede llevar a cometer errores vitales para la organización.

- ◆ Observar los ojos del otro: Para muchas personas, académicas y no académicas, los ojos "son el espejo del alma", entendiendo a esta última como la suma de aquellas características emocionales y valóricas que nos llevan a actuar de una forma determinada, en determinadas ocasiones. La mirada a los ojos a nuestro interlocutor, nos permitirá percibir su emocionalidad, y a él percibir la nuestra. Esta situación genera un clima de confianza entre ambos, al dar "señales de transparencia", que no importando cual sea el resultado de la entrevista, creará un lazo de confianza mutua entre los interlocutores al dar indicios de que "no hay nada que ocultar".
- ◆ De qué hablamos: Muchas veces nos toca conversar con personas que nos plantean temas desconocidos, o en el mejor de los casos, medianamente conocidos. Cuando nos encontramos frente a esta situación., siempre es mejor reconocer nuestra ignorancia sobre el tema, pedir un plazo prudente para



recabar información o abstenemos de intervenir, antes que "sufrir" las consecuencias que acarrea el pronunciarse sobre un tema desconocido. También esto implica el "aterrizar" la conversación al tema central de ella, y que nosotros podemos influir de algún modo u otro; no vale la pena ni el esfuerzo desgastarse en largas conversaciones que retoman una y otra vez el mismo tema o que no logran establecer un procedimiento común de acción frente a una situación determinada.

- ◆ **Saber Preguntar:** Tema difícil, tal como el anterior; no es fácil adquirir la espertiz que permita realizar preguntas total y absolutamente relacionadas con el tema, obviando aquellas que pueden llamar a confusión o que de alguna manera se transformen una desviación del tema principal motivo del proceso comunicativo.
- ◆ **Sacar conclusiones:** Esta práctica permitirá a los interlocutores realizar un proceso comunicativo más rico, en términos de encontrar los temas raíz comunes para los interlocutores, lo que de todas formas implica la solución más rápida y oportuna de un problema.
- ◆ **Lograr lo que se pide:** He aquí al quid de la comunicación; todos los esfuerzos por realizar un adecuado proceso comunicacional deben estar dirigidos a esto: a lograr lo que se pide. Puede que durante el proceso las reglas y lineamientos cambien; pero nuestro proceso debe estar diseñado para que sea dúctil a los cambios, por violentos e inesperados que ellos sean. Cuando "logramos lo que se pide", estamos cumpliendo el objetivo de la organización.



4.1.3.- Publicaciones Internas: Deberán referirse a todas y cada una de las acciones que, como organización, realiza y debe realizar el Hospital de Llay Llay. Esta actividad puede ser ejecutada mediante la publicación de un boletín periódico, en el cual se especifique los resultados en términos de logros y fracasos, junto a los problemas y sugerencias de solución que puedan haber influido en el cumplimiento de metas y procedimientos analizados.

4.1.4.- Visitas a las Unidades: Deben ser realizadas por las autoridades inmediatamente superiores de la organización; su objetivo es que realicen exposiciones grupales que entreguen a los participantes y a las participantes la visión de la organización que tiene el capítulo rector de sus actividades, respecto del grado de logro de lo esperado del Hospital San Francisco de Llay Llay, y entregue sugerencias respecto de lo que puede ser susceptible de cambios o de mejoras, en términos de optimizar el uso de los recursos disponibles.

4.1.5.- Talleres: Su desarrollo busca fortalecer las acciones de equipo, en el sentido de que cada uno de los miembros de las diferentes unidades y servicios del Hospital de Llay Llay, desarrolle habilidades y maneje herramientas que le permitan interactuar con los restantes miembros del equipo local e institucional, en la búsqueda del logro de los objetivos organizacionales.



4.1.6.- Determinación de Puntos informativos: Deben ser áreas estratégicas de la unidad o servicio, con buena visibilidad, que se mantengan siempre libres de obstáculos visuales, en donde se ubicarán los elementos informativos que llamen la atención de los funcionarios, con el objetivo de fidelizarlos y ganar su confianza y credibilidad.

