



LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA CLINICA DE SALUD MENTAL
CASO SANATORIO MORRA

Silvia Soledad Giordano D.N.I. N° 29.063.899

VRPI 03094

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Resumen

La comunicación es de suma importancia en la vida de las organizaciones, siendo vital la gestión responsable e idónea que se realice de ella. El presente estudio fue elaborado con el propósito de analizar la comunicación interna del sanatorio privado de salud mental Morra, y evaluar su implicancia en la imagen de la institución. Para ello, se llevó a cabo un diagnóstico situacional y de comunicación interna. En el estudio de resultados, se definió que la institución debe gestionar la comunicación interna de forma estratégica utilizando sus fortalezas; optimizando la comunicación formal en sus diferentes flujos, monitoreando la comunicación informal, opiniones y necesidades de los empleados. Con los resultados obtenidos, se diseña un plan de Relaciones Públicas Interno. Con este plan se sienta las bases, para dar lugar a la primera experiencia de gestión comunicativa estratégica, de modo que en un futuro inmediato la comunicación interna se transforme en una práctica cotidiana, que ayude a fomentar una cultura compartida, y mejorar la imagen institucional.

Palabras claves: Comunicación, comunicación interna, sentido de pertenencia, imagen.

Abstract

Communication is very important in the life of organizations, being vital responsible and sound management that is made of it. This study was prepared for the purpose of analyzing internal communication private mental health hospital Morra, and assess their implications on the image of the institution. To do this, he conducted a situational diagnosis and internal communication. The study results, it was determined that the institution must manage internal communication strategically using their strengths; optimizing formal communication in different flows, monitoring informal communication, opinions and needs of employees. With the results, a plan of Internal Public Relations is designed. With this plan lays the foundation to lead to the first experience of strategic communication management, so that in the immediate future internal communication becomes a daily practice that helps build a shared culture, and improve institutional image.

Keywords: communication, internal communication, sense of belonging, image.

Introducción

1. Marco de Referencia Institucional

El Sanatorio Morra es una Institución privada de salud mental fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra, dirigida posteriormente por su hijo Carlos Morra, y en la actualidad por sus nietos León y Carlos Morra, ambos médicos que pusieron en marcha cambios en diferentes direcciones adaptando sus procesos a los avances de la ciencia, la tecnología y las legislaciones que regulan su actividad.

En relación a los servicios que ofrece a la comunidad, se destacan la atención en la especialidad de psiquiatría, psicología, y psicopedagogía. Cuenta además, con servicio de enfermería, y de laboratorio de análisis destinado a investigación de fármacos; y aborda también labores de investigación con psicofármacos y epidemiología.

El edificio principal se emplaza en Av. Sagrada Familia esquina Nazareth, de B° Urca de la ciudad de Córdoba, con una superficie cubierta de siete mil metros cuadrados. Allí posee la mayor cantidad de consultorios y centraliza la administración.

La misión, entendida por Capriotti (2013), como: lo “que es y que hace la empresa” (p. 142), en palabras de Carlos Morra, uno de sus directores, consiste en llevar adelante la tarea de generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos. Siendo las principales herramientas de la Institución, el compromiso con la persona, la capacitación junto a la investigación y el compromiso humano de sus profesionales, todo enmarcado en un entorno contenedor.

Por otro lado, la visión organizacional, definida como “la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la ambición de la compañía, su reto particular” (Capriotti, 2013, p. 143), es para el Sanatorio Morra, posicionarse como Institución insignia de la salud mental de Córdoba y Argentina.

En el presente trabajo de Reporte de Caso, se aborda un diagnóstico del Sanatorio Morra, que analiza la comunicación interna, y su implicancia en la imagen de la institución, realizando el diseño de un plan de Relaciones Públicas Interno, acorde a las necesidades, objetivos y políticas de la organización.

2. Descripción de la problemática

Para llevar a cabo la dinámica de trabajo tanto interna como externa, de atención de pacientes, capacitación, de gestión administrativa, supervisión, trabajo con las familias de los pacientes, de formación de profesionales, investigación y asistencia gratuita hacia la comunidad, el Sanatorio Morra cuenta con una nómina de 390 empleados, de los cuales 200 mantienen relación de dependencia. Este dato es fundamental, ya que el 51 % del personal, mantiene un contacto directo con la Institución; esto implica una diferencia no solo numérica sino también del grado de compromiso, con la misión, visión y valores de la institución.

Otra de las problemáticas que se detecta es la carencia de un plan estratégico que aborde la comunicación interna, optimizando la comunicación formal en sus diferentes flujos, y monitoreando la comunicación informal, opiniones y necesidades de los empleados.

3. Resumen de Antecedentes

En relación a la especialidad del trabajo que se desarrolla en y desde el sanatorio, para la contención de los pacientes con cuadros psiquiátricos agudos o crónicos, interviniendo normalmente en situaciones de crisis, es sumamente relevante llevar a cabo mecanismos que faciliten la escucha activa, participación y contención del personal. Al respecto se mencionan algunos antecedentes. Un trabajo académico de Psicoterapia, sostiene que en el trabajo con pacientes con diferentes conflictos, el especialista debe conocerse y resolver sus propios conflictos, para una comprensión y desempeño más óptimo en la intervención clínica. Y que al avanzar en el proceso personal se podrá estar en capacidad idónea y ética de comprender a los pacientes; resaltando la necesidad de

mantener la salud mental ante los problemas y exigencias de los asistidos (Acuña Bermúdez, 2017). Siguiendo esta línea de pensamiento, se publicó un estudio en el que se analizaron los riesgos psicosociales en personal de asistencia de una clínica de la ciudad de Cartagena de Indias, concluyendo que existen factores de riesgo que afectan las condiciones del ambiente y de la organización, que pueden influir en el trabajador o generar un efecto negativo en la empresa (Gómez Bustamante, Rodríguez Méndez, Ordosgoitia Montero, Rojas López, Severiche Sierra, 2016). Este antecedente es relevante, ya que pone de manifiesto un conjunto de problemáticas que pueden presentar los empleados sanitarios, en virtud de la exposición a pacientes de riesgo.

Otro de los antecedentes, que refleja la importancia de la comunicación en el ámbito laboral, es un trabajo realizado en la Clínica Psiquiátrica Philippe Pinel de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, Argentina. Este documento presenta las consecuencias que se evidencian al exteriorizarse fallas en estas habilidades comunicativas del personal. El objetivo de esta investigación se perfiló en lograr una mejor vinculación entre los profesionales priorizando las relaciones como base principal del fortalecimiento de la institución. Entre los problemas detectados, se descubrió que existía una permanente disputa de poder entre los profesionales, llegando inclusive a publicarse en sitios de redes sociales, quejas y peticiones, dañando de este modo la identidad de la institución y dificultando el ingreso de nuevos pacientes (Falco, 2016).

