



Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Escuela de Gobierno y Gestión Pública

**“IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
EN EL CLIMA LABORAL DEL INSTITUTO DE
SALUD PÚBLICA”**

Trabajo de tesis para optar al Título de Magíster en Gerencia Pública

AURORA MALDONADO BALLESTEROS

Profesor guía: Juan Valeria Quilapán

Santiago, Chile 2018.

Resumen

La presente investigación pretende conocer el diagnóstico actual de la comunicación interna y clima laboral en el Instituto de Salud Pública de Chile. El objetivo es analizar la relación entre ambas variables, específicamente para proponer mejoras en la forma de comunicar y lograr un mejor desempeño, agilizar los procesos, garantizando un buen ambiente laboral.

El estudio es de tipo descriptivo cualitativo, fundamentado en una realidad laboral subjetiva, de alta particularidad, aplicando la teoría y un cuestionario, tratando de lograr el máximo conocimiento. Se empleó una encuesta online para la recolección de datos, tanto del aspecto comunicacional como de clima laboral.

Para la elaboración de la propuesta de mejora y el cumplimiento de los objetivos planteados, se utilizará una metodología participativa luego de hacer la presentación de los resultados a los directivos y funcionarios.

De las respuestas recibidas, el 77% correspondió a profesionales y solo el 23% al conjunto de técnicos, administrativos y auxiliares. Se pudo observar que el 92% de los funcionarios del ISP saben cuáles son sus tareas y responsabilidades y casi la mitad está de acuerdo en que el Instituto apoya el desarrollo y progreso de su personal.

Es necesario realizar más estudios al respecto, en que la participación de los "no profesionales" sea mayor.

Palabras claves: Comunicación interna, clima laboral, motivación, sentido de pertenencia.

1. Índice

2. Introducción.....	3
3. Formulación del problema.....	4
4. Pregunta de investigación:.....	6
5. Justificación de la investigación.....	6
6. Objetivos de la investigación.....	7
6a. Objetivo general:	7
6b. Objetivos específicos:	8
7. Marco teórico.....	8
7.1. Comunicación interna:	11
7.2 Bases históricas:	14
7.3 Bases teóricas	18
7.4. Clima laboral	22
7.4.1 Definición.....	22
7.4.2 Bases históricas.....	24
7.4.3 Bases teóricas.....	24
8. Marco Metodológico	25
9. Desarrollo y Análisis	27
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	44
11. Bibliografía.....	46
12. Anexos	50

2. Introducción

El presente Trabajo de Grado se refiere a la interrogante de la relación entre la comunicación interna de una institución pública y el clima laboral percibido por los trabajadores.

En primer lugar, se señala que la comunicación interna tiene una gran repercusión en todas las organizaciones, debido a que si ésta se produce de forma natural y adaptada a las necesidades tanto de la organización como de las personas, beneficiará en gran medida la instauración de una atmósfera o clima favorable de trabajo para todo el recurso humano. Sabemos que desde el nacimiento de las primeras fábricas en la Revolución Industrial, las condiciones de vida de los trabajadores, fueron muy desfavorables, así como sus condiciones laborales que las describo como horrendas: lugares de trabajo indecentes, sombríos, poco ventilados y ruidosos por las máquinas de aquellos tiempos y por la nula atención de los patrones con las condiciones laborales de sus empleados. Esas condiciones y la concentración de muchos obreros que antes trabajaban en forma independiente y artesanal es la que hizo posible que estos trabajadores tomaran conciencia de esa situación, se organizaran y trataran de mejorar sus condiciones laborales y de vida a través de acciones colectivas, casi igual que lo hacemos hoy en día.

Con estos antiguos antecedentes y viendo que en el presente las condiciones de asimetría de poder no han cambiado mucho, me motiva de sobremanera realizar esta investigación habiendo percibido por más de 40 años el clima laboral en el Instituto de Salud Pública y las ventajas y desventajas que influyen en las

comunicaciones entre el personal, cualquiera sea su rango.

Se pretende demostrar que **es** posible y meritorio trabajar en un sano y buen clima laboral y que éste se logra en gran medida en la comunicación que tenemos vertical y horizontalmente.

Los objetivos son claros y precisos; realizar el diagnóstico actual, presentarlo a las asociaciones gremiales, a los directivos y proponer las mejoras plausibles correspondientes.

El contenido de la investigación se ha organizado utilizando la herramienta de encuesta de Diagnóstico de Clima laboral y Comunicación en el Instituto y analizar los resultados.

3. Formulación del problema

De acuerdo a las diversas publicaciones nacionales e internacionales que indican que el estrés laboral es un problema significativo, la Organización Mundial de la Salud publicó un estudio que en América Central, se encontró que más del 10% de los participantes del estudio se sintió constantemente estresado, deprimido o triste por las preocupaciones generadas por las condiciones de trabajo. En Argentina (2009) un 26.7% de los trabajadores expresó estar bajo estrés mental por una excesiva carga de trabajo. En Chile, se encontró en 2011 que el 27.9% de los trabajadores y el 13,8% de los empleadores presentaban estrés y depresión. (Mitchell C. PAHO/WHO, 2016). En septiembre de 2017, el Superintendente de Seguridad Social, consideró de "alta importancia esta fiscalización..... porque en el año 2016 las enfermedades profesionales de origen mental alcanzaron al 41 % del total". (Superintendencia de Seguridad

Social, 2017).

Con relación a estos intranquilizantes datos es que se presenta este trabajo también con la intención extra de lograr un mejor entendimiento de la salud mental y el trabajo.

Considerando que la **comunicación** es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, se supone que ésta, gestionada eficazmente, genera un **clima laboral** que favorece las condiciones de salud, la confianza, el rendimiento, respeto y bienestar entre superiores y subordinados.

Muchas veces ocurre que la transmisión de la información llega solamente desde el Jefe de Servicio al Consejo de Dirección, generando malestar en los trabajadores por no estar al tanto de los objetivos que se persiguen o de los cambios que se realizan tanto a nivel de recursos humanos como administrativos.

La incomunicación, desmotiva a cualquier persona y más aún cuando ésta procede de nuestros superiores o jefes directos. Las consecuencias del "no saber" (incomunicación), son dramáticas para una institución. Se genera una crisis de confianza y un ambiente plagado de especulaciones que se va agrandando cual "bola de nieve" aplastante e innecesaria. Esas situaciones permeabilizan, el personal la mayoría de las veces se deja influir por los sentimientos o las ideas de los demás ocasionando conflictos personales o grupales que conllevan a variados estados de afecciones mentales, desde cansancio hasta enfermedad como la depresión.

En algunas Unidades del Instituto de Salud Pública, se observa falta de comunicación formal de las grandes decisiones que debemos saber los trabajadores, es decir, a partir de las jefaturas. Éstas se conocen en primer lugar a través de un "supiste que, sabías que, sabes qué pasó con, me dijeron que, dicen que, etc., etc." Y, obviamente el clima laboral se convierte en un desastre.

Con este proyecto se pretende realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación y su impacto en el clima laboral, para luego efectuar un plan de mejora, con el fin de prevenir enfermedades, licencias médicas por estrés, mal ambiente de trabajo, desconfianza y trabajo con deterioro de motivación, falta de calidad y tal vez ineficiente.

4. Pregunta de investigación:

¿Cómo califican los funcionarios del Instituto de Salud Pública (ISP), el impacto que tienen las comunicaciones internas en el clima laboral?

5. Justificación de la investigación

La inquietud por realizar un estudio sobre comunicación interna y clima laboral surge a raíz de observar, escuchar, percibir y vivir en carne propia lo que los trabajadores sienten cuando se labora con bienestar psicológico-físico-material y, cuando esa casi definición de salud entregada por la OMS, se manifiesta en forma negativa generando cambios psicológicos y físicos que nos hacen y causan daño.

Goncalves (1997) sostiene que el clima laboral es una mezcla entre los factores de la organización y las motivaciones

funcionarias que se manifiestan en un comportamiento, y éste tendrá consecuencias sobre la institución. Por estos motivos es que hacer un diagnóstico en el ISP, proporcionará una retroalimentación acerca de los procesos que nos llevan a determinados comportamientos, con la finalidad de introducir cambios tanto en las actitudes y conductas de los funcionarios como en la estructura organizacional que tenemos en el presente. El ambiente donde nos desempeñamos diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre todos nosotros que somos "lo más importante de la institución" (el o la directora siempre lo repiten) e incluso la relación con nuestros clientes externos, le dan forma al Clima Laboral, que puede ser una buena relación o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o para determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. También podría ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, se quiere conocer si la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos tienen del Instituto de Salud Pública, organización a la que pertenecemos, incide directamente en el desempeño y bienestar de los trabajadores y de la organización.

6. Objetivos de la investigación

6a. Objetivo general:

1. Diagnosticar las comunicaciones internas y el clima laboral en el Instituto de Salud Pública.
2. Realizar un análisis de la relación entre ambas variables como insumo para propuestas de mejora.

6b. Objetivos específicos:

6b.1 Identificar el actual tipo de comunicación interna en el Instituto de Salud Pública.

6b.2 Identificar el actual clima laboral percibido por los trabajadores del ISP.

6b.3 Caracterizar la relación entre comunicación interna y el Clima Laboral

6b.4 Realizar Propuesta de Mejora

7. Marco teórico

No cabe duda que la mayoría de las organizaciones quiera mejorar, con una frecuencia determinada, las comunicaciones internas entre su personal, desde los propios directivos a todos los funcionarios. A no ser, que sea una organización absolutamente vertical y que para cumplir sus objetivos mantenga a sus funcionarios en la más completa ignorancia de la realidad, para así mantener el poder y lograr objetivos individuales. Y esto no es ficción. Yo viví por 17 años esta situación y si no fuera por la curiosidad, riesgo inherente y hacer "como que sí pero no", no sería la mujer que soy hoy. Han pasado 27 años de ese episodio y aún muchos de mis compañeros de esa época sienten miedo y no se atreverían a denunciar malos tratos e injusticias.