4.1.7.- Acciones de satisfacción del colectivo: Deben ser diseñadas de forma tal que los funcionarios se sientan informados. Es conocida la máxima "empleado informado, clientes ubicados", la que es perfectamente aplicable a esta situación; aun cuando se plantee la discusión cliente o usuario, respecto de los servicios prestados por la organización y de quienes los reciben.

4.1.8.- Comunicar de modo preferencial a los componentes de la organización, de aquellas situaciones que sean de interés para ellos, utilizando canales e instancias distintas a las existentes.

4.1.9.- Fortalecer equipos de trabajo Interunidades, orientados a la búsqueda de soluciones específicas de los problemas de comunicación administrativa interna que les afecten.



## **5.- Necesidades que debe satisfacer el proyecto:**

5.1.- Rapidez y agilidad: La información debe fluir sin demoras administrativas, sin que los encargados de su divulgación "se olviden" de entregarlos a quien o quienes corresponda; por otro lado, la entrega debe ser capaz de adecuarse rápidamente a los posibles cambios funcionales u operacionales que puedan ocurrir sin previo aviso, en el ámbito de adaptabilidad organizacional al medio.

5.2.- Bidireccionalidad: La información, deben fluir de forma horizontal y vertical, en términos de pertinencia, oportunidad y contenido.

5.3.- Claridad: La información entregada, debe establecer claramente lo que de ella se espera; no puede existir posibilidad alguna de dualidad en la interpretación de la información, ni en la manera de procesarla o de actuar referente a ella.



## **6.- Desarrollo del Proyecto**

### **6.1.- Objetivo General:**

“El personal del Hospital San Francisco de Llay Llay adquiere un sistema de comunicación Administrativa Interna eficiente y eficaz.”

#### **6.1.1.- Objetivo Específico:**

- ◆ El Hospital San Francisco de Llay Llay cuenta con un manual de comunicación administrativa interna efectiva.

#### **6.1.2.- Meta:**

- El personal del Hospital San Francisco de Llay Llay conoce de cada una de las actividades que le corresponde realizar, y su ingerencia en el resultado organizacional final, creando así un ambiente de trabajo en equipo, que actúa como agente integrador de funciones y tareas.

#### **6.1.3.- Submetas:**

- El Personal del hospital San Francisco de Llay Llay mejora su calidad de vida, en términos de relaciones de comunicación administrativa interna.



#### 6.1.4.- Actividades:

6.1.4.1.- Taller de aplicación de Habilidades en comunicación para directivos, jefes de servicio y supervisores: Participarán 30 personas, organizadas en grupos de 10 personas cada uno. Al final de la actividad deberá surgir una matriz de evaluación, que permita medir los efectos reales de la aplicación del taller.

##### 6.1.4.1.1.-Temario a desarrollar:

- Relaciones interpersonales positivas en el trabajo
- Dirección de equipos de trabajo
- Liderazgo
- Sistemas de comunicación administrativa
- La comunicación administrativa como herramienta de gestión

##### 6.1.4.1.2.- Tiempo a utilizar:

- 12 horas cronológicas para exposición
- 03 horas cronológicas para aplicación práctica.
- 12 horas cronológicas para aplicación de matriz

##### 6.1.4.1.3.- Costo de la actividad:

- Valor hora expositores: 0.66 UF.
- Costo Hora Hombre participante: 0.42 UF.
- Costo Insumos actividad por participante: 0.06 UF



6.1.4.2.- Confección e instalación de pendones Informativos, dentro de cada unidad, con la misión específica: Deben contener información pertinente, clara y en cantidad suficiente para entender el objetivo de la unidad o servicio en que se encuentren instalados, o al que se refieran.

6.1.4.2.1.- Implementación de la acción: Se contratará servicios externos para la fabricación de los pendones, en tamaño de 0.60 m. por 0.40 m., en combinación de cuatro colores como máximo.

