

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso
Carrera de Relaciones Públicas e Institucionales

Propuesta de “Comunicación organizacional hacia adentro: los desafíos para la tercera generación de una empresa familiar”

Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Alumno: Rodrigo Sebastián Andrés Menehem

DNI: 29.465.553

Legajo: VRPI 04592

Tutor Director: Mg. Guillermo José Pedrotti

Buenos Aires, noviembre de 2020

Índice

Resumen, Abstract y palabras clave	4
1. Introducción	5
<i>Marco de referencia institucional</i>	5
<i>Breve descripción de la problemática</i>	6
<i>Resumen de antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	7
2. Análisis de situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis de contexto</i>	9
<i>Diagnóstico organizacional</i>	13
<i>Análisis específico según perfil profesional de la carrera</i>	15
3. Marco teórico	18
<i>Concepto de relaciones públicas</i>	18
<i>El abordaje de la comunicación interna</i>	18
<i>Entendiendo a la cultura organizacional</i>	18
<i>Acercamiento a los públicos</i>	19
<i>Integración de los conceptos precedentes en nuestro caso de análisis</i>	19
4. Diagnóstico y discusión	21
<i>Declaración del problema</i>	21
<i>Justificación del problema</i>	21
<i>Conclusión diagnóstica</i>	22

5. Plan de implementación	23
<i>a) Objetivos y metas</i>	23
1) <i>Objetivo general</i>	23
2) <i>Objetivos específicos</i>	23
<i>b) Alcance y limitaciones</i>	23
i) De contenido	23
ii) Temporal	24
iii) <i>Ámbito geográfico</i>	24
iv) Metodológico	24
v) Limitaciones	24
<i>c) Recursos involucrados</i>	24
<i>d) Actividades o acciones concretas</i>	25
<i>e) Marco de tiempo</i>	30
<i>f) Evaluación o medición de las acciones</i>	30
6. Conclusiones y recomendaciones	31
<i>Conclusiones</i>	31
<i>Recomendaciones</i>	32
Bibliografía	33
Anexos	35

Resumen

El Sanatorio “Prof. León S. Morra”, transitó un camino de crecimiento al servicio de la salud como una empresa familiar, forjando su identidad a partir de la visión de su fundador, abuelo de los actuales directores de la institución. Crecer cualitativa y cuantitativamente no siempre genera que el desarrollo de sus distintas áreas sea parejo, quedando, en este caso, relegada la tarea de comunicar internamente de manera oportuna y con impacto. Para seguir creciendo, se deberá fortalecer la cultura organizacional mediante herramientas de comunicación interna. El presente trabajo fue realizado con dos etapas bien diferenciadas: una primera donde se realizó un diagnóstico de situación, y otra de implementación donde se elaboró el correspondiente plan de trabajo con diversas herramientas para su ejecución. Durante la primera etapa, fue posible visualizar la problemática respecto a la debilidad de comunicación interna y la necesidad de utilizar la misma para el fortalecimiento de la cultura organizacional. En la segunda etapa, se abordarán diferentes estrategias para alcanzar el objetivo e implementar una metodología de comunicación puertas adentro, que no solo sea sostenible en el tiempo sino también sustentable operativamente.

Palabras clave: Comunicación interna, cultura organizacional, empresa familiar.

Abstract

“Prof. León S. Morra” Sanatorium went along growth path in health industry as a family business, forging its identity based on the vision of its founder, grandfather of the current directors of that institution. Growing qualitatively and quantitatively does not always mean that the development of its different areas is equal, making in this case the task of communicating internally, in a timely manner and with impact, fall behind. In order the organizational culture keeps on growing, it must be strengthened through internal communication tools. This work was carried out within two differentiated stages: The first one, where a situational diagnosis was made, and the other, implementing the corresponding work plan as intended, with various tools for its execution. During the first stage it was possible to address internal communication weaknesses issues and the need of using them to strengthen organizational culture. The second stage comprises several strategies to attain and implement different internal communication methodologies, not only operatively sound, but also sustainable along the upcoming years.

Keywords: family business, internal communication, organizational culture.

1. Introducción

El presente reporte de caso visualizará en detalle la compleja situación de comunicación organizacional a la que se enfrenta el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, empresa familiar abocada al tratamiento de la Salud Mental, basada en un crecimiento exponencial y una demanda creciente constante. Tendrá como tema de análisis la comunicación interna, herramienta esencial para alcanzar los objetivos (macro y micro) de toda institución, funcionando como apoyo estructural y transversal a la organización.

Es importante destacar que actualmente se atraviesa un período de anormalidad total, debido a la pandemia de COVID-19 definida por la OMS. Por ello, abordaremos nuestro análisis contemplando la actual situación y, entendiendo que la estrategia se implementaría a principios del año próximo, consideraremos una situación de mayor habitualidad y normalidad. Las acciones serán revisadas en caso de continuar con un período y condicionamiento de aislamiento.

a) Marco de referencia institucional

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” es una institución privada abocada al diagnóstico y tratamiento de salud mental, ubicada en la Provincia de Córdoba, dirigida por los Dres. León y Carlos Morra, médicos y nietos del fundador del nosocomio, siendo la tercera generación de la familia en continuar con la empresa.

Fundada en 1927 por el Profesor León S. Morra, se abordaron aquellas enfermedades neuropsiquiátricas bajo la modalidad de internación, habitual de acuerdo a los procedimientos profesionales utilizados a principios de siglo, siendo el aislamiento el único tratamiento. El profesor Morra se destacó por poseer una visión revolucionaria al servicio de la salud mental, donde bregaba por la necesidad imperiosa de “legislar sobre alienados”. Llevó aproximadamente 40 años incorporar prácticas ajenas a la internación, con la apertura de consultorios externos, apuntado a tener tratamientos ambulatorios, donde los pacientes iban a atenderse durante el día, pero residían en sus hogares junto a sus familias, evitando el aislamiento y la internación para aquellos casos que era posible. Todo el aumento sostenido de demanda asistencial, en conjunto a

la visión de atención multidisciplinaria, conllevó a un aumento sostenido de infraestructura y recurso humano, tendiendo a generar nuevas líneas de mando, y, por lo tanto, de comunicación.

b) Breve descripción de la problemática

Constituido como una entidad de salud pionera y a la vanguardia de los tratamientos de psiquiatría, la comunicación organizacional se fue ampliando más por necesidad que por una planificación estratégica de sus directores. Su expansión generó una descentralización de la información de primera mano, y que se deba recurrir a nuevos medios de comunicación organizacional para garantizar que la comunicación interna transmita los mensajes y valores que quieran pregonar.