Como decía, actualmente en cualquier organización es necesario comunicar, lamentablemente, en las públicas es un "must" aunque al parecer, más difícil que en las privadas por los constantes cambios de Jefatura Superior del Servicio, dependiendo del gobierno de turno. Siempre he pensado que en

el ISP, que se define en su Misión como la “institución Científico-Técnica del Estado, que desarrolla con calidad las funciones de Referencia, Vigilancia, Autorización y Fiscalización en el ámbito de sus competencias”, debiera tener una Dirección concursada “de verdad” a través de la Alta Dirección Pública sin la consideración política que cambia el rumbo cada cuatro años. Por ello es que importe la transparencia, solución ágil a los requerimientos tanto internos como externos, trato digno y demás actitudes que todo funcionario público debemos cumplir. No es menor que nuestro sueldo venga del bolsillo de todos los chilenos.

Lo que muchos directivos no entienden es que la Administración Pública hoy en día, en Chile, tiene un poco más de 6 millones de personas que observan nuestro actuar, y que por ello, sin importar el lugar en que estemos jerárquicamente, somos representantes de esa institución. Si la comunicación o información que entregemos es mala, mal favor le haremos a nuestra organización.

Las instituciones públicas son visibles para todos, están en una constante producción de noticias que en un segundo trascienden y no es raro que el funcionario público de a pie, se entere por los medios de comunicación de lo que ocurre en su servicio, de ahí la desconfianza, incertidumbre, ansiedad, miedo y frustración.

Según Villoria, comunicar es una opción compleja que se debe entender ampliamente; consecuencias, medios, repercusiones, horizonte a corto y largo plazo. “Pero comunicar requiere sobre

todo *voluntad de hacerlo*, de nada sirven medios ni recursos si no existe el *compromiso*" (Villorria M., 2000)

En la actualidad, hay empresas del ámbito público que pueden tener falencias comunicacionales, provocando un mal clima laboral, subyugando a los trabajadores que no alzan la voz, un ejemplo que trascendió a los medios: "¡No puedo quedar como un payaso!" dice un abogado, funcionario público quien realizaba un sumario administrativo por maltrato laboral y fue presionado por su jefa para que desacreditara la situación. Esto ocurrió ayer, y la verdad es que me sorprendió por varios motivos: 1. Que se hiciera público, generalmente estas situaciones quedan en el silencio más absoluto de parte de las direcciones superiores y por otro lado abunda el murmullo al interior de la institución, 2. La falta de ética profesional es más frecuente de lo que imaginamos y las normas, reglamentos y "buenas prácticas laborales" solo son para que las cumplan los subalternos, 3. El abogado a que hago alusión, es profesional y además en la materia (sumario), lo que le da ventajas por sobre otro fiscal de profesión diferente y por supuesto mucha ventaja comparado con los que no tienen voz, 4. Y por último es vergonzoso que en este siglo todavía convivan trabajadores de primera, segunda e incluso tercera categoría, que nos lleva a la discriminación y desigualdad, reñido constitucionalmente.

Este ejemplo, me lleva a pensar que las organizaciones estatales y privadas han tenido, tienen y tendrán un gran problema si no se toman las medidas para una convivencia sana. Los factores o variables, que a mi modo de ver influyen en gran medida en la relación Jefe-trabajador es el compromiso verdadero de las

autoridades con la institución y la importancia que tienen las comunicaciones internas en el clima laboral.

7.1. Comunicación interna:

Definición:

Etimológicamente, la palabra comunicación, deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Este compartir mensajes entre dos o más personas se realiza a través de gestos, acciones, comportamientos, posturas, movimientos, sonidos, mirada, lenguaje, etc. por una razón sencilla: el ser humano es social por esencia, intercambiando permanentemente información de los infinitos tópicos existentes, convirtiéndose en una necesidad para la coexistencia con otro.

La comunicación interna tiene tantas definiciones “formales”, como autores han querido definir las.

Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Morales F., 2012).

Andreu Pinillos (1996) asegura que la comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio.

Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por

convencer a los que comparten el mismo techo. (Borrini A., 1997)

Capriotti (1998), Universidad Rovira i Virgili, comparte que una definición muy utilizada entre las empresas es que la "Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo", con la cual solo se pretende dar a conocer sucesos que ocurren en la organización. Señala que no se busca la participación de los trabajadores, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones que ellos consideren interesante. Esta conceptualización de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la transmisión de la información es sólo descendente. El autor la conceptualiza como "contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo". Aunque sólo se cambie una palabra (con en lugar de a), implica un rotación esencial sobre el concepto anterior (contar a la organización). La idea central es la participación de todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, sugerir, comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. Así, habrá intercambio de información bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo (Capriotti P., 1998).

Joan Costa, ha sido el principal forjador y promotor de lo que sería la filosofía y el modelo DirCom. Se descubre la *imagen de empresa* como totalidad, y el hecho de que *todo comunica*, en la medida de que *todo significa*. Redescubrir la *Identidad* que define la personalidad y la especificidad de cada organización;

la *Cultura* que concierne a la misión y a sus objetivos; la inteligencia estratégica en las tomas de decisiones; la cultura de equipo, el espíritu colaborativo y la integración de los actores internos al proyecto de la organización; los valores intangibles, la *Imagen pública* y la *Reputación corporativa*; la relación entre instituciones, con los públicos influyentes, la ciudadanía y la sociedad; la respuesta a las exigencias democráticas de información, rendimiento de cuentas, transparencia y participación social (Costa J., 2015).

La mirada de Costa, sin duda es la que mejor me interpreta, es cierto que no es fácil, pero nada es imposible y creo que se debe apuntar a comunicaciones que sumen y no resten.

En las organizaciones, la comunicación entre las personas comienza desde que enviamos nuestro currículum para postular a un trabajo vía correo, o si es presencial; la actitud que se tiene frente al entrevistador, el vocabulario, los gestos, el ambiente, etc. Entiendo que comunicar en una organización supone emprender un proceso complicado mediante el cual los actores se interrelacionan con mayor o menor eficacia y facilidad. Esto quiere decir que para que exista una buena comunicación, no basta con tener claras nuestras ideas, sentimientos, o creencias; solo se debe comunicar claramente, de forma precisa y eficaz.

Toda organización se construye sobre la base de una buena información y comunicación, no desde la jerarquía de la autoridad, todos deben asumir sus responsabilidades difundiendo la información. Drucker, afirma que todo trabajador debe aprender a hacer dos preguntas fundamentales: ¿Cuál es

la información que necesito para hacer mi trabajo, de quién, cuándo y cómo?, y la segunda es ¿Qué información proporciono a los demás referente al trabajo que hacen, de qué manera y cuándo? (Chiavenato I., 2007).

En las organizaciones existen dos tipos de comunicación, la Formal e Informal.

Formal: se transmite a través de los cauces formalizados de la organización, las estructuras jerárquicas y los medios oficiales.

Informal: complementa la comunicación formal de la organización. “La comunicación informal se produce a través de rumores, conversaciones de café, reuniones de ocio.....como puede tener efectos beneficiosos para la organización, también pueden ser efectos nocivos. Los nocivos se producen cuando hay una distorsión y se convierte en rumorología; siendo los mensajes inciertos, poco claros, incluso falsos, causando incertidumbre entre los trabajadores” (Villorria M., 2000).

7.2 Bases históricas:

“Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.” (Chiavenato I., 2007). Es interesante revisar la literatura con relación a la base histórica de la comunicación. A grandes rasgos, existen siempre “revoluciones” que han incidido

en la relación trabajadores, jefes y comunicación; Revolución Agrícola año 8.000 A.C., Revolución Industrial (siglo XVIII) y, actualmente, podría decirse el incipiente despertar de la Revolución de la masas humanas que dormían estáticas, inmovilizadas, sin alzar la voz por sus derechos laborales.

Este importante motivo ha causado que tanto las organizaciones públicas como privadas, hayan sufrido grandes cambios, como la importancia de una comunicación bilateral y horizontal, puesto que inicialmente las empresas tanto públicas como privadas tenían el modelo de Taylor de una comunicación vertical y unidireccional, siendo mala la retroalimentación. Ahora los cambios que llegan, se quedan por un período de tiempo y otros que siguen según los estudios e investigaciones, caminando a toda prisa por todos los continentes. Así es que, en el actual escenario de mundo globalizado y diverso, las organizaciones tienen que ir casi a la par con esta carrera liderada por los cambios y la imperiosa necesidad de diferenciación y posicionamiento en la percepción de los usuarios. Podría pensarse que este enfoque va asociado a lo privado, pero sabemos que en este contexto no pueden abstraerse las Administraciones Públicas, puesto que son organizaciones más visibles que las organizaciones privadas. No se trata de luchar por el mercado, en el sentido tradicional competitivo, el desafío consiste en generar credibilidad y confianza entre unos usuarios que son cada vez más conscientes de sus derechos y más exigentes a la hora de evaluar la satisfacción de sus necesidades (Vidales Gonzáles, 2015).

Aproximadamente hasta la década de los 80, la gran preocupación de la mayoría de las organizaciones, era manejar una buena comunicación externa para progresar, aumentar su competitividad y constituir una atractiva imagen corporativa (Castañeda A., Ortega R. y García De Alba Y., 2006).

Sin embargo, hasta ahora ha sido difícil que los altos directivos, los gerentes, jefes y más jefes, entiendan los beneficios e importancia de la comunicación interna. Sin lugar a dudas, el principal recurso en las empresas o instituciones **son las personas**. De la misma forma, también es verdadero que las organizaciones que logran comunicar interna y correctamente sus acciones, generan mayor confianza, compromiso y eficiencia. La tarea de desarrollar la comunicación interna de una organización se vuelve entonces crítica por lo cual debe estar considerada entre las acciones estratégicas que año a año definimos una y otra vez.

Concebida la premisa de que la comunicación interna se presenta como parte fundamental para las personas e instituciones, es fundamental desarrollar y mantener una gestión (en el sentido de acción y consecuencia) de la comunicación, con características como adecuada, respetuosa, eficaz y que aseguren la adherencia de las personas con la estrategia deseada y, cultura de la organización.

En base a lo anteriormente planteado se debería hacer un diagnóstico del Plan de Comunicación interna, con el compromiso de la jefatura superior, vital para lograr un mejor clima laboral y satisfacción personal del trabajador.