6.1.4.2.2.- Costo de la actividad:

- Valor por pendón: 1.16 UF
- Costo de instalación por pendón: 0.18 UF
- Número de pendones: 1 por unidad del Hospital San Francisco de Llay Llay

6.1.4.3.- Implementación de una guía de procedimientos administrativos: Tiene por finalidad definir todas y cada una de las acciones ejecutadas por los componentes de la organización, junto al flujograma de actividades, al organigrama del Hospital San Francisco de Llay Llay y a la misión de la organización. Se entregará un ejemplar a cada sección, el que deberá permanecer accesible a todos y cada uno de los componentes del servicio o unidad. Antes de entregar el texto definitivo, este será sometido a la revisión de aprobación por un equipo de trabajo, compuesto por representantes de cada servicio, elegidos al azar según norma chilena respectiva, no importando su cargo dentro de la unidad.

La suma de las diferentes guías, en términos de interacción, será el manual definitivo de procedimientos del hospital San Francisco de Llay Llay. Se realizará



en concordancia con lo esperado por la organización y lo realmente posible de realizar con los medios técnicos, humanos y de gestión con que el Hospital San Francisco de Llay Llay cuenta hoy. Esto persigue que no existan tareas ni acciones poco probables de realizar, o que puedan ser omitidas por desconocimiento del procedimiento solicitado en el manual.

#### 6.1.4.3.1.- Costo de implementación:

- Horas Hombre requeridas: 8 por unidad
- Valor promedio H.H. : 0.1 UF.
- Valor app. Total de insumos: 2.55 UF.
- Valor app. Por manual: 0.22 UF.

6.1.4.4.- Reuniones Informativas generales: Persiguen que todos y cada uno de los componentes de la organización estén permanentemente informados sobre los probables cambios que afecten a la organización, como también de sus logros y fracasos, de la forma que en las herramientas de medición aplicadas manifestaron que les gustaría estarlo: mediante la participación directa de sus jefes y sobreordinados, con la posibilidad de comentar las situaciones planteadas.

#### 6.1.4.4.1.- Costos de la actividad:

- Horas requeridas: 1.00 por actividad, doce al año
- Valor promedio hora HH participante: 0.1 UF



## **7.- Recursos**

### **7.1.- Recursos Físicos:**

**7.1.1.-Taller de desarrollo de habilidades en comunicación para directivos, jefes de servicio y supervisores.**

Se debe contar con una sala amplia, equipada con mobiliario adecuado a la actividad, para atender a un número mínimo de 13 personas, más el relator; también debe contar con pizarra blanca, retroproyector, telón para el mismo, televisor y pasa películas.

Se considera 10 hojas tipo bloc fiscal para apuntes, una carpeta cartulina con aco clip y un lápiz pasta por participante; además, están considerados 04 plumones para pizarra, un tarro de café de 130 gr., 20 bolsistas de té, 1.25 kg. de azúcar durante la actividad.

**7.1.2.- Confección de pendones informativos: Será solicitada a un ente externo**

**7.1.2.1.- Costo de la actividad:**

- Valor por pendón: 1.16 UF
- Costo de instalación por pendón 0.18 UF
- Número de pendones: 1 por unidad del Hospital San Francisco de Llay Llay.



7.1.3.- Implementación de un manual de procedimientos: Se debe contar con una sala amplia, equipada con mobiliario adecuado a la actividad, para atender a un número mínimo de 13 personas; también debe contar con pizarra blanca.

7.1.3.1.- Costo de implementación:

- ◆ Horas Hombre requeridas: 8 por unidad o servicio
- ◆ Valor promedio H.H.: 0.1 UF
- ◆ Valor app. Por manual: 0.22 UF
- ◆ Insumos app. Por manual 0.2 UF

7.1.4.- Reuniones informativas generales: Se debe contar con una sala amplia, equipada con mobiliario adecuado a la actividad, para atender a un número mínimo de 13 personas, más el relator; también debe contar con pizarra blanca, retroproyector y telón para el mismo.