El desarrollo horizontal de la organización, generó una necesidad de crecimiento vertical de las áreas, teniendo que designar personal idóneo y con trayectoria dentro de la institución a cargo de distintas áreas. Si bien este personal cumple con las aptitudes para ocupar dichos puestos, surge como incógnita si se podrá seguir transmitiendo claramente la cultura organizacional que impuso el fundador Prof. León S. Morra y que fuera trasladando a las siguientes generaciones de su familia.

La continuidad de la empresa en la tercera generación, la creación de protocolos que aseguren buena gobernanza, la comunicación interna, la innovación e internacionalización son algunos de los principales retos de las compañías de origen familiar (Tapiés, J., 2016).

c) Resumen de antecedentes

En relación a los valores organizacionales, Tapiés (2016) concluye que la transmisión de los valores fundacionales a las siguientes generaciones, marcan el éxito o el fracaso de la empresa familiar en la siguiente generación. En este sentido, la comunicación planificada estratégicamente y ligada a los objetivos empresariales es fundamental para mantener viva la relación entre identidad y valores. Así, el 80% de los empresarios admite que una comunicación formal contribuye de forma positiva a la evolución y crecimiento del negocio.

En el país, el 1 de agosto de 2015 entró en vigencia el Nuevo Código Civil y Comercial, que incluye nuevos conceptos relacionados a la empresa familiar, uno de ellos es el de los pactos sobre herencias futuras (Piñero Castellanos, C.; 2016). El protocolo familiar, toma importancia por

primera vez en la legislación argentina como contrato asociativo, y estos avances manifiestan la importancia de las empresas familiares y por ende de su continuidad como tales.

En la Argentina las empresas familiares representan aproximadamente el 80% de las compañías y generan en conjunto el 60% del producto bruto interno (PBI) y el 70% del empleo, según datos del Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (Urien, P.; 2015). Los procesos de sucesión entre generaciones aún son el mayor reto que enfrentan las organizaciones familiares, sobre todo en el traspaso de la primera a la segunda generación, aunque también de la segunda a la tercera. Lo que sucede a menudo es que las fórmulas aplicadas que funcionaron bien en el primer relevo generacional no siempre funcionan en el siguiente (Urien, P., 2015).

d) Relevancia del caso

De acuerdo a un estudio realizado por Cosp, C. (2019) en Paraguay en relación a las empresas familiares, ella sugiere que la primera generación funda la empresa, la segunda administra y la tercera funde. El 85% de las empresas paraguayas son familiares, pero solo el 15% logra sobrevivir a la tercera generación.

Schlemenson (2013) establece que el crecimiento y desarrollo depende de dos factores: la capacidad individual del fundador, que refiere a la visión que tiene el mismo del proyecto y a la capacidad de mantener la misma y desarrollarla de forma coherente en un ambiente de dificultades, riesgos e incertidumbres; y la capacidad de trabajo, que implica tomar los problemas o situaciones externas que surjan y desarrollar una solución para las mismas. El crecimiento del proyecto tiene su limitante en el límite de la capacidad individual del fundador. En esta instancia es cuando se debería incorporar nuevos niveles ejecutivos u operativos.

Una empresa en crecimiento, enfrentando desafíos propios y del entorno, necesita implementar robustos canales de comunicación hacia el interior de su organización, pero que contenga la dinámica necesaria para poder ir adaptándose a los cambios que fueran surgiendo en el camino, para que, de esta manera, pueda siempre garantizar un fluido nivel de comunicación de manera precisa y efectiva. Los valores organizacionales tendrán su sustentabilidad en los mecanismos de comunicación interna que establezcan sus directores, y en cómo se vayan adaptando a las nuevas y desafiantes situaciones y, de esta manera, sostener el mensaje en diversos contextos y públicos.

2. Análisis de Situación

Habiendo presentado la introducción correspondiente al reporte de caso seleccionado, se realizará a continuación un análisis de situación detallado.

a) Descripción de la situación

Una organización como el Sanatorio Morra, con más de 90 años de historia y trayectoria, se enfrenta al riesgo de que la ampliación de sus servicios de manera extra muro, con centros de atención fuera de la sede original, y tendiendo a brindar servicios monitoreados de manera remota, puedan generar un debilitamiento en la continuidad de los valores organizacionales fundacionales, en caso de no acompañar los cambios con adaptación y nuevas herramientas de comunicación interna.

“Tomando en consideración el componente emocional, el fin último del cuidado y mantenimiento del negocio de la familia va encaminado a que este sea transferido de generación en generación y pueda ser el sustento económico para las futuras generaciones” (Suess-Reyes, Fuetsch, 2016).

Haciendo referencia a lo mencionado por Brandolini, A. (2008), uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y rumores, entendiendo como estos últimos a aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. En esos contextos, lo más probable es que las motivaciones personales difícilmente coincidan, en todo o en parte, con las motivaciones de la organización.

En sintonía con lo que mencionan Contreras, O. y Rozo, I. (2015), en la actualidad las redes sociales se han convertido en el principal canal de interconexión, relación y difusión de las empresas con sus grupos de interés, donde se puede encontrar una respuesta inmediata frente a las acciones realizadas en las que se vinculan empleados, accionistas, propietarios e incluso personas que indirectamente se encuentran relacionadas con la organización.

b) Análisis de contexto

El presente año 2020 se encontró con un suceso de escala mundial, que prácticamente paralizó el normal funcionamiento, producción, aprovisionamiento y logística de bienes y servicios. La pandemia COVID-19, tal como fuera determinada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, generó cambios forzados y disruptivos en el normal funcionamiento de las estructuras públicas y privadas en todo el mundo.

El gobierno de Argentina comenzó con un procedimiento de aislamiento social, preventivo y obligatorio en marzo de este año, durante el cual, al menos en las primeras semanas, solo funcionaron aquellas actividades declaradas como esenciales. Estas limitaciones o prohibiciones que generaron la decisión sanitaria de frenar actividades para evitar la circulación de personas (y con ello del virus) y así no generar picos de contagio con un potencial colapso del sistema de salud argentino, tuvieron su correlato en severos problemas económicos y sociales debido al cierre de pymes y la pérdida de la fuente de trabajo de sus empleados, cierre de locales comerciales, disminución de salarios, cesación de pagos, y un freno total a las inversiones de grandes y pequeños emprendedores. Esta situación generó un impacto directo en las familias, quienes vieron disminuido su poder adquisitivo o directamente perdieron su fuente de ingreso. En sintonía, los estados Nacional, Provincial y Municipal tuvieron un fuerte descenso en su recaudación, debido a la merma del ingreso por impuestos y aportes previsionales y contribuciones.