4. Relevancia del caso

La comunicación como proceso de interrelación o intercambio entre las personas, es de vital importancia tanto para el terreno de las relaciones privadas, como en la vida de una organización. Esta interacción, mediante la cual se comparten saberes, símbolos, experiencias, interpretaciones, entre otros, tiene el potencial de influir en la cultura de la organización, en la identidad que se forma de ella, y ser un reflejo puertas afuera, a través de la imagen que se proyecta, por los empleados.

Análisis de la Información

Descripción de la situación

El Sanatorio Morra cuenta con un área de atención ambulatoria, de internación y dispositivos intermedios (dos casas de medio camino, dos residencias compartidas, y un hospital de día), lo cual deriva en una demanda significativa de personal para la afectación a los distintos pabellones que en su totalidad son ocho, considerando también la amplia gama de servicios que brinda tales como:

- Atención ambulatoria interdisciplinaria
- consultorios externos
- Atención Programada a Domicilio Multidisciplinaria
- Atención Domiciliaria de Urgencia Interdisciplinaria
- Atención Ambulatoria en el territorio provincial bajo su área de influencia
- Hospital de Día en todas sus modalidades
- Internación de pacientes agudos
- Internación breve para pacientes en crisis
- Internación de pacientes crónicos sin posibilidades de reinserción comunitaria por falta de contención socio- familiar y afectivo y limitación por el curso de su patología propia de base
- Servicio de Acompañantes Terapéuticos
- Casa de Medio Camino como dispositivo terapéutico de externación.
- Programa de reinserción socio laboral para brindar a los pacientes una herramienta que permite una incorporación al mercado laboral.
- Formación de profesionales para la salud mental.

Este modelo de atención integral, implicó aumentar la planta profesional en el área de la red prestacional, contando actualmente con una cartilla de más de 30 prestadores en el interior provincial, y una planta permanente en el sanatorio de más de 200 empleados entre las áreas técnico-administrativa, profesional, mantenimiento y auxiliares. Esta cifra no

contempla la tercerización del área de economato, limpieza, seguridad, y laboratorio, los cuales elevan considerablemente el número.

Para llevar a cabo estas labores, se precisa de una coordinación que va más allá de la confección de un diagrama de turnos, asignación a equipos y división de funciones y/o tareas, realizada por personal administrativo o el Departamento Coordinación Profesional. Se necesita de conocimientos aplicados a la formación de equipos, y la gestión y dirección de los flujos de comunicación, a fin de lograr una sincronización de talentos, habilidades, objetivos, y necesidades tanto de los directivos como del resto del personal.

Otro de los datos de envergadura, es la existencia de una sección de trabajo que se desempeña en guardias de 24 horas; modalidad que constituye un factor de riesgo psicofísico y social. A esto se suma, el riesgo de trabajo asociado al tiempo de exposición frente a las patologías psiquiátricas que se atienden (Gómez Bustamante et al., 2016).

En relación a los flujos de comunicación, se infiere que la comunicación que menos falencias presenta es la descendente, ya que existe claridad de funciones, con líneas de autoridad delimitadas, que permite al personal saber de quien depende, y a quien dirigirse ante alguna duda o inconveniente. “Esta comunicación que fluye en línea jerárquica de arriba hacia abajo, es utilizada para establecer tareas, metas, dar instrucciones, informar sobre políticas y procedimientos, etc.” (Ivancevich, Lorenzi, Sinner, 1997, p. 516)

No obstante, no existe ésta claridad en relación a la comunicación ascendente y horizontal, que es de vital importancia, y que ayuda a promover la creación y mantenimiento de buenas relaciones, estando informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos de la Institución. Un entendimiento en este nivel permite el funcionamiento eficiente de los equipos de trabajo, genera un espíritu y clima de trabajo apropiado, facilita una efectiva transmisión de información, la disolución de rumores y permite la creación de confianza y compañerismo.

Respecto a los canales de comunicación utilizados, se advierte la inobservancia de aquellos que resulten óptimos para vehiculizar mensajes que promuevan una relación fluida

entre los distintos niveles de la institución, tales como mail corporativo, intranet, carteleras, reuniones de equipo, entre otros.

Las instalaciones del establecimiento principal del Sanatorio, permiten divisar el esfuerzo institucional por adaptar los espacios físicos a las necesidades de los pacientes y la demanda creciente de distintas especialidades, sin embargo no se perciben acciones orientadas a influir en la motivación, integración, y sentido de pertenencia del personal.

Así también, se divisa la falta de registro de reuniones internas o interdepartamentales, con fines de cohesión bajo una visión integral, o que fomenten espacios de reflexión sobre necesidades, visiones, objetivos y dificultades personales. Regularmente se mantienen reuniones con familiares de pacientes, y entre los equipos tratantes, para evaluar el proceso terapéutico de los residentes; pero este tipo de acciones no se articulan como estrategia de comunicación interna.

El profesor León S. Morra expresó: “Ninguna afección, ningún padecimiento más duro que la enfermedad mental, el cual se ve agravado por la lamentable vigencia de un factor ambiental: la incompreensión.”

¿Cómo lograr que todos los equipos trabajen con esta sensibilidad?, ¿Qué sucedería si alguno de los trabajadores se sintiera incomprendido en el cumplimiento de sus funciones?, ¿A quién acudiría, ¿sería correcto manifestarlo?, ¿y en este caso, como tendría la habilidad de comprender, escuchar y tener un trato cálido hacia los pacientes?.

¿Cómo es posible lograr la identificación del personal con las aspiraciones que fueron relevantes para el fundador del sanatorio, y actualmente para sus directivos?

En este sentido, las Relaciones Públicas como dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos (Wilcox, Cameron, Xifra, 2009), es la disciplina idónea para gestionar los flujos de comunicación interna, en pos de reducir posibles tensiones entre las necesidades del sanatorio y las de su personal, armonizando las relaciones internas, influyendo positivamente en la motivación, sentido de pertenencia, la

integración a los objetivos de la Institución, propiciando un entorno laboral ameno y agradable.

Análisis de contexto.