7.1.4.1.-Costo de la actividad:

Reuniones Informativas Generales:

- ◆ Horas Requeridas: 1.00
- ◆ Valor promedio H.H. participante: 0.1 UF
- ◆ N° de participantes: en promedio , 15
- ◆ Periodicidad: Trimestral.



## **7.2.- Resumen descriptivo de actividades:**

7.2.1.- Taller de aplicación de habilidades en comunicación para directivos, jefes de servicio y supervisores.

Será implementado mediante modalidad presencial grupal; las exposiciones estarán a cargo de relatores profesionales en el área de la comunicación social y administrativa, debiendo tratar temas como morfopsicología, actividad comunicacional, antropología orientada a expresiones culturales informales, valores, creencias; motivación, reconocimiento y predisposición al diálogo, en términos de escuchar opiniones diferentes a lo planteado. Deberá participar un relator que dirija un taller grupal orientado a eliminar supuestos que entre los participantes estén actuando como barreras de comunicación e interacción, como el caso de la posible existencia de "etiquetas" o conceptos personales sobre el actuar funcionario.

Dado los resultados de la herramienta de medición utilizada, se recomienda agregar una actividad de capacitación sobre resolución de conflictos, orientada al Médico director del Hospital San Francisco de Llay Llay

7.2.2.- Confección de pendones informativos: Será solicitada su confección en tela PVC flexible, permita escribir sobre ella y luego borrar lo escrito, sin que sufra deterioro inmediato, a fin de volver a utilizarle. Deberá llevar el Logotipo "Gobierno de Chile" en el ángulo superior izquierdo, el logotipo del Servicio de Salud "Aconcagua" en el ángulo superior derecho, y a continuación, la información pertinente a la necesidad de comunicar.



ligeramente menor, sin destacar, la identificación de la unidad o servicio sobre la cual entrega información. A continuación, como un punto aparte, deberá señalar brevemente cual es la misión de la unidad o servicio y las actividades o prestaciones que realiza en beneficio de los usuarios y de la organización.

El diseño final será consensuado en cuanto al tipo, tamaño de letras y colores a utilizar

Se ha determinado confeccionar los pendones de manera tal que puedan ser colgados en paramentos estructurales existentes, o en pedestales diseñados especialmente para el efecto.

7.2.3.- Implementación de un manual de procedimientos: Estará compuesto por la misión del Hospital San Francisco de Llay Llay, seguido del organigrama del mismo; a continuación, se describirá brevemente cada una de las unidades y/o servicios que componen el Hospital San Francisco de Llay Llay.

La definición de tareas, será desarrollada de acuerdo al cargo y según matriz indicada en anexos. El manual incluirá un capítulo que aclare las sanciones legales a las que se expone un funcionario que no dé cumplimiento a sus tareas, descritas en el manual.

7.2.4.- Reuniones informativas generales: Serán ejecutadas bajo la modalidad de exposición frente al grupo, y análisis posterior, tanto del expositor como de los participantes. Es de suma importancia que estas reuniones no excedan de una hora cronológica, con la finalidad de no cansar a los exponentes ni a los



## **8.- Conducción de reuniones de trabajo:**

Dado que la respuesta a "como le gustaría recibir la información" considera en promedio un 47% mediante reuniones de trabajo, se hace necesario establecer una guía básica de conducción de las mismas, orientada a obtener eficiencia y eficacia en el uso de esta herramienta:

- ◆ Preparación Previa de la agenda: No se debe citar a una reunión de trabajo sin tener claramente determinado el motivo de la misma, los objetivos esperados, el tiempo a utilizar, los participantes y las herramientas de evaluación de la misma a lo menos.
- ◆ Realizar procedimientos previos destinados a que cada uno de los participantes se encuentre bien preparado y dispuesto para la reunión
- ◆ Iniciar a la hora convenida
- ◆ Estimular la generación y análisis comparativo de ideas diferentes
- ◆ Evitar confrontaciones personales
- ◆ Fomentar y estimular la participación de todos
- ◆ Enfocar en el punto en discusión, restringiendo divagaciones y explicaciones innecesarias
- ◆ De ser pertinente, se deberá solicitar a cada participante que realice una presentación esquemática sobre cierto tema, problemas, soluciones posibles y curso a seguir propuesto.
- ◆ Respetar la hora de término



- ◆ Realizar un cierre positivo
- ◆ Diseñar herramientas de evaluación de las reuniones de trabajo

## **9.- Evaluación del proyecto:**

Como se trata de una actividad que no persigue un beneficio para la comunidad directamente, sino que mas bien, busca la mejora constante en la gestión administrativa del Hospital San Francisco de Llay Llay, podemos realizar una evaluación en base a ahorros esperados, por disminución de tiempos utilizados y mayor efectividad, los que son considerados como ingresos para estos efectos; también, en consideración a que las tareas, acciones y resultados tienen un efecto indirecto en la comunidad, siendo su injerencia más directa en el proceso de gestión del hospital San Francisco de Llay Llay, se tratará como proyecto Privado, ya que no persigue satisfacer una necesidad social, sino una falencia, a nuestro entender, en la ejecución de las tareas propias de la organización denominada Hospital San Francisco de Llay Llay. En términos de espacio temporal, se considera una validez de 5 años para el proyecto, tomando en cuenta los posibles cambios futuros relacionados con las demandas de la organización, y probables reestructuraciones del organigrama del hospital San Francisco De Llay Llay .

Bajo esta premisa, se considera como ingreso aquellos valores resultantes del ahorro por concepto de pago de horas extras, que hoy se realiza a un número importante de funcionarios administrativos del Hospital San Francisco de Llay Llay. El cálculo se realizó en base aun promedio de 0.75 Horas Hombre por cada día



hábil, tomando como base el año calendario 2002; a este cálculo se han descontado previamente las HH correspondientes a vacaciones, permisos administrativos y la media de licencias médicas del total de funcionarios que realizan labores administrativas en las diferentes unidades del Hospital San Francisco de Llay Llay.

Los egresos están dados por el costo que implica implementar y desarrollar las actividades propuestas; para esto, se ha determinado que existen gastos únicos en el desarrollo del proyecto, como es la etapa de difusión, promoción e inducción al mismo por parte del personal del Hospital san Francisco de Llay Llay, el que es considerado como egreso del año cero, y otros que serán de costo anual durante la vigencia del proyecto, como el caso de los talleres y reuniones.

Todos los costos e ingresos, han sido calculados en base al valor de la Unidad de Fomento (Uf.) del día 15 de mayo de 2003, como una forma de ajuste automático al momento de implementario.



9.1.- Datos considerados en la evaluación:

9.1.1.- Valor de la Unidad de Fomento al 16 de Mayo de 2003: \$ 17.20,04

9.1.2.- Número de días hábiles año calendario: 228

9.1.3.- Número de días no trabajados por vacaciones: 15

9.1.4.- Número de días hábiles no trabajados por permisos administrativos: 06

9.1.5.- Número de días considerados como efectivamente trabajados, con asignación de sobre tiempo: 207

9.1.6.- Valor promedio de la hora extraordinaria: 0.10 Uf

9.1.7.- N° de funcionarios (as) considerados como participantes de las tareas incluidas en el proyecto: 35

9.2: Cálculo de recursos financieros involucrados:

9.2.1.- Valor en pesos pagados anualmente por concepto de horas extraordinarias, destinadas a labores administrativas susceptibles de eliminar con la aplicación del proyecto:

- ◆  $(35 \text{ funcionarios} \times 01 \text{ h/día}) = \text{N}^\circ \text{ total de horas pagadas día (Nhd)}$
- ◆  $\text{Nhd} \times \text{Valor promedio hora extraordinaria (0.10 Uf)} = \text{Total pagado por día en Uf (Ctd)}$
- ◆  $\text{Ctd} \times \text{N}^\circ \text{ de días hábiles efectivos (DH)} = \text{Costo total anual de horas extraordinarias pagada por concepto de tareas y labores administrativas susceptibles de optimizar mediante la aplicación de nuestro proyecto.}$



9.3.- Resumen costo de aplicación del proyecto, expresado en pesos, según equivalencia de la Uf al 16 de Mayo de 2003.-

9.3.1.- Preparación, implementación de actividades e inducción al proyecto:

Se ha considerado un tiempo igual 10hh, con un valor promedio de 0.42 Uf cada hora, en atención a la cantidad de funcionarios involucrados y las distintas labores que estos realizan, correspondiendo el mayor esfuerzo a estamentos de mando medio y jefes de servicio. Costo de la actividad: 4,2 Uf; esto es, \$ 71.484.-

9.3.2.- Taller de aplicación de habilidades en comunicación, para directivos: Se ha considerado realizarlo una vez al año, considerando a trece personas, con duración de 1.5 hr. El valor hh se ha determinado en 0.42 Uf como promedio, el costo de los insumos en 0.78 Uf. Costo total de la actividad durante la vigencia del proyecto: Uf 44,85; esto es, \$ 763.358

9.3.3.- Confección e instalación de pendones:

Se considera un gasto único ascendente a Uf 17,42; esto es, \$ 296.493

9.3.4.- Confección de una guía de procedimientos administrativos:

El total de la valorización de las hh, requeridas, los insumos y la confección de la misma, se ha determinado en Uf 15,55, por una sola vez; esto es, \$ 264.665



9.3.5.- Reuniones Generales: Se contemplan dos anuales, de 1 hora de duración, con un número de participantes no superior a 30 personas, que representen a todos los involucrados, y a la organización en general, con un valor promedio de hh de Uf 0.1. Valor total de la actividad durante la vigencia del proyecto: Uf 30; esto es, \$ 510.607

9.3.6.- Reuniones informativas y de análisis de marcha del proyecto: Se contempla realizarlas en forma trimestral, durante la vigencia del proyecto, considerando a trece participantes, durante 1,5 hr.; el valor promedio hh se estima en Uf 0.15:. Valor total de la actividad: Uf 58,5; esto es, \$ 995.684

#### 9.4.-Determinación de los ingresos del proyecto:

Como ya está dicho, estos se consideran a partir del ahorro en el pago de horas extraordinarias por concepto de tareas involucradas en la gestión administrativa del Hospital San Francisco de Llay Llay, que resultan optimizadas al aplicar nuestro proyecto; se ha considerado que no todos los involucrados se adhieren a lo planteado de inmediato, sino en forma gradual, como se indica a continuación:

- ◆ Año 1: 30% (10.5 funcionarios).
- ◆ Año 2: 45% (15.75 funcionarios).
- ◆ Año 3: 60% (21 Funcionarios)
- ◆ Año 4: 70% (24.5 funcionarios).



- ◆ Año 4: 70% (24.5 funcionarios).
- ◆ Año 5: 85% (29.75 funcionarios).

Por razones de cultura organizacional, no se considera una adhesión al proyecto del 100% de los funcionarios. Como estamos realizando una evaluación en términos de proyecto privado, se considera una rentabilidad de 10%.