Esta coyuntura económica previamente descripta tuvo un inmediato impacto en la situación social de nuestro país, en particular en aquellas grandes ciudades capitales y las zonas metropolitanas de sus alrededores de provincias como Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Por un lado, las personas vieron afectada su economía familiar, lo cual impactó directamente en el aumento de delitos y cuestiones de inseguridad de manera escalonada. Por el otro, el aislamiento sostenido, la no posibilidad de sociabilizar como habitualmente se hacía y la imposibilidad de trabajar, entre otros, han sido factores que fueron afectando la salud mental de diversas maneras de los mismos.

En un país donde, en muchas oportunidades, los cambios abruptos en políticas adoptadas por los gobiernos de turno conllevan a tener escasas posibilidades de planificar estrategias a largo plazo, surge la necesidad de que las empresas e instituciones deban (y, en algunos casos, puedan)

adaptarse rápidamente a las modificaciones y necesidades que el mercado requiera. Si bien el objetivo general no se viera afectado, seguramente estos cambios de paradigma a los que se enfrentan las instituciones generen transformaciones en el modo de desarrollar y alcanzar objetivos específicos determinados. Dentro de los cambios podemos encontrar modificaciones en los regímenes impositivos cuantitativos y cualitativos, modificaciones entre las políticas de abordaje social de un gobierno a otro, incentivo o disminución de importaciones con su directo impacto en la economía de las PYMEs, y escenarios diversos en el ámbito macroeconómico que tienen impactos en las finanzas de las instituciones.

A través de un análisis PESTEL, podremos analizar cuál es el macroentorno del Sanatorio “Prof. León S. Morra” y entender cuáles son sus variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, siendo esta una herramienta sumamente valiosa para la gestión estratégica.

Análisis PESTEL

- *Variables Políticas:* Estas variables pueden tener una incidencia importante dado que son aquellas que intervienen en decisión de carácter impositivo, económico y laboral, entre otros. Si bien el año 2021 estará marcado por ser un año electoral desde el punto de vista legislativo y será el año post pandemia donde con seguridad se intente reactivar la economía por medio de medidas tendientes a la reactivación del consumo y cuidado de precios, no tendría un impacto directo en el armado de la propuesta de comunicación interna para el Sanatorio.
- *Variables Económicas:* Con impacto directo en el funcionamiento económico financiero del Sanatorio, estas variables serán particularmente críticas al momento de analizar una reingeniería en los procesos de comunicación interna. El aislamiento social y obligatorio mencionado anteriormente, generó un cese en las actividades de muchos sectores de la economía, no así en la salud debido a ser una actividad esencial. Pero a nivel país, todos los prestadores de servicios de salud vieron incrementados sus costos por tener que equipar a su personal con equipos de protección adecuados y extremar las medidas de higienización en lugares de atención de internación y ambulatoria, oficinas y zonas comunes. A la fecha de análisis, los nomencladores prestacionales no sufrieron incrementos de precios, lo que

refleja que los nuevos costos no fueron trasladados a los precios. También debieron adaptarse a comenzar a utilizar herramientas de telemedicina como las consultas virtuales, para aquellos casos en que era posible abordar la consulta y tratamiento por ese medio, con su impacto directo en la inversión de nueva tecnología. Y, por último, los financiadores del sistema de salud, comenzaron a demorar sus pagos en el mejor de los casos, y cancelarlos en algunas situaciones más extremas. Esto generó de manera directa un descalce financiero en muchas instituciones de salud, donde los costos para brindar servicio se incrementaron, vieron disminuida su demanda, y la cadena de pagos se fue dilatando a medida que pasaron los meses. Es por esto que se deberá tener particular atención al momento del desarrollo de una propuesta de trabajo de comunicación interna, con el fin de que la misma sea económicamente viable.

- *Variables Sociales:* Estas variables resultan sumamente delicadas e influyentes en todo nuestro análisis, debido al impacto directo que tienen en la salud mental de las personas. En relación a los últimos datos analizados y publicados por el INDEC (2019), los resultados del segundo semestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 25,9% (donde residen el 35,5% de las personas), distinguiendo en este conjunto un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,0% de las personas. De acuerdo a la estimación realizada por el INDEC (2020), para este año se calcula que el país posee una población de 45.376.763 habitantes, lo cual, según los datos anteriores, se podría entender que más de 16 millones de personas se encuentran por debajo de la línea de la pobreza. Todos estos porcentajes se han visto alterados significativamente debido al impacto de la pandemia en las situaciones laborales y económicas de las personas y sus hogares. El desempleo o condiciones sociales desfavorables inciden directamente en la salud mental de las personas, lo cual generará una mayor demanda en todos los efectores, públicos y privados, que atiendan este tipo de patologías.
- *Variables Tecnológicas:* Dado el constante avance en el desarrollo de nuevas tecnologías, ya sea de comunicaciones y redes de salud, así como de sistemas interactivos de gestión, estas variables pueden incidir directamente en el crecimiento (o estancamiento) de la institución. El avance de la tecnología no tiene que ver únicamente con la inmediatez de la

información o la trazabilidad de la misma, sino también en una forma de gestionar más transparente, donde la información está disponible y puede ser visualizada por más personas, siendo cada vez más necesario que la interpretación de aquella pueda ser trabajada y comunicada claramente a todo el personal de la Institución. El Sanatorio Morra, en su espíritu precursor e innovador, ha podido acompañar las necesidades asistenciales con implementaciones de nuevas tecnologías al servicio del sistema de salud. Han implementado la historia clínica digital y recientemente, por la pandemia de COVID-19, han comenzado a utilizar la telemedicina como otro canal de atención, para continuar asistiendo y atendiendo a quienes así lo precisaran. En la misma línea, con fecha 14/08/2020 se ha dispuesto la Ley N° 27.555 de “Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo”, donde se reglamenta las condiciones de teletrabajo, validando y estableciendo lineamientos para su implementación. Desde el punto de vista comunicacional, posee un equipo que maneja las redes sociales y comunicación institucional del Sanatorio para afuera, pero no poseen un desarrollo de tecnología para la comunicación hacia adentro.