P	POLITICA	Incertidumbre electoral. (en este año se renuevan cargo de intendente, gobernador de Cordoba y Poder Ejecutivo Nacional).	I M P A C T O	NEGATIVO
		-Retrasos en digitalizacion sanitaria, debido a falta de politicas publicas avanzadas en salud.		NEGATIVO
		-Los recursos, estrategias, y acciones desde los actores politicos, están orientados a priorizar el diagnóstico y el tratamiento de trastornos mentales. https://www.redalyc.org/html/120/12045638007/		NEGATIVO
		-Falta de modernizacion de hospitales especializados.		NEGATIVO
E	ECONOMIA	- Aceleracion de las tasas de inflacion y recesion.	P A C T O	NEGATIVO
		-Aumento de la pobreza		NEGATIVO
		-Aumentos de despidos de trabajo formal		NEGATIVO
		-Devaluacion del tipo de cambio		NEGATIVO
		-Deficit presupuestario		NEGATIVO
S	SOCIO - CULTURAL	-En Argentina, los trastornos de salud mental tienen una altísima prevalencia, casi cercana a los de oncología o enfermedad cardiovascular; siendo la depresión y ansiedad, los más comunes. https://www.perfil.com/noticias/ciencia/salud-mental-uno-de-cada-tres-argentinos-sufre-algun-trastorno.phtml	T O	NEGATIVO
		-El abuso de alcohol, es la endemia principal de los trastornos mentales en la Argentina		NEGATIVO
		-Mayor concienciacion de la sociedad para buscar tratamientos que mejoren la calidad de vida.		MUY POSITIVO
		-La poblacion mas afectada es de adolescentes y jovenes.		MUY NEGATIVO
		-La violencia, el mal uso de aparatos digitales, y drogas como factores de influencia. http://www.efe.com/efe/america/mexico/violencia-guerra-y-tecnologia-impactan-en-salud-mental-de-		MUY NEGATIVO

		los-jovenes/50000545-3777100		
T	TECNOLOGIA	-El desarrollo tecnologico ha sido mas dificil en salud mental.	I M P A C T O	NEGATIVO
		-Creacion de dispositivos electronicos y aplicaciones moviles, para detectar problemas asociados a patologia psiquiatricas, y brindar ayuda. Otras aplicaciones dan apoyo para combatir adicciones a drogas o alcohol. Tambien aplicaciones para la recuperaci3n o reeducaci3n de enfermedades neurol3gicas como el Alzheimer. https://www.immedicohospitalario.es/noticia/8936/las-cuatro-principales-tecnologias-en-salud-mental		POSITIVO
		-Surgimiento de la telemedicina, como herramienta de diagn3stico que apoya el sistema de salud local. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0370-41062002000300014		POSITIVO
E	ECOLOGIA	-En las Provincias, se han incorporado dependencias con competencias ambientales de distinto nivel jer3rquico.	T O	POSITIVO
		- En 1992 se cre3 el Consejo Federal de Medio Ambiente, que re3ne peri3dicamente todas las provincias y la Secretar3a de Recursos Naturales y Desarrollo Sustentable.		POSITIVO
		-En 1994 se firm3 el Pacto Federal Ambiental con el fin de concertar las pol3ticas ambientales que se van adoptando.		POSITIVO
L	LESGISLACION	-Ley Nacional 26529. Derechos del Paciente en su Relaci3n con los Profesionales e Instituciones de la Salud		POSITIVO
		-Ley Nacional de Salud Mental N.º 26657		POSITIVO
		-Ley de la Provincia de C3rdoba N.º 9848. Proteccion de la Salud Mental, que en lugar de modernizar los hospitales monovalentes especializados, realiza un an3lisis de la situaci3n, proponiendo la internacion como ultimo recurso terapeutico, aun en casos cronicos.		INDIFERENTE
		-Ordenanza Nº 9612 – Pat3genos -Decreto Nº 144 – Pat3genos		POSITIVO

Figura 1. An3lisis del entorno del Sanatorio Morra, mediante la herramienta Pestel.

Fuente: Elaboraci3n propia

Diagnóstico organizacional: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento y reconocimiento del Sanatorio Morra a nivel provincial. • El reconocimiento de sus directores en el campo profesional. • Atención polivalente a pacientes. • La extensión edilicia, y multiplicación de espacios distribuidos en tratamientos. • Abordaje interdisciplinario de los pacientes. • Adaptación del sanatorio a los cambios sociales y a la atención de la salud mental. • Incremento de planta profesional. • Adaptación a las legislaciones vigentes, sobre derechos de pacientes, bioética y condiciones de internación. • Implementación de registro digital de pacientes. • Se brinda atención a una amplia gama de patologías psiquiátricas. • Trabajo en red con las familias de los pacientes. • Permanente especialización y formación profesional de los integrantes. • Cuenta con laboratorio de análisis, y un sector destinado a la investigación con fármacos. • Posee una Fundación desde donde se proporcionan cursos de formación de posgrado y especialización. • Accesibilidad para llegar a las instalaciones a través de cuatro líneas de transporte urbano de pasajeros, dentro del ejido capital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un plan estratégico que aborde la comunicación interna. • Creciente demanda de atención por patología dual. • Falta de modernización del edificio. • Ausencia de canales que promuevan la comunicación interna.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El 10% de los pacientes provienen de otras provincias. • Proyectos de incorporar la telemedicina. • Alianzas de intercambio profesional con Institutos especializados. • Desarrollo de la docencia e investigación. • Crecimiento profesional y desarrollo laboral a largo plazo. • Aumento de la red de cobertura prestacional. • Amplia área de influencia en distintos puntos del territorio cordobés. • Es sede de una organización con proyección internacional.(Fundación Fobia Club), a través de la cual brinda servicios gratuitos a la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de demandas de atención en salud mental, sobre todo en patologías duales, donde prevalecen el consumo de drogas y alcohol. • Que el principal ingreso de dinero proviene de las obras sociales. • Que muchos objetivos internos derivados del avance tecnológico y de la ciencia médica, encuentra limitaciones de aplicación en la legislación vigente.

Figura 2. Análisis FODA del Sanatorio Morra.

Fuente: Elaboración propia

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.

Para realizar el diagnóstico y análisis del Sanatorio Morra, que permitieran detectar conflictos actuales o potenciales referentes a la comunicación interna, se utilizaron fuentes de información primaria, y secundaria, que fueron analizadas mediante distintas técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Mapa de Públicos Internos.

Se elaboró un Mapa de Públicos, para realizar inferencias sobre la necesidad de adaptar los mensajes a los distintos grupos identificados como parte de la estructura interna.

- Directorio: formado por los médicos Carlos y León Morra.
- (01) Gerente: responsable de supervisar la gestión de los distintos departamentos, trasmitiendo disposiciones tomadas por el directorio.