La comunicación interna en el Instituto de Salud Pública posee

una serie de técnicas que son utilizadas; sin embargo, la opinión de las personas es bastante diversa en cuanto a su efectividad, lo cual amerita realizar una definición con datos que avalen sus fortalezas y debilidades y con ello sugerir mejoras o alguna reforma si corresponde. Se ha evidenciado que estos ejercicios reales son de inmensa ayuda para optimizar desde el clima laboral, la producción institucional e incluso la gestión del conocimiento.

Y, más allá de las visiones que muchos analistas tengan, ciertamente el hombre en la actualidad protagoniza una nueva revolución: La Revolución de la Información, una etapa de cambios rápidos y constantes que se inició con los grandes pasos de la computación y la informática y que tiene como hito a la Internet, esa "Red" que se reconoce como una nueva forma de comunicación humana, un nuevo salto en el proceso comunicativo (Chiavenato I., 2007).

Sin duda, las capacidades tecnológicas que existen hoy para comunicarse, parecen ser para el personal de mayor edad, casi insuperables. No obstante la humanidad sigue creciendo, evolucionando y, mientras el hombre exista, su búsqueda por vivir - y comunicarse - más y mejor, no se detendrá. Y no se detendrá nunca, por lo menos en el Estado "*Show must go on* o *la función debe continuar*"

La historia nos ha mostrado la evolución de los trabajadores, al comienzo a.C. trabajando subordinadamente, un esclavo en la Edad antigua, un siervo de la Edad Media, a un sujeto con deberes y derechos en la actualidad.

7.3 Bases teóricas

Estas apreciaciones tienen un enlace con las teorías de las organizaciones y la comunicación (Chiavenato I., 2007).

I. Teoría clásica

1. Taylor: Padre de la "Organización científica del trabajo" o taylorismo. El método consistía en calcular el tiempo promedio para producir un determinado producto o una parte de él y obligar al obrero a acelerar el ritmo de trabajo asimilándolo a una máquina.

Esto se conseguía a través de tres métodos elementales: 1) aislamiento de cada trabajador, controlado y con indicaciones de qué tenía que hacer y en cuánto tiempo; 2) cada uno producía una parte del producto, sin tener idea de la totalidad y mecanizando su trabajo y 3) pago de acuerdo con la cantidad de piezas producidas.

Cada obrero requería saber menos, pues para realizar una tarea mecánica y rutinaria, solo debía obedecer; según Taylor, un buen "gorila amaestrado" que hacía lo que otro había pensado.

Una de las primeras empresas que aplicó los métodos de Taylor fue la Ford Motors Company. Allí se puso en práctica la "cadena de montaje". Al final de la cadena el auto quedaba terminado. A este novedoso modo de producir se lo llamó: fordismo.

Modelo de comunicación: lineal y descendente (Apuntes Facultad, 2008).

2. Fayol:

Es considerado el Padre de la Administración General, en que se destacan algunos de los principios, elaborados en 1916 en el siguiente orden:

1. División de trabajo: propuso la especialización del trabajo para aprovechar los recursos humanos de la organización.
2. Autoridad y responsabilidad: "el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia".
3. Disciplina: los trabajadores deben realizar un esfuerzo común y ordenado; aplicando sanciones, con un buen criterio.
4. Unidad de mando: recibir órdenes de un solo "administrador", para evitar conflictos y malos entendidos.
5. Unidad de dirección: toda la organización se moverá en una dirección única.
6. Subordinación del interés individual al interés general: los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización.
7. Remuneración del personal: el pago debe ser justo –no explotador-y recompensar el buen desempeño.
8. Centralización: "reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla".
9. Cadena escalar: cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, y los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.

10. Orden: para aumentar la eficiencia y coordinación, las personas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa.
11. Equidad: las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más "igualitaria" posible.
12. Estabilidad del personal en sus cargos: la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración.
13. Iniciativa: los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como "una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia".
14. Espíritu de Equipo: los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización (Novelo C., 2013) .

3. Max Weber:

Padre de la teoría de la burocracia; en cualquier organización aún quedan muchos de los elementos que consideró partes de las burocracias: un orden jerárquico (órganos y personas con diferente nivel de autoridad), normas escritas para regular el funcionamiento de las distintas unidades organizacionales, objetivos formalizados que constituyen las metas de la organización, atribución expresa de responsabilidades, procedimientos formalizados para transmitir y conservar

información, sistemas para la selección de las personas para desempeñar los distintos puestos de trabajo. La base de su concepción se basa en la formalización (tanto de las normas como de los procedimientos) y la centralización (definición de la jerarquía y la autoridad) (Teoriasadministrativas.com, 2015).

II. Teoría humanista:

Esta teoría dentro de la comunicación institucional maneja tres puntos principales:

- 1.- Considera las relaciones humanas como punto primordial del estudio
- 2.- Variación de canales de comunicación
- 3.- Estudia la psicología del trabajo.

El nivel de producción depende de la integración social. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la desadaptación social se reflejará en su eficiencia (Chiavenato I., 2007).

Mc Gregor (López Carlos, 2001) propone las teorías X e Y: es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los

trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La comunicación que se traduce en poner lo particular en comunidad, sea quizás lo fundamental en el desarrollo de las interacciones humanas, más aun cuando el escenario es el plano laboral, en donde es preciso que los mensajes sean "leídos" para alcanzar un desempeño eficiente y sano.

Que nadie confunda lo dicho con una versión particular y distinta, ya que se cae en la desacreditación y se expone la inevitable asimetría que se presenta entre la codificación y la decodificación de los mensajes. El malentendido es casi la tónica de nuestros días en la comunicación, al punto que parece regla y no una excepción, generando mal ruido como el murmullo, y son "comunicaciones" pero; "distorsionadas".

7.4. Clima laboral

7.4.1 Definición

Si lo defino solo con sentido común, diría que es el ambiente en que está inmerso el trabajador en su día a día, con costumbres aprendidas por osmosis y otras por imposición a las cuales se adapta y las hace suyas. Hay características específicas de cada organización o institución que están arraigadas en las personas, es cierto, y eso puede ser bueno o no tan bueno, depende de las numerosas aristas que van creciendo cuál planta tipo enredadera, cruzando todo el quehacer interno y externo. Y esa sería la "marca" del clima laboral de tal o cual organización.

Como en el clima atmosférico; hay días más fríos, otros tibios y otros que arden, muy calurosos. El clima, al igual que el tiempo atmosférico, es más duradero en la institución, siempre y cuando esas condiciones sean "soportables" y no influyan agresivamente en la relación con los otros, los que están fuera de ese ambiente, lo externo. Fuera de la Caverna de Platón.

Kurt Lewin, en los años 50 fue el primero en establecer lo social en la definición de clima laboral, expresando que "el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona". Cornell expone que es "el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización", sin embargo éstas no tuvieron mucho eco entre los investigadores. En 1960, se comenzó a desarrollar y estudiar el significado de clima laboral, originándose, como era esperable, una gran cantidad de citas.

1964: Forehand y Von Gilmer definen al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización".

1968 Tagiuri: "una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización".

1975 Schneider: como "Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse".

1985 Weinert: “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo” (Edel R., García A. y Casiano R., 2007)

7.4.2 Bases históricas

Como se ha señalado anteriormente, el enfoque clásico situaba toda su atención en las áreas de la organización, considerando en primer lugar las funciones que deberían realizar los trabajadores y que determinarían la dinámica de “esa” organización en el producto tangible de los objetivos. Este enfoque decidía los niveles de centralizar o no, al igual que los procesos de comunicación y flujos de información.

En la actualidad, la tendencia de la comunicación tiene relación con la construcción de significados comunes propensos a lograr la difusión y apropiación de conocimientos y datos necesarios para ejecutar las acciones cotidianas, lo cual posibilita el cumplimiento de las metas de la organización (Caicedo Escobar C. y Cortés C., 1998).

7.4.3 Bases teóricas

Los trabajos de Elton Mayo, cuya tesis hace énfasis en las personas, como parte importante en las organizaciones, contraria a la Teoría Clásica, donde lo importante como lo hemos revisado, era la tarea, la estructura organizacional y la autoridad; es el exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, en que se recalcan una serie de variables psicológicas desatendidas por los gerentes: motivación, satisfacción,

frustración y liderazgo, ignoradas por las teorías de Taylor y Fayol (Chiavenato I., 2007). Esto fue lo que engrandeció e hizo trascender los factores como la moral y el clima psicológico vigentes en la empresa. (Orbegoso A., 2010)

Likert expone su modelo teórico, que la conducta de los trabajadores tiene dos factores influyentes; la forma de administración y organización, y por otro lado, la información que los trabajadores tienen de la empresa, sus percepciones y capacidades. Esta teoría integradora, cuenta con estudios que señalan que la estructura de la organización y la jerarquía del puesto inciden considerablemente en el clima laboral; además de estudios que concluyen que el clima organizacional tiene influencia en la comunicación y las relaciones interpersonales, el compromiso del trabajador, la motivación, la salud y la seguridad en el trabajo (Gallegos, L, & Arias Cáceres, 2014).

8. Marco Metodológico

Metodológicamente este estudio busca apropiarse de un casi diálogo con los funcionarios respecto a sus creencias, mitos, prejuicios y principalmente la percepción y los sentimientos, los cuales considero elementos de análisis para producir conocimiento sobre lo que se vive a diario entre “el saber y el no saber” del trabajo que se realiza.

a. Tipo de investigación

Este estudio es de tipo descriptivo, cualitativo debido a que el objetivo es describir la relación entre la variable comunicación

interna y clima laboral en una institución pública, en un momento determinado. Mi intención es que este estudio sirva para posteriores investigaciones más profundas en esta materia que es fundamental para el funcionamiento de una institución del Estado, como es el ISP.

b. Instrumentos metodológicos usados

La técnica de recolección de datos se realizó aplicando una encuesta online denominada **Encuesta sobre Comunicación interna y clima laboral en el Instituto de Salud Pública de Chile**.

c. Universo en estudio

Funcionarios del ISP, sin condiciones de su estado contractual, es decir, participaron funcionarios directivos, titulares, a contrata y honorarios. El N° de funcionarios actualmente son 827, de ellos el 61% son mujeres y el 39% hombres (Dr. Alex Figueroa Muñoz, 2017).

d. Unidad en estudio y muestra de estudio

1. La **unidad de estudio** son los funcionarios del Instituto de Salud Pública.
2. La **muestra de estudio** fueron los funcionarios que contestaron la encuesta enviada online, correspondiente a un total de 185.