- *Variables Ecológicas:* Si bien por el tipo de servicio que presta el Sanatorio Morra no existe grandes variables ecológicas que puedan afectar el modelo de negocio, se entiende que deberá prestar mayor atención en poder realizar una reducción de residuos, campañas de separación de los mismos y la posible reutilización de elementos, en particular tecnología en desuso para poner en valor.
- *Variables Legales:* Estas variables pueden tener una incidencia altísima (de hecho, la tienen) en cualquier tipo de empresa u organización destinada al rubro de la salud, debido a que cualquier tipo de cambio, alcance de atención, regulación de prácticas o productos, entre otras tantas más, son puestas en funcionamiento mediante decisiones administrativas, resoluciones, disposiciones y ordenanzas, tanto en el ámbito nacional, provincial como municipal. En el caso del Sanatorio Morra, por ser una institución dedicada al cuidado y tratamiento de la salud mental, está plenamente alcanzado por la Ley N°26.657 y la Ley N°9.848 de 2010, que regula la Salud Mental en Córdoba. Si bien la nueva legislación en salud mental establece la creación y utilización de dispositivos de atención intermedios entre la internación y la externación definitiva, hecho que podría ser sumamente disruptivo

para la reorganización del Sanatorio, la familia Morra ya se encontraba trabajando en esa línea con la implementación de un Hospital de Día para evitar la internación de aquellos pacientes que no lo necesitaran. Esta nueva regulación no tuvo un gran impacto debido a que simplemente validó la línea de trabajo que ya venían llevando, estableciendo dichos mecanismos de plena vigencia con la implementación de la mencionada Ley Nacional de Salud Mental.

En relación a las variables presentadas precedentemente, podemos concluir que el contexto al que se enfrenta el Sanatorio Morra es de cambio y desafío, no únicamente por la situación social y las variables económicas que demuestran una situación compleja desde el punto de vista económico y financiero del Sanatorio y de sus usuarios, sino también con cambios legales y tecnológicos que forzarán un cambio cualitativo en el modelo de atención y sus herramientas a utilizar. El poder de adaptación será fundamental para transitar estos desafíos contextuales.

En el contexto de COVID 19, el funcionamiento de hospitales de día y casas de medio camino que alojan a pacientes en proceso de externación definitiva, se han visto afectadas por la atención y concurrencia del personal especializado, así también como la de los propios pacientes, situación que aumenta la necesidad de tratamientos ambulatorios y la comunicación creativa en todo el equipo interdisciplinario que participa en estos procesos para el seguimiento de los mismos y sus familias. Esta amenaza, por las limitaciones en la atención presencial, requiere por parte de los integrantes de la Institución, un proceso de investigación a nivel mundial de las estrategias que se pueden ir tomando para acompañar el proceso.

c) Diagnóstico organizacional

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” se encuentra en una etapa de renovación tecnológica, debido a la necesaria implementación de la historia clínica electrónica a partir de diciembre 2018. Esto se debió, por un lado, a la entrada en vigencia de la nueva Ley N° 26.529 de Derechos del Paciente, Historia Clínica y Consentimiento Informado, la cual pone en plena vigencia la necesidad de que tanto la evolución del paciente como cada una de las intervenciones del equipo interdisciplinario deben registrarse a diario en la historia clínica. Pero, por otro lado, la informatización de las historias clínicas, radicaban también en la necesidad de contar con datos precisos y trazables, y que permitieran poder acceder a información instantánea y de calidad. Si

bien mencionáramos previamente que ya se venía trabajando en esta línea, la reglamentación de una ley establece las formas en las cuáles debe trabajarse y documentarse la información.

Cabe destacar que, más allá de la precisión, exactitud y trazabilidad en los tratamientos terapéuticos y farmacológicos, resulta indispensable para toda institución de salud obtener información detallada que permitan conocer indicadores desde el punto de vista de costos y presupuesto, así como desde la posibilidad financiera de la gestión de cobranzas de los financiadores. Esto llevará a poder evaluar posibilidades de mejoras, pero también a analizar la ampliación de prestaciones que sean posibles y sustentables.

Con esta apertura de prácticas y nueva modalidad de atención, fue necesaria la incorporación de profesionales de distintas especialidades (médicos, psicólogos, nutricionistas, trabajadores sociales, entre otros), lo cual también tuvo su impacto en la necesidad de hacer crecer la red prestacional del Sanatorio, incrementando aún más la dotación de personal. El armado de un equipo multidisciplinario permitió abordar la problemática armando tratamientos integrales que no sólo abarcaran el problema de base, sino que contemplaran la realidad y el contexto.

La visión inicial de atención multidisciplinaria, generó la necesidad de contar con prestadores que pudieran brindar atención en el interior de la Provincia de Córdoba, prestando atención a la necesidad de la accesibilidad del paciente a un centro de salud cercano a su residencia. De esta forma contaron con 30 prestadores privados, y una planta propia de más de 200 empleados entre las áreas técnicas, administrativas, profesionales, auxiliares y de mantenimiento, sumados al personal tercerizado técnico y de apoyo. Este aumento sostenido de demanda asistencial, tuvo su contraparte en una continua capacitación al personal del Sanatorio en todas sus áreas, lo que permitió que ese crecimiento pudiera continuar pregonando un servicio asistencial de calidad y un procedimiento técnico administrativo eficiente, mediante la vinculación y articulación con diversos centros educativos y de especialización de prestigio.

Esta diversificación en cuanto al cuidado de la salud mental, debe estar acompañada por un fuerte desarrollo de la comunicación interna organizacional, con el fin de que los valores y objetivos sigan en la línea de los definidos por sus actuales directores. Quien continuó inicialmente con su visión y misión fue su hijo, también médico, padre de los actuales directores del Sanatorio, quien supo aprender de primera mano los valores por la profesión y las herramientas de

gerenciamiento de una institución pionera y precursora y con un marcado crecimiento constante. Aparte de aprender el oficio y vocación de directamente del fundador, pudo recibir una transmisión pura respecto a la cultura organizacional de la empresa y su visión. Siendo la segunda generación de la familia Morra en administrar el Sanatorio, transfirió tanto el conocimiento como la responsabilidad a dos de sus hijos: los Dres. León Morra y Carlos Morra. Los nietos del fundador, ahora convertidos en los responsables de continuar con el éxito de sus predecesores, se encuentran con un escenario particularmente desafiante: mantener la trayectoria de la Institución, seguir siendo innovadores y estar a la vanguardia, agregando valor a los estándares de atención, transmitiendo así los valores de la institución.

Otra herramienta que utilizaremos para nuestra realización del diagnóstico organizacional, será un análisis FODA, donde podremos determinar aquellos rasgos en la actualidad y en el futuro inmediato, identificados como fortalezas y debilidades que responden a situaciones internas de la institución, así como sus oportunidades y amenazas del medio externo.

Análisis FODA

- *Fortalezas:* Amplia trayectoria y prestigio al servicio de la Salud Mental, fidelidad del personal, adaptación a los cambios y nuevas tecnologías.
- *Oportunidades:* Incremento de demanda por contexto económico-social, validación e instauración de herramientas de atención virtual de casos ambulatorios lo cual brinda mayor alcance de atención, reglamentación del teletrabajo.
- *Debilidades:* Estructura administrativa escasa, falta de gestión de cobranzas, de auditoría de prestaciones en detalle y de un sistema de gestión informatizado.