9.5.- Resumen de evaluación: Se considera la unidad monetaria Peso

Años	Ingresos (Y)	Egresos ©	Y - C	Y-C Actualizados	Y - C Act. Acumulados
0		71.484	( 72.484)	(71.484)	(71.484)
1	2.774.511	776.888	1.925139	1.750.126	1.750.126
2	4.161.768	453.930	3.707.838	3.064.329	4.814.455
3	5.549024	453.930	5.095.094	3.830.898	8.645.353
4	6.473.861	453.930	6.019.9314	4.123.240	12.768.593
5	7.861.117	453.930	7.407.187	4.600.737	17.369.330



## **10- Conclusiones Sobre el proyecto:**

- De todo lo anterior, se desprende que el proyecto es económicamente rentable, técnicamente viable y sustentable en el tiempo, pues posee características de flexibilidad que le permiten adaptarse a posibles nuevas condiciones, escenarios o requerimientos
- Permite optimizar los recursos de la organización, mejorar la calidad en la ejecución del trabajo, en cuanto a la oportunidad, pertinencia y eficacia
- Potencia la recurso humano al desarrollar en él la proactividad y generar un proceso de empowerment
- Prepara a los funcionarios y funcionarias del área administrativa del "Hospital San Francisco de Llay Llay" para adquirir herramientas que les permitan un tránsito paulatino y saludable hacia el fin del ciclo laboral.



## 11.- CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO DE TESIS

- La cultura Organizacional, aún cuando considera al rumor como fuente de información, también permite desarrollar acciones destinadas a influirla.
- La gran mayoría de los componentes de la organización considera necesaria la Implementación de un proceso de cambio, como necesidad para el crecimiento de la organización, de sus componentes y de las competencias laborales.
- Se constató que existen entre los funcionarios entrevistados, distintos conceptos y apreciaciones de la "comunicación administrativa".
- Se hace necesario uniformar criterios respecto a la definición de "Comunicación administrativa" y su importancia con relación a la gestión Organizacional.
- La Implementación del proyecto planteado, permitirá manejar el rumor como fuente `positiva de información, al crear los canales mediante los cuales la información fluya de manera oportuna, con pertinencia y cantidad que la haga eficiente y eficaz para la ejecución de las tareas Organizacionales.
- La relación costo beneficio es ampliamente positiva al implementar el proyecto, pues este posee el valor agregado de potenciar al recurso humano preparándolo para actuar en nuevos escenarios futuros, con un compromiso de proactividad, pertenencia y dentro del marco del "Empowerment".
- La sustentabilidad del proyecto radica en que generará mayor disponibilidad de recursos financieros, mediante el ahorro en el pago de horas extraordinarias y,



a la vez, creará un mejor clima laboral, desde la perspectiva que estimula el trabajo en equipo.

- Los participantes en el desarrollo del proyecto, ya sea como instructores relatores o como receptores de las acciones, adquieren niveles de automotivación al elevarse su autoestima mediante el conocimiento de la importancia de su tarea para el logro de los objetivos organizaciones.
- La Implementación del proyecto genera instancias de participación e integración de todos los componentes del área administrativa de la organización



## ***Bibliografía***

- ◆ Kreps L Gary, "La Comunicación en las Organizaciones"; Addison-Wesley Iberoamericana, Delaware, USA, Segunda Edición, 1995.-
- ◆ Ribeiro Lair, "La Comunicación Eficaz"; Ediciones Urano, Barcelona, 1996.-
- ◆ Bruce M. Martín, "Relaciones Humanas"; Editorial Diana, México, 1983.-
- ◆ Héctor Chamaca Pérez, apuntes de Cátedra "Comunicación Administrativa", Carrera I.G.P., San Felipe, 2001.-
- ◆ Klener Arno, apuntes Cátedra "Preparación, diseño y evaluación de proyectos", carrera I.G.P., San Felipe, 2001.-



**ANEXO**

Matriz simplificada de descripción de cargo, en función de la comunicación  
administrativa interna

Nombre del cargo	Xxxxxxxxxx
Reporta a:	Jefe de Unidad .....
Interactúa con	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad "zz"</li> <li>• Unidad "yyyy"</li> </ul>
Tareas Diarias	1. ---- 2. ---- 3. -----
Tareas semanales	1. .... 2. ....
Tareas Mensuales	1. .... 2. ....
Tareas anuales	1. ....
Número de ocupantes del cargo:	
Responsabilidad:	
Subalternos:	