- (06) Jefes de Departamento: tienen bajo su órbita responsabilidades según la especialidad de las tareas a su cargo.
- Jefes de Servicio: son los responsables de los equipos interdisciplinarios formados para la atención integral de pacientes asistidos en la totalidad de los pabellones. Estos equipos están compuestos por médicos psiquiatras, licenciados en psicología, residentes médicos, residentes psicólogos, trabajadores sociales y el servicio de enfermería (disponible a toda hora del día).
- Supervisores de servicios: responde al mando del Jefe de servicio, y es responsable según la especialidad de cada pabellón.
- Personal administrativo: que tienen a su cargo la carga de datos, facturación, atención al público.
- Personal Profesional: psiquiatras, psicólogos, nutricionistas, terapeutas, profesores de recreación, médicos clínicos, neurólogos y enfermeros. El personal profesional se subdivide entre los que son de planta y aquellos que trabajan como prestadores de obras sociales con el sistema de pago per cápita. Estos últimos brindan servicios en representación del Sanatorio, con atención descentralizada.
- Personal técnico: realiza tareas complementarias a las profesiones de grado. Está formado por una batería de profesores de yoga, baile, musicoterapia, educación física, y acompañantes terapéuticos
- Área de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos diarios actualmente tercerizada.
- Área de economato, limpieza, seguridad, y laboratorio, también tercerizada.

Espacios Grupales.

Otro de los recursos utilizados de base, fue el análisis de un Cronograma modelo de actividades semanales, que posee el equipo tratante, compuesto por profesionales y cuerpo técnico, con el objetivo de explorar indicadores de la comunicación interna en espacios grupales del sanatorio.

Cronograma de Actividades semanales	
⊕ Reuniones de equipo para evaluar proceso terapéutico de los residentes	
⊕ Organización de asambleas semanales.	
⊕ Realización de grupos de debate y reflexión.	
⊕ Encuentros mensuales, como mínimo, de valoración y asesoramiento con el grupo familiar de cada residente para evaluar la dinámica vincular.	
⊕ Acompañamiento en la realización de los talleres y actividades recreativas	
⊕ Reunión con acompañantes terapéuticos para el seguimiento de la evolución de los residentes.	
⊕ Acompañamiento de los pacientes en el proceso grupal de convivencia.	
⊕ Evolución y seguimiento de cada residente.	
⊕ Organización de reuniones familiares mensuales	

Figura 3. Cronograma de actividades semanales, para los equipos tratantes del Sanatorio Morra.
Fuente: Elaboración propia

Instrumento de recolección de datos: Grilla de análisis de contenido

Indicadores:

1. Mensajes que predominan en la Comunicación Interna.

- Referidos a objetivos de la Institución.
- Referidos a la solución de problemas o evacuación de dudas respecto a procedimientos internos.
- Referidos a la evolución de pacientes
- De motivación, y acercamiento a las necesidades de los empleados.

2. Tipos de canales.

- Los mensajes se transmiten a través de documentos escritos, teléfono, correo electrónico, entre otros.
- Los mensajes se transmiten mediante reuniones, encuentros, asambleas.

3. Redes.

- Afluencia de directivos, mandos medios y personal en espacios formales.
- Afluencia de directivos, mandos medios y personal en espacios informales.
- Afluencia entre empleados en actividades formales.
- Afluencia entre empleados en actividades informales.

Flujos de Comunicación.

Con el objetivo de explorar la estructura de la Institución, a fin de realizar inferencias respecto al tipo y flujos de comunicación existentes, se analizaron el organigrama y las instalaciones del edificio central del sanatorio.

Instrumento de recolección de datos: Guía de observación

Indicadores:

1. Tipo de flujos.

- La información generalmente se trasmite de directivo a trabajador.
- La información generalmente se trasmite de trabajador a directivo.
- La información generalmente se transmite de trabajador a trabajador.

2. Posibilidad de retroalimentación

- Existencia de espacios para plantear quejas y sugerencias.
- Existencia de espacios para debatir temas de interés para la Institución.
- La utilidad y objetivos de los mensajes que circulan en la organización.

3. Ubicación del Canal.

4. Permanencia del Canal.

5. Relación que se fomenta.

6. Influencia que se pretende causar.

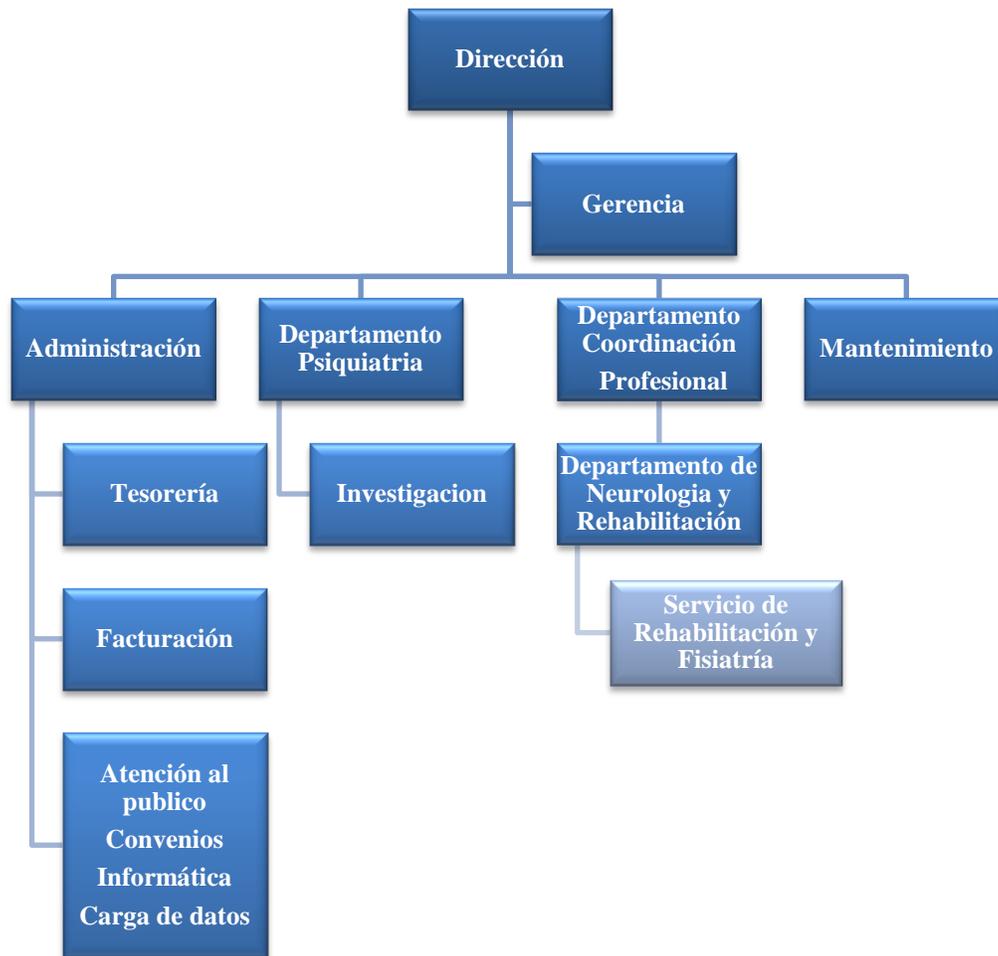


Figura 4. Organigrama del Sanatorio Morra.