9. Desarrollo y Análisis

La encuesta se analizó utilizando la escala de Likert, con una puntuación de 1 a 5, en que las instrucciones fueron:

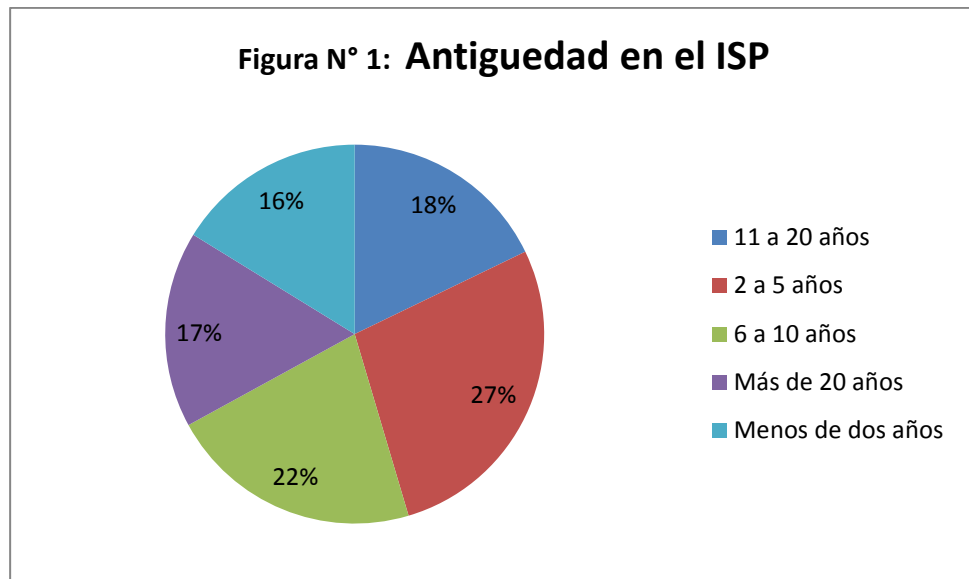
En escala del 1 al 5, favor seleccionar el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo en ciertos aspectos	4
Indeciso	3
En desacuerdo en ciertos aspectos	2
Totalmente en desacuerdo	1

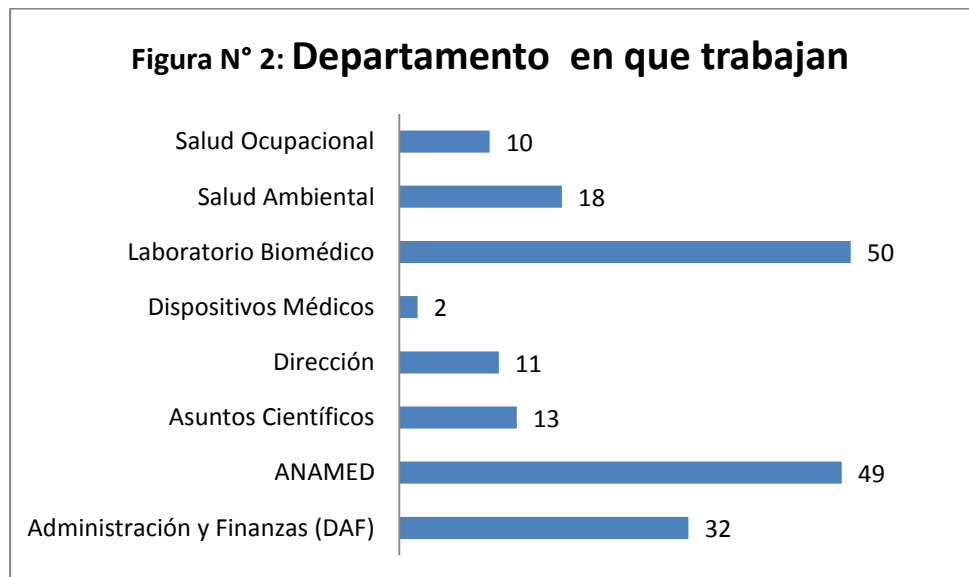
Una vez realizada la recolección de datos, se procedió a realizar el análisis estadístico. Se estimó un nivel de confianza de 95% y un error tolerable de 0.1.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta:

Con la finalidad de saber el tiempo de conocimiento del quehacer del ISP, con relación al objetivo principal del estudio, se preguntó la antigüedad en el trabajo. 29 de 185 funcionarios tienen menos de dos años, lo que representa solo un 16% de los encuestados y de los cuales se puede asumir que todavía no conocen a fondo la dinámica de trabajo en el instituto (Figura N°1)



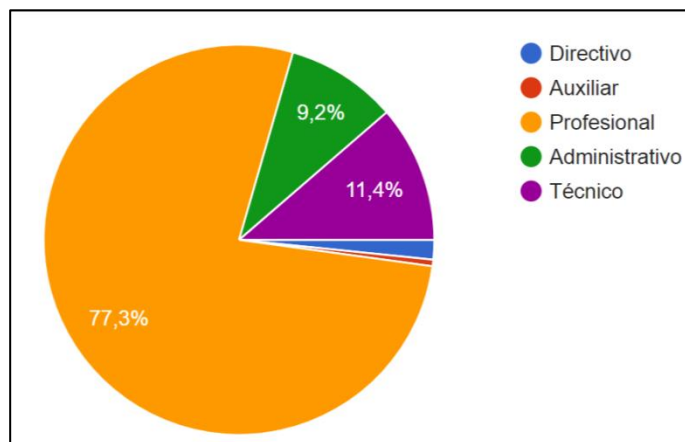
En la Figura N° 2 se muestra el número de personas por departamento, se observa una relación con el tamaño de cada uno de ellos.



Con relación al estamento al cual pertenecen, el 77,3% de las respuestas fueron de profesionales, lo cual evidentemente tendrá un sesgo al analizar el resto de la encuesta (Figura N° 3). Los directivos y muchos profesionales tienen cargos de

jefatura y además, por el solo hecho de ser profesionales se produce una asimetría de poder entre estos estamentos y todos los demás.

Figura N° 3. Estamento al que pertenece



Entrando en la materia propia del estudio, la Figura N°4 demuestra que las mejores formas de comunicar y por lo tanto de entender la información, son el correo electrónico y las reuniones con sus jefaturas. En el primero porque la información está escrita y la segunda porque la comunicación cara a cara es una de las mejores para crear conexiones personales y fomentar la confianza, y en la Figura N° 5 se muestra que las peores formas de entregar un mensaje o comunicar algo, a juicio de los encuestados, son el Diario mural, Web e Intranet institucional.

Figura N°4: Medios con la mejor función de comunicar

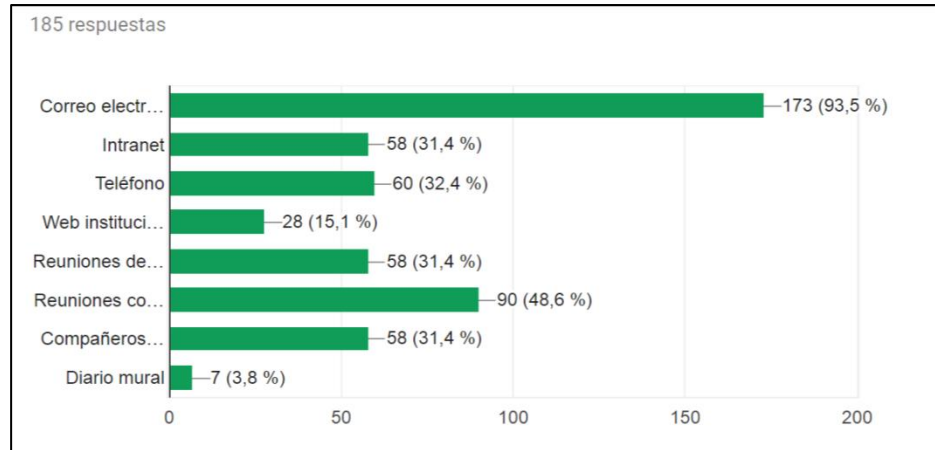
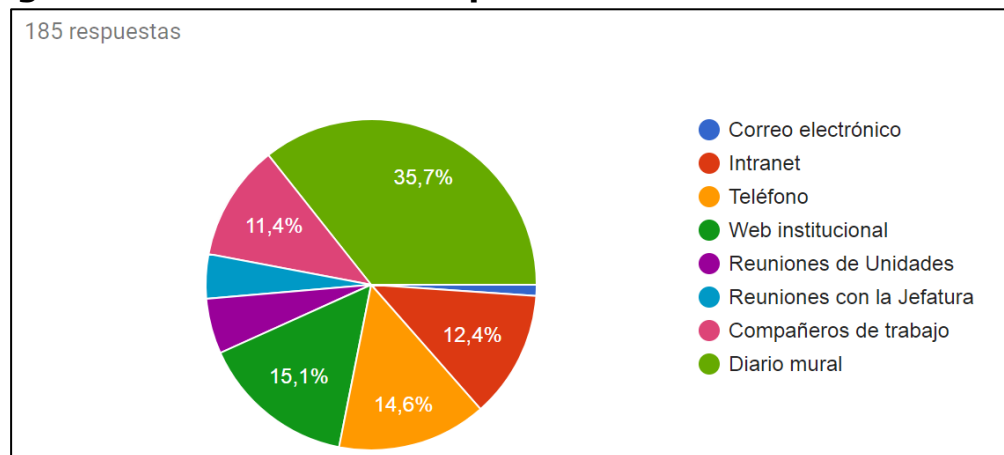
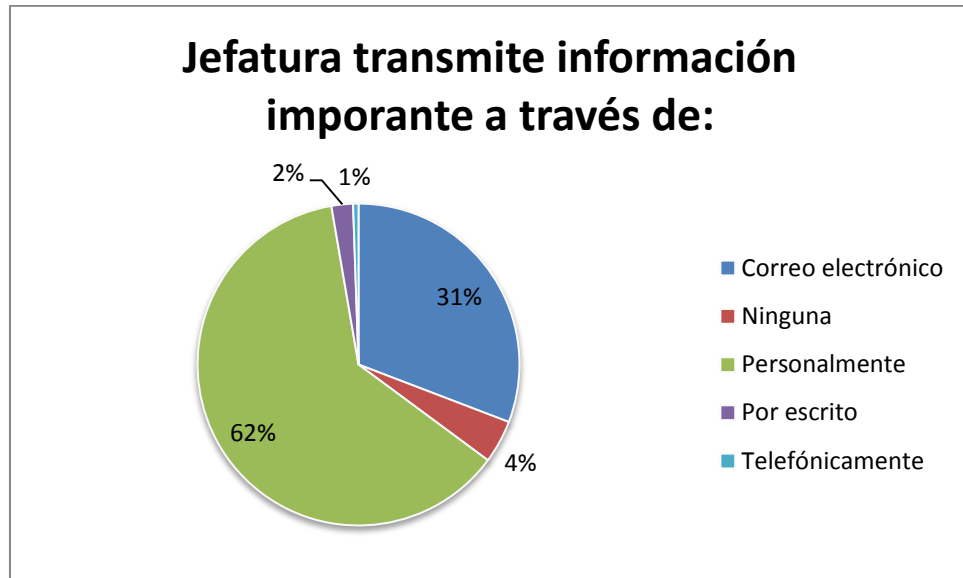


Figura N° 5: Medios con la peor función de comunicar



En la Figura N° 6, se observa que las jefaturas transmiten la información principalmente en forma personal y por correo electrónico.