Amenazas: Complejo contexto socio-económico a nivel país, cadenas de pago con demoras o cesación de pagos, disminución de cantidad de proveedores.

d) Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Para cualquier plan o acción que llevemos adelante, resulta imprescindible no únicamente diseñar los mismos, sino poder medirlos. La medición y monitoreo será una herramienta fundamental para poder evaluar y entender cuáles fueron los cambios existentes, y poder cuantificar esos resultados y compararlos. Debido a esto, al inicio del trabajo a realizar en el

Sanatorio, se deberá realizar una evaluación del clima interno, lo cual nos permitirá realizar una medición del grado de adhesión al proyecto organizacional. Podemos señalar dos funciones: el diagnóstico del estado actual de la organización y el seguimiento de la situación.

Para proceder al diagnóstico, implementaremos las encuestas personales de opinión, las cuáles funcionarán como barómetro del clima interno. Las mismas deberán ser mediante cuestionarios, respetar criterios de pregunta respecto a higiene y seguridad, resultados, formación, promoción, participación, y en particular sobre la satisfacción de los canales informativos internos e interés y satisfacción por la información recibida, y deberán tener un objeto (objetivos de la encuesta, función que cumple la encuesta, muestra encuestada, periodicidad) y resultados. Una vez realizada la evaluación del clima interno, estaremos en condiciones de preparar una estrategia para optimizar la comunicación dentro de la organización (Villafañe; 1993).

Resulta importante realizar un mapa de público, para poder visualizar hacia donde estarán orientados nuestros esfuerzos comunicacionales e institucionales. Podríamos definir como sus públicos objetivo a los clientes (actuales y potenciales) tales como pacientes y financiadores del sistema de salud, proveedores, accionistas, medios de comunicación, universidades, sociedades científicas, organismos públicos y privados, y los empleados. Haremos foco en el público “empleados”, toda vez que nuestro caso de estudio está puesto en la comunicación interna y la trascendencia de los valores organizacionales de la institución. Los empleados, más allá de poseer una importancia estratégica y operativa para la institución, son quienes pueden generar valor a la cadena productiva, siendo los brazos ejecutores de las acciones y objetivos que los directores consolidan en la visión y misión de la empresa. Su conocimiento estructural del sanatorio, así como su posición de transmisor de la imagen corporativa, y por consiguiente la difusión de la cultura organizacional, resultarán de interés para las autoridades de la organización. Existirán aquellos que agrupemos como profesionales, técnicos, administrativos y otros, pudiendo visualizar el correspondiente análisis de mapa de públicos en el “*Anexo I – Mapa de públicos*” en página 35.

De acuerdo al análisis, los empleados tendrán una importancia estratégica para la institución, teniendo un vínculo fuerte con la misma y un rol de transmisor de la comunicación interna y valores organizacionales. Los otros públicos internos estratégicos serán los clientes potenciales (desde el punto de vista de crecimiento y de financiamiento futuro) y los accionistas, ya que estos

últimos deberán apoyar y acompañar la decisión de encarar las acciones comunicacionales tendientes al arraigo de la cultura organizacional en empleados y hacia el afuera. Un público interno implicado es aquél que brinda todo su caudal de conocimiento y esfuerzo para que la organización logre sus objetivos. El desarrollo de la empresa se traduce en la plenitud del individuo y viceversa, de modo que se genera una relación bidireccional en la que la organización alcanza sus cometidos con el equipo de aliados que ha sido capaz de cultivar como resultado de una negociación exitosa en la que tanto la organización como el público interno ganan (González; 2006). Desde este enfoque, la finalidad primordial de la comunicación interna es lograr que los trabajadores no sólo conozcan a su organización, sino que, sobre todo, adhieran a sus políticas y directrices para que unidos lleven adelante el proyecto corporativo.

Siguiendo en línea con la imagen, tal como sugiere Avilia Lammertyn (1997), de acuerdo al momento comunicacional o posición respecto de la comunicación podemos pensar en la clasificación de imagen ideal (es la que la organización imaginó al diseñarla), imagen proyectada (es la que se emite, pudiendo ser diferente a la ideal) e imagen real (es la que poseen los “grupos de interés” o públicos de la organización). En el caso del Sanatorio Prof. León Morra observamos como particularidad que la imagen ideal que tuvo su fundador, posee una estrecha similitud con la imagen proyectada y con la imagen real. Tanto aquellos que requieren la atención del Sanatorio, así como las sociedades científicas de la rama de salud mental y aquellos estudiantes de posgrado y perfeccionamiento, consideran a esta institución como ejemplar y visionaria, donde desde su inicio plasmó un abordaje de las patologías o tratamientos de salud mental acordes a los regulados mediante la actual ley de salud mental.

Se plantea la implementación de un plan estratégico de comunicación interna bajo el nombre “Nos conectamos”, que ayude a fortalecer la transferencia de la cultura organizacional del Sanatorio, integrando los distintos actores y áreas de la institución y, en la misma sintonía, que optimice el alcance de los objetivos organizacionales. Se propondrá trabajar en la incorporación de acciones tales como la inducción a la organización para nuevos ingresos, la utilización de carteleras internas revisando sus lugares de ubicación dada la distribución del Sanatorio, la publicación de una revista interna en formato digital, la utilización de una whatsapp institucional para envío de novedades y noticias, y las reuniones con personal ejecutivo de la organización.

3. Marco teórico

A continuación, se desarrollará un marco teórico correspondiente a la estrategia de comunicación interna para el Sanatorio, donde abordaremos conceptos tales como las relaciones públicas, la comunicación interna, la cultura organizacional y los públicos afectados.

Concepto de relaciones públicas

Entenderemos por relaciones públicas al proceso de comunicación estratégica que busca la generación de sinergias entre aquellas organizaciones y sus respectivos públicos objetivos (Sriramesh, K., Verèid.; 2013). A su vez, mediante la utilización estratégica de la comunicación, se podrán planificar aquellas acciones y esfuerzos destinados a generar una relación mutuamente beneficiosa e integral para las organizaciones y sus públicos (Di Génova; 2010).

El abordaje de la comunicación interna

Dentro del concepto de comunicación interna, desde nuestra perspectiva, entenderemos a la misma como una acción o responsabilidad de la conducción ejecutiva de la organización, la cual se basará en brindar información y conocimiento para su personal, con iniciativas que busquen incentivar al mismo, y que recopilen datos para retroalimentar las estrategias de reforzar la cultura organizacional. Se la puede denominar, también, como aquel conjunto de actividades que, mediante el uso diverso de medios y canales, tiendan al correcto y buen relacionamiento del personal de la organización (Torres, L.; 2012). Existe otra aproximación a la comunicación interna relativa a que relaciona los distintos grupos y equipos de trabajo, y dentro de cada equipo relaciona a sus integrantes (Gan, F., Triginé, J.; 2012). También se puede abordar como las acciones comunicacionales que realiza la organización, buscando una relación interna entre el personal y los objetivos planteados, mediante la planificación de actividades que integren y comprometan a ambas partes (Graverán, D.; 2017). En sintonía con lo anterior descripto, la comunicación interna busca motivar al recurso humano interno y, por ello, poder retener a los trabajadores para la concreción de los objetivos organizacionales (Muñiz, R.; 2017).