Figura 5. Imágenes de los sectores comunes principales del Sanatorio Morra, donde se evidencia la carencia de canales de Comunicación Interna.

Fuente: Elaboración propia

Marco Teórico

En esta sección se desarrollan distintas concepciones del término comunicación, elaboradas por principales referentes de esa noción, y se amplía sobre su implicancia estratégica y práctica dentro de una organización, como actividad ineludible que tiene incidencia directa en la imagen institucional.

Es innegable la transformación que ha tenido el tratamiento de la salud mental, y por ende las instituciones psiquiátricas a escala mundial, desde 1792, con propuestas humanitarias, que permitieron formar conciencia social, y ajustes en la cuestión asistencial y legislativa. Sin embargo, estas reformas siempre han girado en torno a las necesidades de los pacientes, relegando consideraciones relacionadas al bienestar del personal hospitalario, cuya tarea se ha vuelto compleja, debiendo adaptarse permanentemente a cambios externos e internos que afectan a la organización.

Uno de estos cambios ha sido la incorporación de personal profesional de distintas disciplinas para el desempeño desde un enfoque multidisciplinario. No obstante, para llevar a cabo esta tarea, se precisa generar el ambiente propicio para el trabajo multidisciplinario, desde la gestión de la comunicación como iniciativa estratégica que facilite la definición e integración de la identidad, valores, misión, visión, cultura e imagen de la Institución. Acorde a ello, Alejandra Gordillo (2015) sostiene que la heterogeneidad de formaciones y la especificidad de las tareas que se desempeña en las organizaciones, promueve la presencia de canales formales e informales de información y marca la necesidad de contar con mecanismos de información de retorno o feedback, que permitan al sistema organizacional adaptarse y/o adelantarse a los cambios en el macro sistema social. Una organización que no se renueva, posee una tendencia a tornarse rígida en todas sus líneas. Surge entonces, la necesidad de que la organización se comunique de forma multilateral (Capriotti, 2009).

1. Comunicación

Entre los modelos clásicos de comunicación, se formularon paradigmas lineales, y circulares. Los primeros concebían a la comunicación como un proceso lineal, unidireccional entre dos polos, emisor y receptor; donde la fuente de influencia reside en el

-emisor, mientras que el receptor adopta un papel pasivo. Los segundos, hacen hincapié en el feed-back, como elemento esencial del proceso comunicativo, destacándose la teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick, que considera a la comunicación como un proceso de interacción; un sistema en el cual todos los interlocutores participan lo quieran o no, dado que toda conducta es comunicación y toda comunicación afecta a la conducta (Galeano, s/f).

Capriotti (2009) señala un cambio dentro del paradigma comunicativo tradicional, para plantear una redistribución de la importancia de los actores de la comunicación, ya que el receptor adquiere un papel muy activo y preponderante en el proceso de comunicación, como intérprete y recreador del mensaje, en base a toda la información recibida, mientras que el emisor (organización), sin dejar de ser activo, pierde su papel central en la comunicación. Por su parte, Stephen P. Robbins (2009), define la comunicación como la transferencia y comprensión de significados. La comunicación será óptima, cuando un concepto o idea se transmita en forma tal que la imagen mental del receptor, sea la misma que concibió el emisor.

La comunicación puede fluir en un sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones: descendente y ascendente.

2. Comunicación Interna

Es un proceso que integra a todos los empleados y cuerpo directivo, y que permite conocer que sucede al interior de la organización, y lo que la afecta.

Está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización (Capriotti, 2013). “Comunicar internamente es comunicar puertas adentro, en todas direcciones.” (Túñez; 2012, p. 86). Esto significa que la comunicación interna es una acción multidireccional y transversal, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización, cuyas relaciones no pueden mantenerse sin comunicación.

2.1. Funciones de la Comunicación Interna

Robbins y Judge (2009), enuncian que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información (pp. 351-352). La comunicación es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

2.2 Bondades de la Comunicación Interna

Medina (2010), sostiene que la Comunicación Interna, permite que el empleado conozca mejor la institución en la que trabaja, lo cual influye positivamente en su competitividad y rendimiento también en los pacientes. Cuando se propicia la interacción entre los miembros de la organización, se promueve cambios de actitud para con la entidad; facilitando la convivencia laboral, el sentido de pertenencia y la construcción de lazos intersubjetivos que fortalecen el clima interno. Una buena comunicación siempre redundará en la eficacia de una organización. Y en contrapartida, una comunicación defectuosa, acarreará numerosos conflictos.

3. Sentido de Pertenencia

Maslow (1954) describió la pertenencia como una necesidad básica humana. Al respecto Anant (1966), define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema (Citado en León, García, 2014).

4. Implicancias de la comunicación en la imagen de la Institución

Capriotti (2009), sostiene que la organización en sí misma, es una fuente primaria de comunicación que interviene en la formación de la imagen; de la cual cada vez se busca tener más control, por lo cual las organizaciones son espacios de comunicación que tienen que adaptarse, realizar ajustes y fortalecer los modos de comunicar (Túñez, 2012). El personal que integra la institución hospitalaria, cumple un rol preponderante en la comunicación interpersonal con el paciente, y puertas afuera. Por lo que será de suma importancia, de acuerdo a lo señalado por Brandolini y González (2009), desarrollar la comunicación interna, para generar pertenencia y preparar a cada empleado como vocero de la organización.

A modo de cierre, se destaca la importancia de la comunicación en la vida de las organizaciones, siendo vital la gestión responsable e idónea que se realice de ella, para que las personas que las integran, puedan sentirse parte, construir una identidad, una personalidad y una cultura únicas e irrepetibles (Gordillo; 2015).