Figura N°6



Cabe hacer notar, (Figura 7) que la mayoría de los encuestados responde que habría una mejora en las comunicaciones, si las reuniones se hicieran con todo el personal o con personal de iguales funciones, lo cual se preferiría a la respuesta de que las jefaturas comunican personalmente.

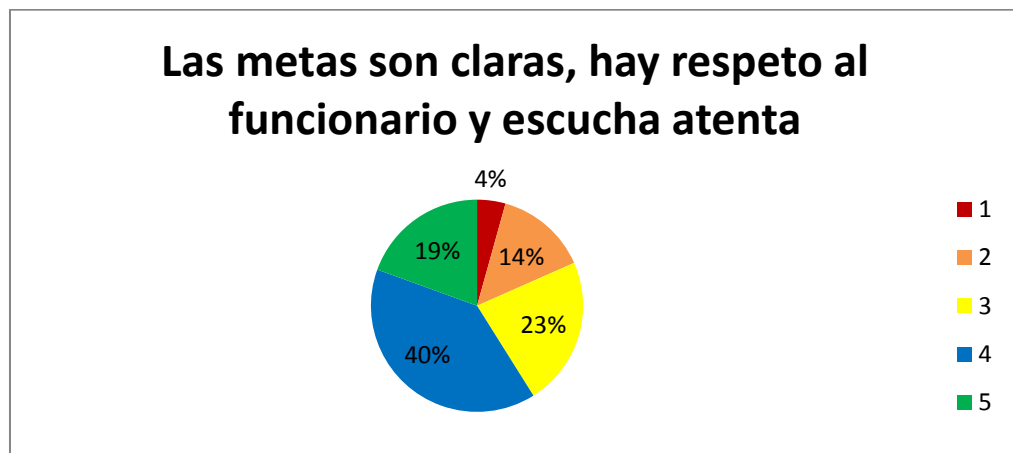
Figura 7



A continuación se presentan los resultados con relación al **Clima laboral del ISP:**

En la Figura 8, poco más de la mitad de los funcionarios piensa que las metas son claras y respeto al funcionario, mientras que el 41% está indeciso o en desacuerdo.

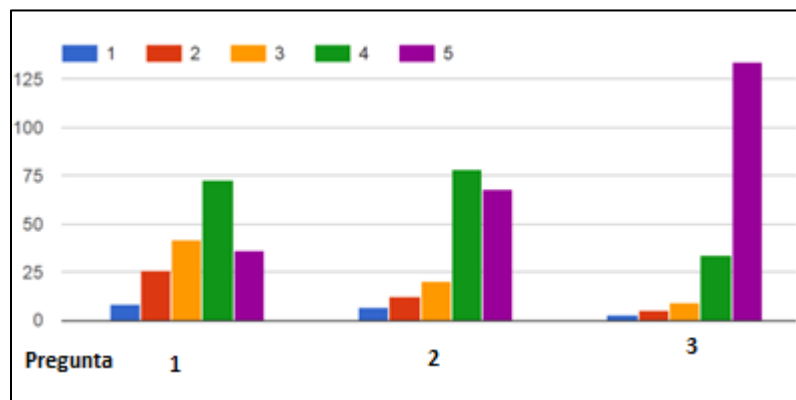
Figura 8



Las gráficas siguientes se presentarán según escala de número y color:

Escala de Likert	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo en ciertos aspectos	4
Indeciso	3
En desacuerdo en ciertos aspectos	2
Totalmente en desacuerdo	1

Figura 9.



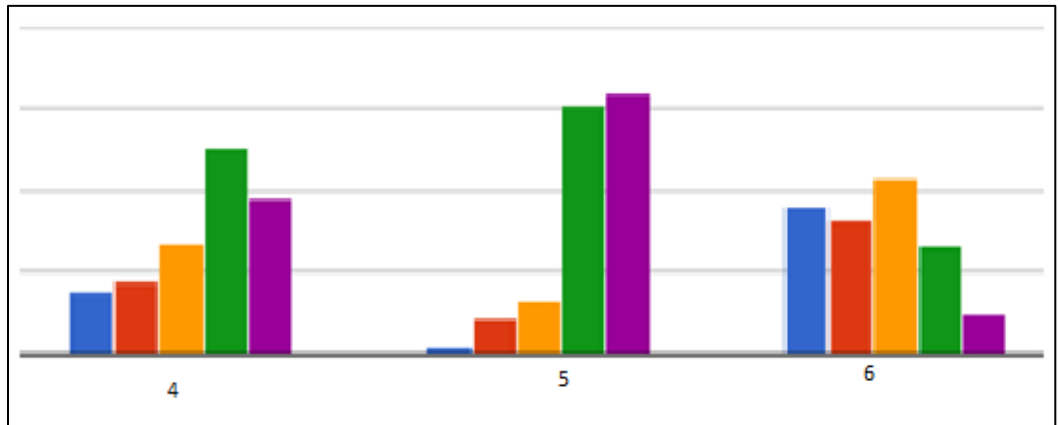
Esta figura muestra las respuestas a las preguntas 1, 2 y 3.

1. Las metas son claras, hay respeto al funcionario y escucha atenta
2. La institución hace su labor de manera responsable, honesta y correcta
3. Sé cuáles son mis tareas y responsabilidades

Se destaca que el 79% está de acuerdo o muy de acuerdo con la pregunta N° 2 y el 91% de los encuestados sabe cuáles son sus tareas y responsabilidades.

Figura N° 10

Corresponde a las preguntas 4, 5 y 6.



4. Mi jefe tiene estrategias efectivas para la resolución de conflictos dentro de la unidad

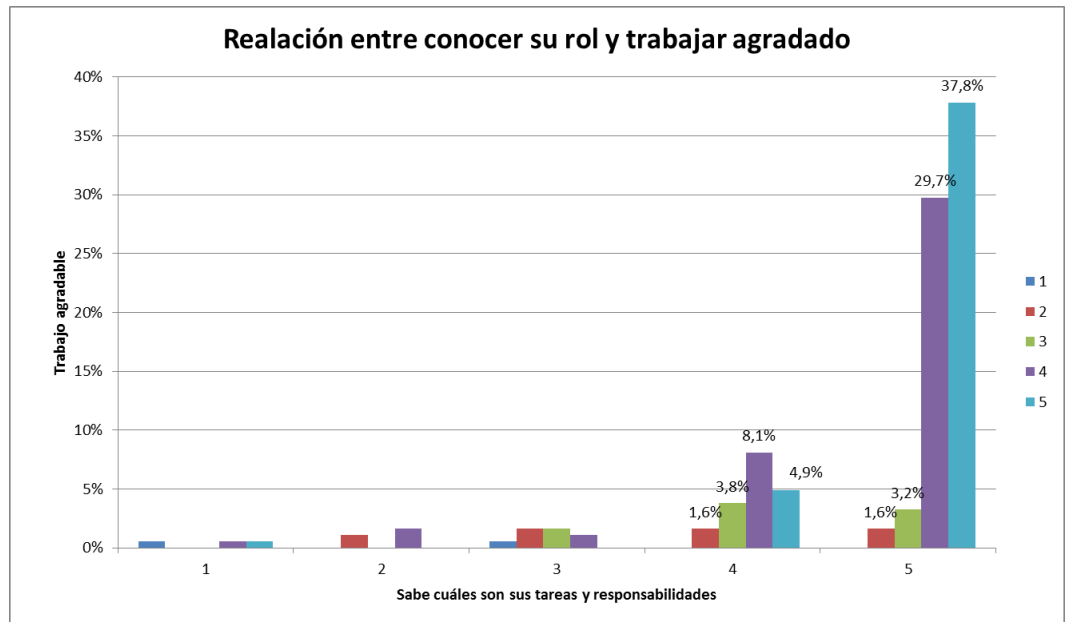
5. Mi trabajo es agradable la mayor parte del tiempo

6. Las políticas de ascenso dentro del Instituto se cumplen

En la figura N°10, llama la atención las respuestas a la pregunta N° 6, el 76% de los funcionarios responde no estar de acuerdo en que las políticas de ascenso se cumplen en el ISP, contradiciendo el 79% en que expresaron estar de acuerdo en que la institución hace su labor de manera responsable, honesta y correcta. Si esas políticas no se cumplen, no son correctos.

Por otro lado, en la pregunta N°5 más del 80% respondió que realizan sus funciones agradaos, lo que tiene una explicación, a mi modo de ver cultural y es uno de los valores a destacar del personal; al realizar las tareas hay compromiso y dedicación, detrás de cada muestra biológica hay un paciente que espera un resultado.