Entendiendo a la cultura organizacional

En relación a la cultura organizacional, podemos entender a la misma como el reflejo de sus valores, compuesto por distintos elementos tales como su estructura, la identidad, el prestigio, sus relaciones y la forma de trabajar, entre otros. Aparece, a veces, descripta como las reglas que se establecen y pautan las relaciones, así como aquello que todos los miembros de una organización comparten (Sriramesh, K., Verèid.; 2013). Existen varios factores que tienen incidencia en la formación de la cultura organizacional, tales como sus fundadores, su identidad, el sentido de pertenencia, las normas tanto escritas como no escritas, siendo estos los que diferencian a las organizaciones entre ellas (Gan, F.; 2012). También podemos abordar a la cultura organizacional como aquel resultado de la asimilación de valores y conductas o rasgos de comportamiento por parte del personal integrante de una organización (Gabini, S; 2017). Por último, podemos mencionar la existencia de un subsistema, el cual ejerce influencia respecto a su composición y su actividad, formado por, entre otros, valores y creencias generadas de la interacción de sus integrantes, mediante los cuáles transitará los distintos desafíos y aprovechará sus oportunidades como organización (Cristóbal, G., Dialeva, A., Guyot, N., Re, J.; 2018).

Acercamiento a los públicos

Podemos abordar al concepto de públicos diciendo que son grupos de personas los cuales, en un determinado momento se convierten en objetivo de organizaciones debido a poseer un determinado interés para éstas, lo cual se encuentra en línea con la autora Avilia Lammertyn, R. (1999), quien lo define como un grupo de personas que comparten un interés y pensamientos en relación a la organización, teniendo en cuenta también que organizaciones con objetivos similares podrán tener públicos similares, y que, por otro lado, más allá de la inexistencia de un vínculo físico necesario, reaccionan ante un mismo estímulo (Capriotti, P.; 1992). Podremos encontrar públicos internos (existe una relación y afinidad directa con el fin común de la organización), externos (los que no tienen relación directa de la organización), y dentro de estos grupos existirán distintos tipos de subgrupos, los cuáles deberían ser abordados con distintas perspectivas según cada uno, mencionando también la existencia de públicos mixtos, (Avilia Lammertyn; 1999).

Integración de los conceptos precedentes en nuestro caso de análisis

Dado que nuestro caso bajo análisis apunta a la comunicación interna dentro del Sanatorio Morra, para fortalecer su cultura organizacional y garantizar una correcta transición (y durabilidad)

de la misma de generación en generación, nos proponemos focalizar en el público “empleados” y en segundo plano en el público “clientes”. Los objetivos de comunicación interna apuntarán a poder brindar información respecto a lo que ocurre dentro de la organización y transmitir aquellos mensajes considerados corporativos, ambas cuestiones buscando generar una clara comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y una cuota de motivación hacia todos los empleados, teniendo que trabajar, en consecuencia, en los cuatro vectores comunicacionales: el descendente (para establecer y reforzar la cultura organizacional), el ascendente (motivacional porque surge de abajo hacia arriba, donde los integrantes de la organización se sienten protagonistas), el horizontal (mejora el desarrollo de la organización y el trabajo en equipo) y el transversal (fijación de un lenguaje común y valores acordes a la compañía) (Villafañe, J.; 1998).

Por último, respecto a la comunicación interna en una empresa familiar, haremos mención a como confluyen las ideas de distintos autores. Entendiendo a una organización como un proyecto creado en la búsqueda de satisfacer las ambiciones o necesidades de su creador, sus miembros o la comunidad, entre otros, y a la familia como un grupo de personas que poseen un vínculo de parentesco entre sí, podemos abordar el concepto de empresa familiar (Piñero Castellanos, C.; 2016). En esta línea, abordaremos nuestro análisis desde una perspectiva de complejidad debido a la existencia de lazos personales y afectivos y de la búsqueda de intereses comerciales, donde radica una clara dificultad para generar una separación entre ambas dimensiones. Si nos basáramos en las cuatro leyes naturales de las empresas familiares desarrolladas por Davis, J. (2016), identificamos que: 1) las familias tienden a incrementar su tamaño más rápido que la empresa, apareciendo nuevas generaciones con mayor celeridad que el desarrollo de la empresa; 2) existe un incremento de la expectativa en la calidad de vida por parte de las nuevas generaciones; 3) aquellos miembros de la empresa que son accionistas se vuelven dependientes económicamente de la misma; y 4) todos los integrantes de la familia vuelcan sus expectativas y esfuerzos en la empresa. Si bien estas cuatro leyes pueden presentar una ventaja por la posibilidad de planificar acciones correctivas, también coexisten los distintos intereses o modelos de los integrantes, en cuanto a la dirección de la empresa, lo que puede repercutir negativamente en la claridad de sus objetivos, y, por supuesto, en errores comunicacionales. Otro punto sobresaliente sobre su estudio es respecto a la vulnerabilidad de las empresas familiares, en particular por dos factores: largos períodos de liderazgo y la dificultad para atraer (y retener) a aquellos directivos no familiares.

4. Diagnóstico y discusión

a) Declaración del problema

El crecimiento del Sanatorio hacia afuera con su impacto directo puertas adentro, generó una descentralización de la comunicación interna en los mandos medios que se fueron creando, los cuáles no pertenecen a la familia Morra, careciendo de la pertenencia familiar, la cual deberán adoptarla para garantizar continuidad a la cultura organizacional.

El primer desafío que se encuentra, es el de establecer mecanismos de comunicación que carezcan de ruido en sus mensajes, para que los lineamientos no solo sean claros y entendibles, sino que también sean realizables y aplicables por sus receptores.

En segunda instancia, dado que estamos hablando de una empresa con cimientos en la relación familiar de sus actuales directores, tendremos que enfocar la comunicación interna a tratar de abordar los logros clínicos o sanitarios de la Institución, pero sin desviarnos desde lo operativo de los objetivos comerciales que se buscan.