Diagnóstico y Discusión

Declaración y Justificación del Problema

La falta de planificación y gestión de la Comunicación Interna

Del análisis que surge de la figura 2, en relación a las debilidades de la Organización, se puede inferir que la misma no otorga importancia estratégica a la comunicación que ejerce puertas adentro, ya que carece de un plan estratégico que aborde la comunicación interna, y canales que la promuevan, para compartir sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. Esta situación experimentada por quienes pertenecen a la planta permanente de empleados, se potencia entre quienes trabajan desde sus propios consultorios en representación de la organización. Esto acarrea desconocimiento de lo que sucede en el interior de la misma, y la imposibilidad de asumir decisiones para la resolución de conflictos. Sumado a esto, se desaprovechan oportunidades para motivar e implicar al personal a las metas y objetivos de la organización, y recoger aportes que optimicen los procesos y resultados de sus operaciones.

La institución tiene definidos sus objetivos estratégicos, la misión y la visión, pero al no comunicarlos, o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento e integración del personal.

En otro sentido, se deduce también la rigidez en la circulación de la información, y la falta de fomento de la comunicación multilateral (ver mapa de públicos y figura N° 4). La estructura organizativa, propicia el ejercicio de la comunicación en sentido descendente, ya que predomina la transmisión de información desde los directivos, o encargados de áreas hacia los empleados a cargo, fomentando una relación de subordinación. Esta situación posibilita funciones de control y transmisión de información, no así de expresión emocional y motivación. Bajo esta forma de comunicar, se traslada información respecto a la

identidad, misión, visión, así como órdenes de servicio, aunque con dificultades para tener algún grado de certeza sobre la interpretación que realiza el público interno; es decir, si éste ha podido comprender el mensaje que desea transmitir la organización, y en caso afirmativo, saber si ha podido comprometerse con el mismo. Esta rigidez en la manera de comunicar, produce inconvenientes, para que se lleve a cabo una realimentación del proceso comunicativo, el feedback, que caracteriza al modelo propuesto por Capriotti, donde el receptor adquiere un papel activo, como intérprete y recreador del mensaje, en base a la información recibida.

La organización bajo estudio, carece de circuitos que permitan una transmisión de información en tiempo y forma, lo que fomenta la profusión del rumor y la desconfianza, que desvían la atención de la gestión profesional.

En relación a la figura N° 3, se advierte la práctica de la Comunicación Horizontal/ Comunicación Lateral, aunque sólo con fines de coordinación de tareas y evaluación de seguimiento de pacientes. No observándose visos de comunicación diagonal, entre personas de distintos estamentos, desperdiciando la posibilidad de trabajar proyectos en forma conjunta, desde la especificidad de cada área. No existe evidencia sobre la implementación de sistemas que permitan la toma de decisiones en equipo, salvo para definir cuestiones relacionadas a la continuidad o finalización de tratamientos terapéuticos.

En función de la figura N° 5, a partir de la inexistencia de espacios y soportes para expresar quejas, y sugerencias, se infiere la necesidad imperiosa de contar con canales abiertos que permitan la expresión del personal y poder actuar en consecuencia, esto hace alusión a que en la institución, no están dadas las condiciones para el ejercicio de las funciones de expresión emocional y motivación que tiene la comunicación.

Conclusión diagnóstica.

No resolver a tiempo las dificultades descritas provoca consecuencias que terminan afectando los objetivos de la organización, así como a su comunicación, reputación e imagen. Es competencia del directorio, reconocer estas dificultades, intervenir y gestionar la comunicación interna. No solo debe facilitar recurso presupuestario, sino también involucrarse en el proceso comunicativo, a través de la escucha, empatía y resolución de conflictos internos. Por lo cual, se propone el diseño y la implementación de

un plan de Comunicación Interna, reconociendo a la misma como un activo con alto grado de impacto para la organización y sus públicos.

Plan de Implementación

Objetivos y metas

Objetivo General: Asignar valor a la comunicación interna, desde la gestión un modelo bidireccional, más horizontal y transparente, a fin de lograr la implicancia y compromiso de todos los trabajadores con los valores y principios del Sanatorio Morra.

Objetivos Específicos:

- ✓ Promover la participación igualitaria, dando lugar al entendimiento de las necesidades que se desprenden de cada profesión, y de las expectativas de interacción con el resto de las categorías.
- ✓ Promover la presencia de canales formales e informales de información.
- ✓ Facilitar la comunicación interpersonal y directa que permita contar con mecanismos de información de retorno, desarrollando las funciones de motivación y expresión emocional del proceso comunicativo interno.
- ✓ Establecer mecanismos de monitoreo inmediato que arrojen información respecto al grado de correspondencia entre los mensajes emitidos por la institución y los significados comprendidos por el público interno.
- ✓ Concienciar al personal sobre el rol preponderante que cumplen en la construcción de la identidad, personalidad, cultura y como vocero de la organización.
- ✓ Aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna.

Alcance

Temporal: el plan está diseñado para que sea puesto en marcha en el plazo de un año calendario, a contar desde el mes de agosto del corriente año, hasta el mes de julio del año 2020.

Ámbito geográfico: el diseño de este plan de comunicación es aplicable a nivel local, impactando en el público interno formado por la planta permanente del sanatorio

Morra, y profesionales que dentro del territorio de la provincia de Córdoba, se desenvuelven mediante la atención remota desde sus consultorios.

Recursos involucrados para el logro de los propósitos.

Recursos Tangibles

- El capital humano que integra la planta permanente y aquellos profesionales que trabajan en forma remota en representación de la institución.
- Un profesional de R.P.I.
- Dibujante profesional, diseñador gráfico, diseñador web, diseñador de interiores.
- Presupuesto que demandará llevar a cabo el plan de implementación.
- Auditorium, mobiliario y equipos que lo componen.
- Espacios comunes de tránsito, consultorios.
- Biblioteca fusionada a espacio para coffe breack
- (02) Expendedoras de café
- Juego de mesas y sillas para zona de café.
- Mueble buffet para autoservicio de coffe breck
- Tarjetas de agradecimiento
- Red de computadoras
- Mesa de metegol.
- Mesa de pin-pon
- Mesa de ajedrez
- Puff y mesas bajas
- Certificados para reconocimiento del personal.
- Un router (para acceder a internet) y un switch (para conectar todos los dispositivos de la red que se encuentren en un mismo edificio). Cables y conectores de los UTP

Recursos Intangibles

- Propiedad intelectual del nombre de la organización.
- Misión, visión y creencias de la Institución.
- Frases representativas del fundador de la institución.

- Conocimientos y habilidades del personal administrativo, técnico y profesional.
- Programas informáticos creados para la institución.
- Tiempo de implementación del plan.
- Tecnología 2.0
- Conocimientos y habilidades de diseño gráfico, diseño web y dibujo profesional.
- Software necesario para la utilización de los murales digitales.
- Asignación de IP (el dni de cada ordenador) y máscara (para delimitar el ámbito de la red).
- Diseño de base de datos, permisos de usuarios, formularios de validación.