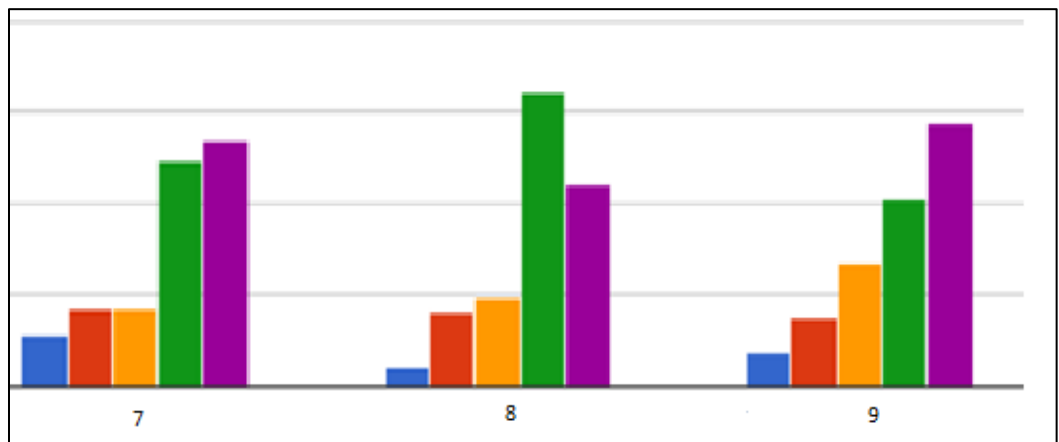
Figura 11



En la Figura N°11 se aprecia la estrecha relación entre trabajar agrado y conocer sus tareas y responsabilidades. Trabajar agrado significa buen clima laboral y debe haber comunicación para conocer sus deberes.

Figura 12

Corresponde a las preguntas 7, 8 y 9

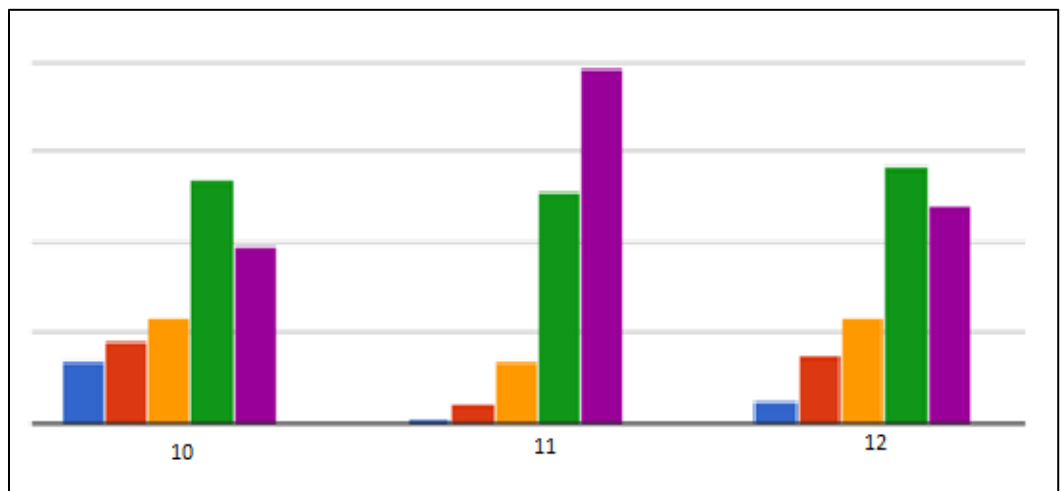


- 7. El trabajo que desempeño en mi área es reconocido por mis superiores
- 8. Las responsabilidades al interior del grupo de trabajo, son delegadas claramente
- 9. Encuentro apoyo y confianza en mis superiores para el desarrollo de mis actividades

En esta serie de gráficas, se observa que el 70% de los encuestados acepta que su trabajo es reconocido y sus responsabilidades delegadas claramente. Sin embargo, el porcentaje disminuye a 66.5% con relación al apoyo de sus superiores para el desarrollo de su trabajo.

Figura 13

Corresponde a las preguntas 10, 11 y 12



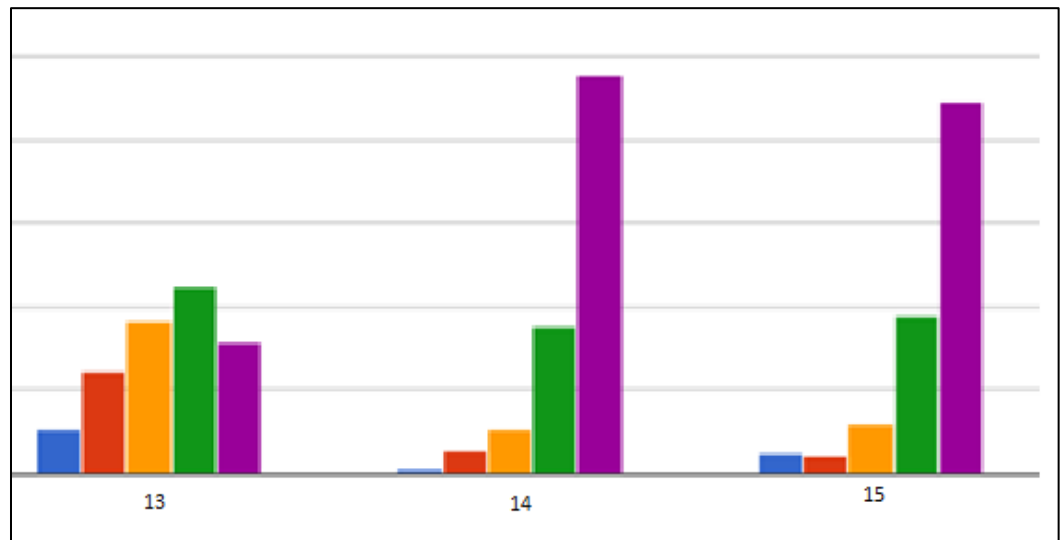
- 10. Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño en el cargo
- 11. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son buenas
- 12. Participo de las decisiones que afectan mi trabajo

En la figura N° 13, se destacan las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y la participación en decisiones con poco

más del 70% de respuestas positivas. La retroalimentación sobre el desempeño de su cargo disminuye a 62.7%, lo que hace notar que la comunicación e intercambio de información acerca de las tareas, es algo deficiente.

Figura 14

Corresponde a las preguntas 13, 14 y 15



13. El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.

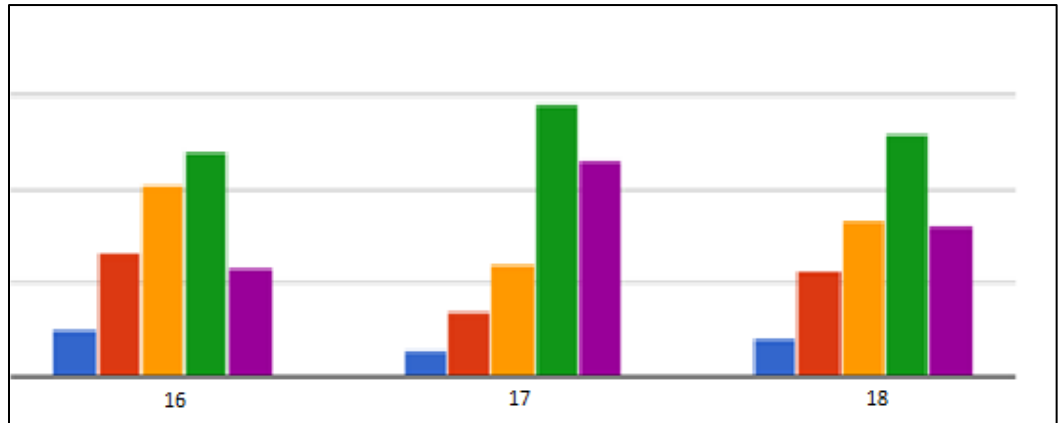
14. Me siento orgulloso de pertenecer al ISP

15. Tengo buenas relaciones de trabajo con mi jefe (a)

En la gráfica N° 14, resalta el orgullo de pertenecer al ISP (86,8%) y las buenas relaciones con la jefatura, sin embargo, solo la mitad de los encuestados, percibe que su trabajo satisface sus necesidades personales.

Figura 15

Corresponde a las preguntas 16, 17 y 18



16. El ISP apoya el desarrollo y progreso de su personal

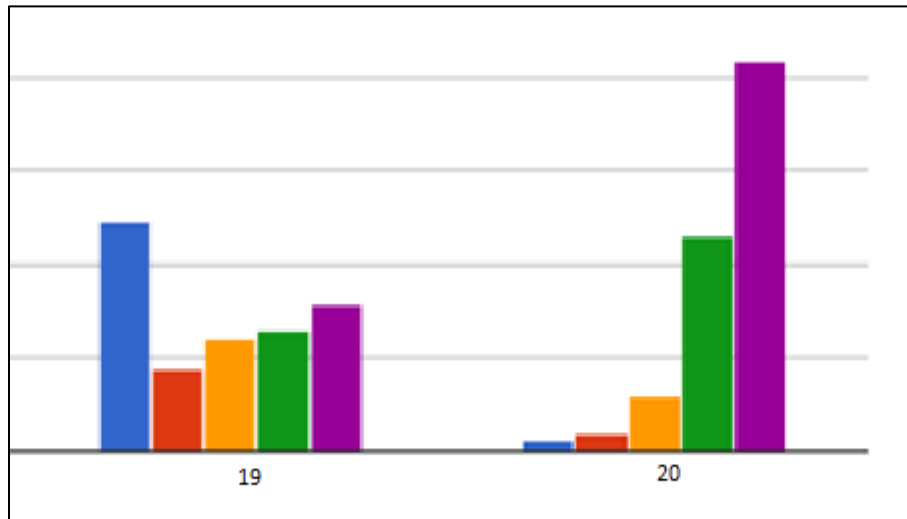
17. El personal de mi área tiene metas comunes y realizamos un verdadero trabajo de equipo para lograrlas

18. En mi departamento se impulsa y desarrolla el trabajo en equipo

En la figura N° 15, se observan las percepciones de apoyo del ISP al desarrollo personal con solo un 48% de acuerdo, luego el 70% declara que su área tiene metas comunes y trabajo en equipo, no obstante cuando se pregunta el desarrollo de trabajo en equipo en su departamento, este porcentaje disminuye a 56,8%.