Por último, el trabajo de comunicación interna que realicemos deberá ser medible para poder generar las correcciones necesarias en base a los relevamientos de información que se fueran haciendo. El seguimiento de estos resultados nos ayudará a poder visualizar potenciales avances o desvíos, permitiendo mejorar cuando fuera necesario y acentuar en aquellos casos en que la efectividad de los mensajes, dieran el resultado esperado.

b) Justificación del problema

Tal como fuera mencionado previamente, la cultura organizacional es el reflejo de los valores de la organización y genera aquellas reglas que se establecen, pautando también las relaciones. Si el Sanatorio Morra se alejara de estos conceptos, dejara de trabajarlos como pilares y únicamente buscara un crecimiento comercial, estarían perdiendo el rumbo en cuanto a la forma de hacer salud y continuar creciendo como institución, que fue parte de la identidad desde su fundación: la calidad de atención, estar a la vanguardia y poner a la persona en el centro del problema para abordarlo interdisciplinariamente.

En la misma línea, mencionamos que la comunicación interna debería ser parte de las responsabilidades de la conducción ejecutiva de la institución, buscando incentivar al personal y generar una retroalimentación de datos para apuntalar la estrategia de reforzar la cultura organizacional. Al generarse un crecimiento vertical, con nuevas líneas de conducción ejecutiva y operativa, la estructura organizacional nos muestra un distanciamiento entre la dirección ejecutiva y los nuevos integrantes de la institución que se fueran incorporando. A su vez, la inducción a la organización inicial que anteriormente se realizaba de manera informal trabajando directamente con la conducción ejecutiva, en la actualidad se realiza con mandos operativos o intermedios. La falta de control y previsibilidad en cuanto al mensaje que se transmite y cómo se transmite, pueden generar una dispersión en cuanto a los valores transmitidos de la institución, y un desarraigo del sentido de pertenencia que se habían logrado generar.

El crecimiento y apertura de nuevas líneas de trabajo debe estar diagramada con una fuerte comunicación interna, para hacer partícipes a los integrantes de todas las líneas de la institución, y que no solo conozcan las nuevas líneas de trabajo, sino puedan entender el por qué se trabajarán esas nuevas líneas. Es importante que, en cada comunicación, pueda ser tangible el lenguaje de la institución y sus valores organizacionales, teniendo relevancia los cuatro vectores comunicacionales, en particular, para este ejemplo, el transversal.

c) Conclusión diagnóstica

Trabajar en cómo comunicamos internamente, tendrá una incidencia directa en cómo alcanzamos nuestros objetivos. La trascendencia que tendrá un equipo con valores institucionales arraigados y un alto compromiso y sentido de pertenencia, será visualizado hacia el afuera como muestra de calidad institucional y una fortaleza de ocupar ese lugar en la mente de los distintos públicos externos.

Mediante la realización de una consultoría externa, se buscará generar una planificación estratégica comunicacional apuntada al personal interno, detectando que, si la institución no logra vincular su crecimiento a un desarrollo de sus procedimientos internos, no únicamente asistenciales sino aquellos transversales y que funcionan como pilares en la construcción de una identidad, con el tiempo verá reflejado un alejamiento de las palabras pertenencia y calidad asociadas al nombre del Sanatorio.

5. Plan de implementación

En el presente apartado se desarrollará el plan de implementación sugerido, donde estableceremos los objetivos (general y específicos) y metas del mismo, el alcance, aquellos recursos involucrados en su ejecución, las acciones puntuales pertinentes para su desarrollo, el marco de tiempo establecido y los métodos de evaluación y monitoreo de su avance y concreción.

a) Objetivos y metas

A continuación, se desarrollarán el objetivo general del plan de implementación, así como sus objetivos específicos para cada etapa de puesta en marcha.

1) Objetivo general

Fortalecer los canales de comunicación interna del Sanatorio Morra para lograr un mayor grado de pertenencia con la institución y de la cultura organizacional.

2) Objetivos específicos

- Fortalecer la comunicación interna ascendente, horizontal y transversal para todos los niveles de la institución.
- Generar actividades tendientes a la generación de vínculos entre el personal y fortalezca la identidad cultural, donde surja interacción entre los empleados y conducción superior para establecer un vínculo de cercanía y sirva para recopilar información sensible para mejorar el aspecto comunicacional interno.
- Colaborar en el desarrollo de actividades que fomenten el trabajo en equipo, buscando fortalecer el grado de pertenencia a la institución.
- Lograr nuevos canales de comunicación formal donde se comuniquen temas relacionados a la institución, que exceden lo meramente operativo.
- Obtener espacios o actividades donde los empleados de todos los niveles puedan interactuar con los directores de la institución.

b) Alcance y limitaciones

i) De contenido: El análisis, diseño e implementación de un plan estratégico, permitirá concentrar los esfuerzos en acciones proactivas, organizadas y carentes de una urgencia que no permita un

análisis profundo de cada situación. La institución utilizará este nuevo enfoque de comunicación interna para fortalecer los canales de diálogo con sus empleados, buscando arraigar la cultura organizacional y motivar a su personal.

ii) Temporal: La duración de estas acciones será de 18 semanas equivalente a 4 meses de trabajo en terreno, comenzando la primera semana de enero de 2021.

iii) Ámbito geográfico: el plan de fortalecimiento de comunicación interna alcanzará la sede central del Sanatorio y su consultorio externo periférico, ambos ubicados en la Provincia de Córdoba. Esto será de esta manera, debido a que son los centros donde desarrollan actividades el personal propio del Sanatorio, siendo el resto de los lugares donde brindan prestaciones al público lugares tercerizados, tanto el personal como la infraestructura.

iv) Metodológico: en relación a los objetivos planteados, el presente estudio será de tipo descriptivo, de naturaleza experimental y aplicada.

v) Limitaciones: Debido a lo ya mencionado precedentemente, se volverá a analizar la viabilidad del cumplimiento de esta fecha de inicio de acuerdo a la situación epidemiológica y sanitaria del país y, en particular, de la Provincia de Córdoba.

c) Recursos involucrados

Si bien la estructura que posee el Sanatorio en materia administrativa resulta escasa, es posible destinar personal para el seguimiento de las tareas encomendadas para la ejecución del plan de implementación, con apoyo externo para el seguimiento, análisis y medición de los resultados. Se podrá estructurar un pequeño equipo de ejecución del plan de acción, el cual reporte el cuadro de situación, logros, avances y temas a corregir, directamente a la dirección de la organización, la cual deberá ponerse a la cabeza de dicho proyecto.