Actividades o acciones concretas

1- Formación de un comité de comunicación interna, como experiencia previa a la creación de un área o Departamento incorporado al organigrama, bajo el principio de que la comunicación interna es una responsabilidad compartida, tarea de todos los miembros de la institución. A través de éste se plantea la posibilidad de gestionar de manera correcta y eficaz, a la comunicación como herramienta estratégica, transmitiendo información a través de los canales más adecuados para cada circunstancia. Se trata de convocar y reunir a un conjunto de personas representativas, que faciliten el ambiente propicio para el trabajo multidisciplinario, constituido como un órgano de consulta y de apoyo, dirigido por el especialista en Comunicación Interna, profesional en R.P.I. Este equipo tendrá a su cargo la ejecución, evaluación y tareas de ajustes de las actividades diseñadas en el Plan de Comunicación Interna, con enfoque en lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. Costo estimado de la Táctica: \$25.000 mensuales en concepto de honorarios del relacionista público. Esto incluye a las acciones 2, 3 y 4.

2- Brindar una conferencia dictada por el Comité de Comunicación Interna, destinada al personal que ocupe cargos gerenciales en los distintos estamentos, con el objetivo de potenciar los conocimientos sobre la importancia de la comunicación interna en concordancia con los objetivos de la institución.

3- Gestionar equipos primarios: realizar reuniones periódicas por área, con los responsables y personal a cargo, en las cuales se trabaje con herramientas para mejorar la

comunicación y los flujos de información. No se trata sólo de transmitir mensajes, sino también de gestionar las conversaciones, la información, las respuestas que se generan y las personas. Esta acción ayudará a identificar agentes de cambio, seguidores y opositores a un proyecto u objetivos, y controlar la información que se trasmite por canales informales.

4- Realizar cursos que fomenten el desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo participativo, que promueva compromiso, así como la participación de todos en generar ideas e iniciativas útiles para gestionar la actividad en equipo.

5- Entrega de tarjeta de agradecimiento, destinada a integrantes de la institución, como forma de valorar esfuerzos individuales y colectivos. Esta acción de bajo costo, busca que el personal se sienta motivado, valorado, asuma retos con optimismo y afán de superación y tenga mayor apego y lealtad hacia la institución y sus objetivos. Costo total estimado de la Táctica: \$ 1.050 (incluye 30 unidades).

6- Modernización y fusión de la Biblioteca con cafetería interna para uso exclusivo del personal. Esta táctica, permitirá familiarizar a los empleados con el contenido documental de la institución, que resalte la historia, misión, visión y valores de la misma, mediante recursos gráficos y audiovisuales. Costo total estimado de la Táctica: \$49.000

7- Publicación de frases representativas mediante el uso de la técnica de dibujo conocida como “lettering”, para la decoración interior de espacios comunes; que sirvan de motivación y ayuden a la retención de la misión y visión del lugar (ver figura N° 7). Para su implementación, se prevén tareas de diseño, impresión de letras e instalación a cargo de una firma grafica que realiza el trabajo completo. En cuanto a las frases representativas, estas serán esbozadas en un trabajo conjunto entre el Comité de Comunicación, el directorio y el personal con más antigüedad en la organización. Costo estimado de la Táctica: \$6.300 por muro.



Figura 7. Imágenes que ejemplifican el uso de lettering en instituciones.

Fuente: Elaboración propia

8- Desarrollar el servicio de intranet dentro del sitio web oficial, donde se pueda establecer una comunicación directa con aquellos profesionales que trabajan desde sus propios consultorios. En este sitio, el directorio, jefes de Departamentos, áreas y trabajadores podrán compartir información organizacional, conocimientos y experiencias que harán que mejore el funcionamiento del sanatorio. Así también se podrá obtener inputs, que permitirán contar con información precisa respecto a las necesidades y aportes de parte de este público interno. Se espera que esta acción contribuya a incrementar la implicación, sentido de pertenencia, y acercamiento. Costo estimado de la Táctica: \$ 30.000.

9- Desarrollar un espacio recreativo “playroom”, para uso de todos los integrantes de la Institución en horas de descanso o tiempo libre. Se propone la adecuación de un sector dentro del sanatorio, que se destaque por tener mayor cantidad de luz natural, con paredes pintadas en colores cálidos, sillones cómodos, una acústica ambiental, con diferentes mesas de juego, y espacios para lectura (ver figura N° 8). Al articular esta acción se esperan resultados tales como, ayudar a los empleados a liberar tensiones propias de la labor que realizan; mantener a los mismos motivados en pos de un mejor rendimiento individual y colectivo; estrechar relaciones más allá de lo estrictamente profesional; facilitar un espacio que permita repensar situaciones complejas; entablar vínculos mediante nuevas formas de relacionarse; promover la interacción e intercambio de experiencias que permitan desarrollar nuevos enfoques y aprendizajes; mejorar el clima de la organización; aumentar el nivel de identificación entre los trabajadores y la empresa; incidir en los estándares de atención de pacientes. Costo estimado de la Táctica: 86.000



Figura 8. Imagen que ejemplifica un espacio de playroom dentro de una organización.
Fuente: Elaboración propia

10- Carta al personal, dirigida a todo el personal o un colectivo en concreto. Su envío se propone ante situaciones de emergencia o coyunturales, con el objetivo de transmitir informaciones importantes, con carácter formal, buscando disminuir el impacto de la comunicación informal.

Evaluación o medición de las acciones

La evaluación del plan de implementación, se delinea para ser aplicada en distintos períodos dentro del lapso de un año calendario, a través del seguimiento permanente de las acciones propuestas, según las características de las mismas, para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación se plantea el uso de diferentes técnicas:

- Técnica de encuesta, aplicada a los empleados y directivos de las diferentes áreas, para conocer la opinión de los mismos, en relación al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Análisis documental del contenido que resulte de las reuniones registradas, para verificar el grado de avance en la resolución de problemas.
- Entrevistas a los responsables de departamentos, para conocer cómo evoluciona la ejecución del plan de comunicación, teniendo en cuenta los conflictos detectados y brindando alternativas de solución inmediatas.
- Medición del uso del sistema de intranet, por el conteo de la cantidad de ingresos, inputs recibidos, y control del tiempo estimado de respuesta.