Figura 16

Corresponde a las preguntas 19 y 20



19. Alguna vez he pensado en renunciar al puesto actual

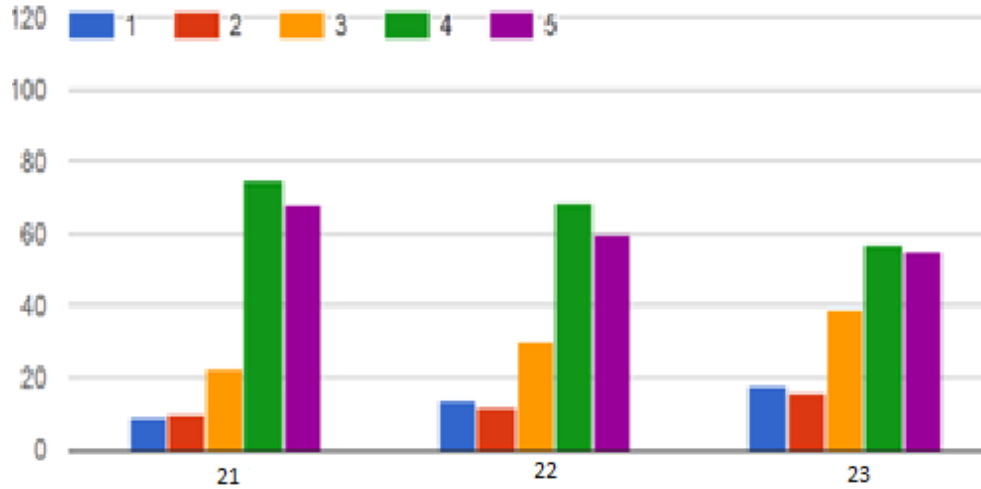
20. Me considero un funcionario valioso para la institución

Llama la atención que en la Figura N° 16 se muestra que casi la mitad ha pensado en renunciar a su puesto mientras que el 81% se siente orgulloso de trabajar en el ISP.

En cuanto a la **relación con la jefatura**, se muestran las Figuras N° 17 a la 22. En todas se observa estar de acuerdo (Más del 70%) con las afirmaciones realizadas, sin embargo se observa un descenso en dos de ellas: estímulo en el trabajo, desarrollo personal -profesional y la que dice que el jefe(a) es motivador y convincente, ambas con 60% de aprobación.

Figura N° 17

Corresponde a las preguntas 21, 22 y 23



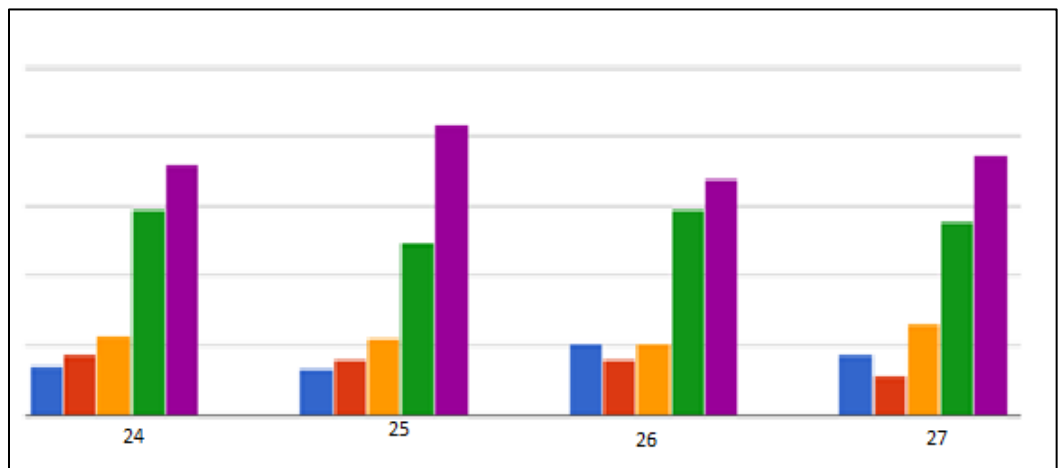
21. Logra el compromiso del equipo para desarrollar las metas

22. Contribuye a mi desarrollo profesional

23. Crea un entorno motivador

Figura 18

Corresponde a las preguntas 24, 25, 26 y 27



24. Me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo

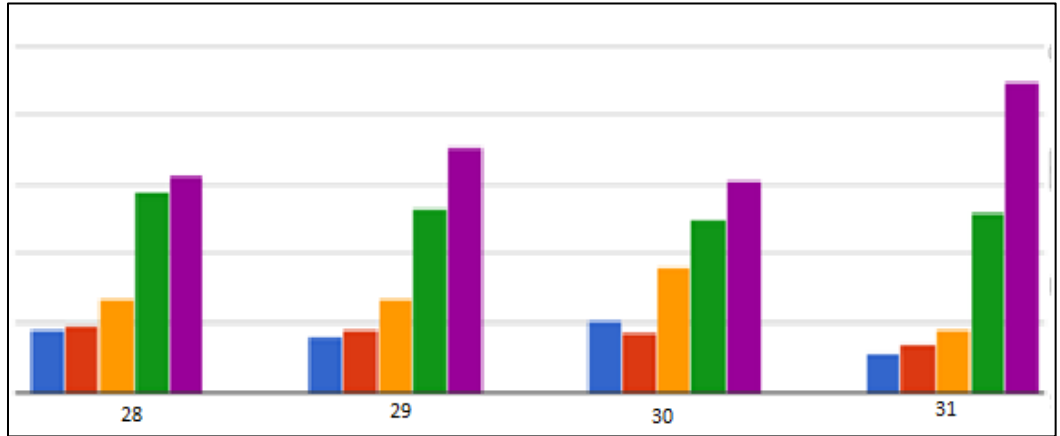
25. Reconoce las tareas que realizo

26. Logra un clima de confianza al interior del equipo

27. Solicita mis opiniones, ideas y sugerencias en forma regular

Figura 19

Corresponde a las preguntas 28, 29, 30 y 31



28. Realiza una retroalimentación oportuna cuando hay un problema en mi unidad

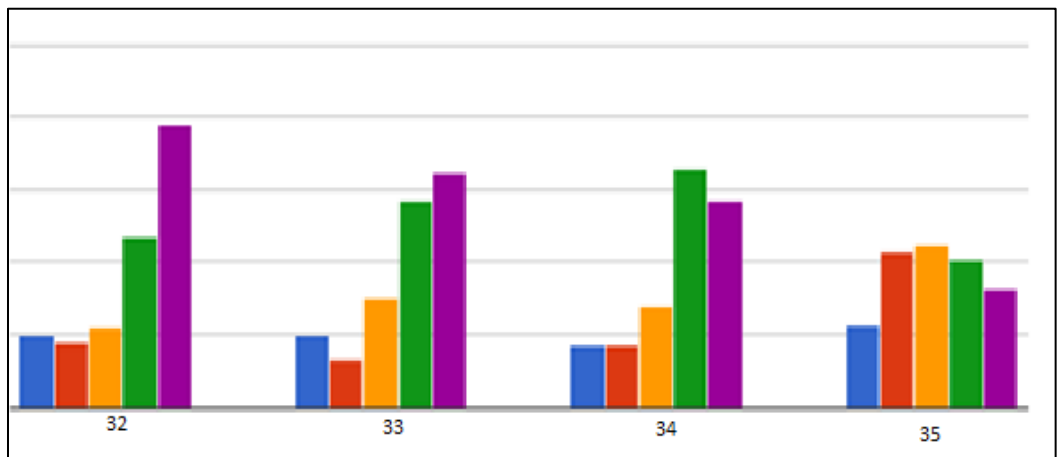
29. Al comunicar, es claro y preciso en su planteamiento

30. Es motivador y convincente

31. Se detiene a escuchar cuando se le plantea un problema

Figura 20

Corresponde a las preguntas 32, 33, 34 y 35



32. Tiene gran capacidad para solucionar consultas en reuniones o diálogos

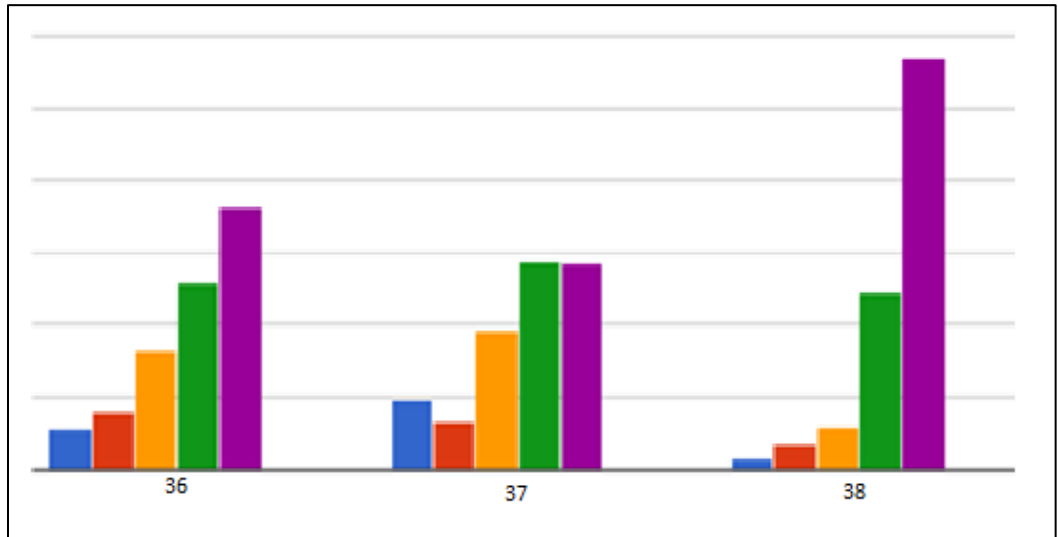
33. Tiene capacidad para reunir y movilizar

34. Aplica mecanismos de participación

35. Le interesan solo los resultados

Figura 21

Corresponde a las preguntas 36, 37 y 38



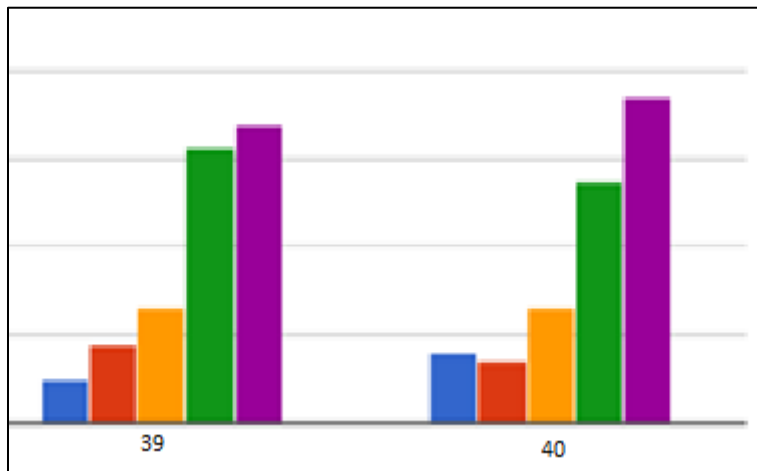
36. Hace lo posible por mantener un buen ambiente de trabajo.