- Medición de la cantidad de personas que tomen contacto con la revista interna, y feedback obtenido a través de opiniones publicadas, de likes o dislikes recibidos, duración de la sesión, porcentaje de rebote, páginas más vistas.
- Sistemas digitales de preguntas y sondeos.
- La constatación en situ de los procesos de comunicación.
- Análisis de los mensajes recibidos.
- Contabilización de descargas de contenidos
- Gastos: cantidad de horas, personas y dinero invertidos en tareas de C.I.

Conclusión final

Como conclusión del trabajo realizado, se evidencia que la entidad presenta deficiencias en la comunicación que establece con el principal de sus activos y públicos internos, sus empleados, ya que el ejercicio profesional de este proceso no forma parte de sus estrategias organizativas.

Esto se debe a la carencia de un plan estratégico que aborde la comunicación interna, optimizando la comunicación formal en sus diferentes flujos, y monitoreando la comunicación informal, opiniones y necesidades de los empleados.

La inexistencia de habilidades de comunicación interna, trae aparejados serios riesgos en la imagen que proyectan los integrantes de la institución, no solo en declaraciones puertas afuera, sino también en la calidad de las relaciones que se establecen en su interior, con repercusión directa en la gestión de tareas, procesos y acciones cuyo eje central es mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Así también se ha podido detectar la falta y poco dominio de canales de comunicación interna. El uso de las nuevas tecnologías, por mencionar un ejemplo, está reservado para la comunicación con públicos externos, en pos de difundir prestaciones, eventos, seminarios, nuevas carreras, logros institucionales y de la ciencia en el campo de especialidad, desaprovechando este recurso para mejorar el posicionamiento interno.

La organización tiene en claro su esencia, a donde quiere llegar, y los valores que la sostienen. Posee además un bagaje documental que habla de su historia, reconocimientos y logros obtenidos, enclaustrado en una biblioteca, con posibilidad de ser una herramienta valiosa para trabajar en la identificación y compromiso de los empleados, a través del tratamiento pertinente de la comunicación.

Hasta ahora el modelo de transmisión utilizado es unidireccional, es decir, gestionan la comunicación de manera convencional, lineal, a través de canales formales y sin mecanismos de control respecto al feedback. La gestión de la comunicación interna, no es promovida por ningún estamento interno, no obstante todos emiten mensajes por canales que aseguran la mera información; aunque en ocasiones se vislumbran vestigios del modelo

de comunicación bidireccional o multidireccional, en acciones aisladas, tales como las reuniones periódicas que facilitan el trabajo multidisciplinario.

El diseño de este plan sienta las bases, para dar lugar a la primera experiencia de gestión comunicativa estratégica, de manera planificada y medible, de modo que en un futuro inmediato la comunicación interna se transforme en una práctica cotidiana, que ayude a fomentar una cultura compartida, y mejorar la imagen institucional.

Es menester que la comunicación interna del sanatorio Morra, esté a cargo de un especialista en R.P.I., con el apoyo sus directivos, involucrando a todos los operarios de la salud en las diversas acciones propuestas en este plan, que ayuden a la integración, la motivación y compromiso, bajo el concepto del reconocimiento activo y valoración del factor humano.

Recomendaciones

A partir del trabajo realizado, se detallan nuevas líneas de investigación que se proponen a futuro:

- Realizar un estudio sobre los efectos en la salud de los operarios sanitarios, como resultante del trabajo expuesto a diferentes riesgos.
- Realizar un estudio sobre la incidencia del trato, vínculo y comunicación de los operarios administrativos y de sanidad en la calidad de vida de los pacientes.
- Analizar la imagen percibida que tienen los empleados de la Institución, discriminados por profesión y labores.
- Crear el Departamento de Comunicación Institucional.
- Elaborar el Manual de Comunicación Institucional.

Bibliografía

1. Referencias Académicas

- Acuña Bermúdez, E. (2017). *La psicoterapia: un momento oportuno para los psicólogos clínicos*. Revista Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte (34), pp 230-241. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n3/2011-7485-psdc-34-03-00230>
- Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización- La Organización comunicante y la Comunicación Organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Brandolini, A., González Frigoli M. (2009) *Comunicación interna*. Buenos Aires, La Crujía.
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile. Ed. Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga. España. Ed. IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Dávila de León C, Jiménez García G. (2014). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar* (32), pp. 271-302. Revista de Psicología. Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004.
- Gómez Bustamante E, Rodríguez Méndez A., Rojas López M., Ordosgoitia Montero K., Severiche Sierra C. (2017). *Riesgos psicosociales en personal de asistencia de una clínica de tercer nivel de la ciudad de Cartagena de Indias en 2016* (15), pp 77-89. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/nova/v15n27/1794-2470-nova-15-27-00077.pdf>

- Gordillo, A. (2015). *El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones*. Primera revista electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación Razón y Palabra (90) Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Varia/31_Gordillo_V90.pdf
- Falco, R. (2016). *Entrenamiento en habilidades sociales para enfermeros del ámbito psiquiátrico* (Tesis de pregrado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Ivancevich J, Lorenzi P, Sinner S. (1997). *Gestión: calidad y competitividad*. España: McGraw-Hill.
- Medina, P. (2010). El impacto de la comunicación interpersonal en la motivación del personal hospitalario, 12 (1), 110-119. *Recuperado de:* http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072010000100013&lang=es.
- Robbins S. P., Judge T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearsons.
- Siles, I. (2007). Cibernética y sociedad de la información: el retorno de un sueño eterno. *Signo y Pensamiento*, 26 (50), 84-99. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/860/86005007.pdf>
- Túnnez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social.
- Wilcox D, Cameron G, Xifra J. (2009). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

2. Artículos Periodísticos

- Falcone, R. (s/f) *Breve Historia de las Instituciones psiquiátricas en Argentina. Del Hospital cerrado al Hospital abierto*. Recuperado de: <http://>

psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/034_historia_2/Archivos/inv/Falcone_HistoriaInstit.pdf

- Galeano E.C., (s/f) *Modelos de Comunicación*. Recuperado de: http://files.felixruizrivera.webnode.mx/200000138395d858a0/Modelos_Comunicacion_Humana.pdf
- Morra. C. (2018) Entrevista realizada en Sanatorio Morra (Córdoba). Entrevistadora Josefina Edelstein.
- Sanatorio Morra. (s. f.). Homepage. Recuperado de: <https://www.morrasanatorio.com>

3. Legislación

- Ley 9848. (2010). *Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba*. Legislatura de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/40ed8f3bd4407b42032577d600628328?OpenDocument>
- Ley 26529. (2009). *Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado*. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000164999/160432/texact.htm>
- Ley 26657. (2010). *Ley Nacional de Salud Mental*. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/1750>.