37. Estimula mi trabajo, y mi desarrollo profesional y personal

38. Respeta mis horarios laborales

Figura 22

Corresponde a las preguntas 39 y 40



39. Soluciona con agilidad las dificultades o dudas

40. Es claro y preciso en los planes de trabajo

Las repuestas representadas en las Figuras siguientes, corresponden a funcionarios con personal a cargo, que

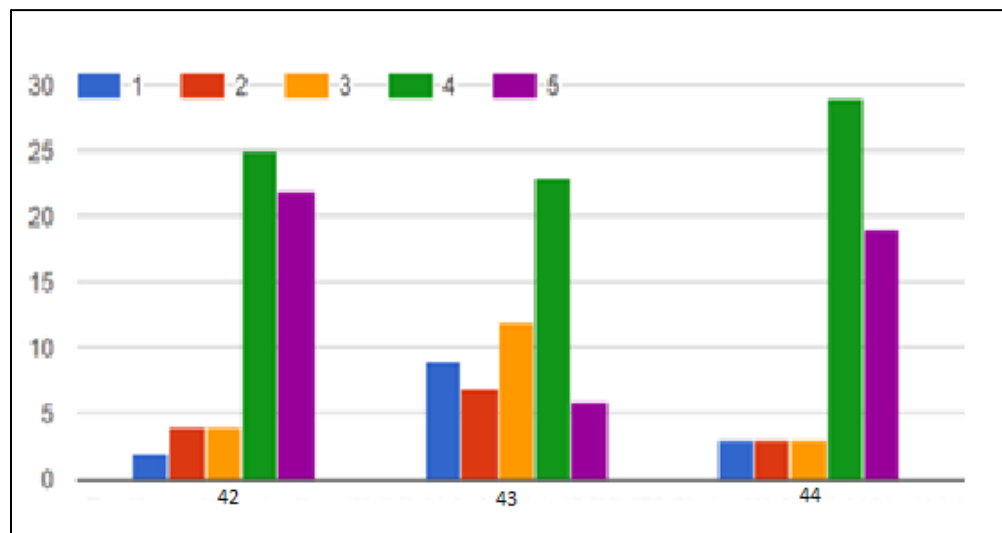
representan un 30.5% (56 de 185) de los que contestaron la encuesta. Al observar las figuras, se demuestra que las jefaturas en general aprueban su gestión con más de un 70% de acuerdo, solo la mitad reconoce que le faltan mecanismos para detectar fallas de comunicación.

Figura 23



Figura 24

Corresponde a las preguntas 42, 43 y 44



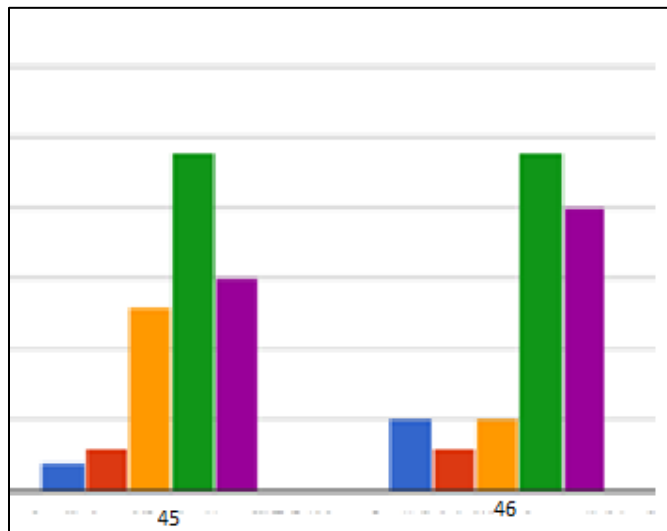
42. Las estrategias o herramientas de comunicación están implementadas en mi área para difundir la información

43. Tengo mecanismos de evaluación para detectar fallas en el proceso de comunicación

44. Conozco las debilidades y fortalezas de mi Unidad en cuanto a la transmisión de mensajes entre jefatura y funcionarios

Figura 25

Corresponde a las preguntas 45 y 46



45. El personal de mi Unidad se encuentra laboralmente satisfecho dentro de su área de trabajo

46. La unidad que dirijo tiene establecido un patrón de comunicación interna

10. Conclusiones y Recomendaciones

La primera conclusión es que el objetivo principal de realizar el diagnóstico de la Comunicación interna y Clima Laboral, se ve sesgado por la poca participación de técnicos, auxiliares y administrativos a diferencia del 70% que respondieron la encuesta en su calidad de profesionales. La pregunta que me hizo realizar este trabajo, no queda del todo respondida. Tendría que decir que en general los que respondieron la encuesta están conformes con el clima laboral en que se encuentran y con la

comunicación que se les entrega. Sin embargo, insisto en el sesgo del estamento que predominantemente respondieron, los profesionales tenemos una gran asimetría de comunicación con relación a los demás estamentos. Es raro que los profesionales no accedan a la información y que no expresen su punto de vista si en algo no están de acuerdo, lo que no ocurre con los técnicos y auxiliares que en general son “mandados” por profesionales.

Así las cosas, creo que es fundamental que cada persona que pertenece al ISP, no sólo sepa qué ocurre, sino que participe constantemente teniendo los espacios para opinar de tal manera que se sienta parte de cada proceso o actividad que en el ISP se realice. El trabajo fue enriquecedor por varios motivos y proyectos a futuro, lo que me hace reafirmar con más energía que los colaboradores y amigos más importantes que tienen las instituciones, sin lugar a dudas, son sus propios funcionarios. Éstos deben cuidarse y brindarles el trato que corresponde tanto personal como laboralmente. Lo ideal es que seamos un equipo indivisible con un fuerte sentimiento de pertenencia, con que se obtendría además de un agrado, un Instituto productivo, con procesos de calidad y eficiente en todos sus aspectos.

Debo destacar más que nunca que la palabra y el acto de **comunicar** debe ser consciente, su significado es compartir; poner algo en común. Poniendo en práctica en nuestro quehacer habitual, esta herramienta tan simple, permitirá de manera espontánea “querer” conseguir los objetivos, construyendo nuestra propia identidad que concebirá un clima laboral favorable y sano.

11. Bibliografía

- Apuntes facultad. (2008). *Teoría científica y principios de administración de Taylor*. Recuperado de <http://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>
- Borrini A. (1997). *La empresa transparente* (4º ed.) Buenos Aires - México. Editorial Atlántida. 240 p.
ISBN: mkt0002836147
- Caicedo Escobar C. y Cortés C. (1998). *Enfoque organización, y los modelos* (pp. 72–90). Colombia: ingeniería e investigación. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ingevinv/article/viewfile/20941/21843>
- Capriotti P. (1998). *La comunicación interna*. España. Recuperado de http://www.bidireccional.net/blog/comunicacion_interna.pdf
- Castañeda A., Ortega R. y García de Alba Y. (2006). *El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación* (vol. Mesa 12). Presentado en el I Congreso

Iberoamericano de Ciencias, Tecnología, Sociedad e Innovación. Recuperado de www.oei.es/historico/memoriasctsi/mesa12/m12p16.pdf

- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos* (octava edición). México: McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. Solicitado a Biblioteca U. Academia Humanismo Cristiano
- Costa J. (2015). *Investigación de comunicación*. Diciembre 19, 2017, recuperado de <http://www.joancostainstitute.com/investigacion.html>
- Dr. Alex Figueroa Muñoz. (2017, abril 24). Cuenta pública participativa del Instituto de Salud Pública de Chile. Recuperado de <http://www.ispch.cl/content/24550>
- Edel R., García A. y Casiano R. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. México: Universidad Veracruzana. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Gallegos, A. & Arias Cáceres, G. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. Ciencia &

trabajo, 16(51), 185–191.

<https://doi.org/10.4067/s0718-24492014000300010>

- López C. (2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos.* recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Mitchell C. PAHO/WHO. (2016). *Estrés laboral es una carga para los individuos, los trabajadores y las sociedades* | OPS/OMS. November 20, 2017, recuperado de http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11973%3aworkplace-stress-takes-a-toll-on-individuals-employers-and-societies&catid=1443%3aweb-bulletins&itemid=135&lang=es
- Morales F. (2012). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.* Barcelona, España. Recuperado de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Novelo C. (2013). *Las bases de la administración según Henri Fayol.* Noviembre 24, 2017, recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>

- Orbegoso A. (2010). *Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión*. *Rev. Psicol.*, (12), 347–362. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf
- Superintendencia de seguridad social. (2017). *Dirección del trabajo y superintendencia de seguridad social fiscalizan a 140 empresas por protocolo de riesgos psicosociales*. recuperado de <http://www.suseso.cl/605/w3-article-41044.html>
- Teoriasadministrativas.com. (2015). *Teoría burocrática*. Recuperado de http://teoriasadministrativass.blogspot.com/p/teoria-burocratica_18.html
- Vidales González, c. (2015). *Historia, teoría e investigación de la comunicación*. *Comunicación y sociedad*, (23), 11–43. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&

pid=s0188-

252x2015000100002&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Villorria M. (2000). *Manual de Gestión Recursos Humanos en las Administraciones Públicas* (2ª ed). Madrid, España. Solicitado a Biblioteca U. Academia Humanismo Cristiano

12. Anexos

Encuesta sobre Comunicación interna y clima laboral en el Instituto de Salud Pública de Chile