Podemos notar que existe un área de administración, en la cual debe estar incluida la administración del personal. Dado que las tareas deben estar restringidas a los legajos, ausentismo y pago de sueldos, entre otros, notamos que es menester contar con un área que realice una gestión del recurso humano, tanto propio como tercerizado. Debido a no poder contar con un cambio estructural en el corto plazo de esta envergadura, asumiremos estas tareas externamente, las cuáles

reportarán a la dirección del sanatorio, e interactuarán con el equipo de comunicación con el que se cuenta actualmente.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional, estará compuesta por el área de administración, el área de comunicación, la asesoría externa de relaciones públicas que se contratará para tal fin, donde las tres áreas tendrán una interacción directa entre ellas, siendo el tomador de decisiones y a quien reportan la dirección de la organización.

Deberá prestarse especial atención, al momento de comunicar, que la información sea de calidad, representando datos certeros, visibles y comprobables por todos los integrantes de la organización. También deberá poner foco en que no resulte ni excesiva ni tampoco escasa ya que, en ambos casos, provocaría que se diluya el objeto del mensaje. Ambos puntos mencionados, deberán estar atravesados por el factor tiempo, donde la celeridad o demora en la transmisión de los mensajes también puede generar ruido en el mensaje a transmitir.

La ejecución de las tareas se encontraría repartido en el equipo conformado por personal de administración del Sanatorio, el equipo de Comunicación, y el asesoramiento externo en relaciones públicas. Todos ellos trabajarán de forma mancomunada para obtener el resultado buscado: fortalecer la cultura organizacional entre el público interno de la organización. Todo flujo de información, reportes y toma de decisión derivará en la dirección del Sanatorio quien será la responsable del liderazgo de esta iniciativa.

d) Acciones concretas a desarrollar

Se diseñó un plan estratégico respecto a las formas de comunicar internamente y la metodología de su evaluación. Consideramos que debemos darle una entidad al plan generado, para poder comunicar su puesta en marcha y comenzar a cosechar interés y cercanía con el personal, para que efectivamente estén al tanto de esta nueva iniciativa, incluyéndolos desde el inicio de la misma. Para todas las actividades y medios comunicacionales que se pondrán a disposición, utilizaremos la marca “Nos conectamos”, que será la identidad que tengan todas las actividades tendientes al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Estas actividades tendrán diferentes plazos de implementación, quedando siempre bajo supervisión del mismo conjunto de personas, las cuáles se encontrarán abocadas al éxito del desembarco de “Nos conectamos”. Abordaremos distintas acciones, tales como la utilización de un boletín con frecuencia mensual sobre novedades y entrevistas al personal del Sanatorio, utilizaremos el mail para comunicar acerca de actividades grupales y nuevas novedades sobre temas motivacionales y de capacitación, implementaremos un whatsapp interno donde se compartirán novedades diariamente o con la frecuencia que amerite comunicar. Esto será complementado con actividades grupales y las carteleras institucionales distribuidas en las distintas zonas de tránsito del personal de las dependencias del Sanatorio. A continuación, se desarrollan las diferentes tácticas.

i) *Programa Nos Conectamos. Táctica 1: Boletín “Nos conectamos”*

Objetivo: visualizar las novedades organizacionales en una plataforma distribuida mediante distintos medios, tendientes a fortalecer la cultura organizacional.

Públicos involucrados: empleados (287), proveedores (RRPP 3) y directores (2).

Descripción: con una frecuencia mensual, cada primer día hábil de cada mes se notificará mediante mailing, whatsapp institucional y refuerzo en carteleras que se encuentra disponible el nuevo Boletín “Nos conectamos”. El mismo tendrá un formato de lectura con 3 a 5 artículos diversos, donde tendremos diferentes secciones que involucrarán empleados o equipos del Sanatorio, contando sus actividades o tareas que desarrollan. Ver modelo tentativo del boletín en Anexo V, en la página 39 y modelo de herramienta de medición general en Anexo IV, página 38.

Recursos humanos: consultores en RRPP, área de comunicación, área de administración, dirección.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver cuadro de Gantt (Anexo II, página 36) y presupuesto (Anexo III, página 37).

Mecanismo de evaluación o control: análisis de contador de visitas al boletín y a cada nota en relación al total del público objetivo, esperando que el mismo alcance el 75%.

ii) *Programa Nos Conectamos. Táctica 2: Mailing*

Objetivo: utilizar la distribución de mails con noticias y novedades, tendientes a complementar al resto de las herramientas de comunicación interna, con el objetivo fortalecer e incrementar el grado de pertenencia a la organización.

Públicos involucrados: empleados (287), proveedores (RRPP 3) y comunicación.

Descripción: a partir de la segunda semana de febrero 2021, se irá enviando con una frecuencia semanal novedades respecto a actividades de equipo y capacitación, así como reforzar la disponibilidad de las otras herramientas. Se busca fortalecer un canal institucional formal. Debido a que la comunicación interna busca el fortalecimiento de la cultura organizacional y el arraigo del sentimiento de pertenencia para con la institución, la información que se distribuya deberá ser la misma para todos los integrantes de la organización. El contenido no se basará en cuestiones de índole operativo, sino que será informativa y destacando aspectos culturales de la organización.

Recursos humanos: consultores en RRPP (3), área de comunicación, área de administración, dirección (2).

Tiempo y asignación presupuestaria: ver cuadro de Gantt (Anexo II, página 36) y presupuesto (Anexo III, página 37).

Mecanismo de evaluación o control: el mail se enviará con acuse de recibo, y se considerará aceptable que más del 50% del personal haya ingresado a visualizar las novedades.

iii) *Programa Nos Conectamos. Táctica 3: Whatsapp comunicacional interno*

Objetivo: brindar una herramienta masiva de fácil acceso e inmediato abordaje, que notifique novedades y visualice resto de las herramientas comunicacionales.

Públicos involucrados: empleados (287), proveedores (RRPP 3) y comunicación.

Descripción: se incluirá en carteleras, boletín y mailing, un código QR el cual podrá ser escaneado por todos los integrantes del equipo del Sanatorio. En el mismo, se derivará a un Whatsapp, el cuál operará con el nombre “Nos conectamos”, donde en el primer contacto le pedirá nombre y apellido, número de legajo y posición y equipo al que pertenece. El mismo brindará información actualizada y relevante sobre actividades del Sanatorio y otros temas de interés

institucional. Durante todas las semanas, a partir de la segunda semana de febrero, se enviarán novedades, pudiendo ser diario o semanal, dependiendo de aquellas cuestiones relevantes a comunicar.

Recursos humanos: consultores en RRPP (3), área de comunicación, área de administración, dirección (2).

Tiempo y asignación presupuestaria: ver cuadro de Gantt (Anexo II, página 36) y presupuesto (Anexo III, página 37).

Mecanismo de evaluación o control: se medirá la cantidad de empleados que hayan solicitado incorporarse al Whatsapp institucional, considerando como aceptable una incorporación de no menos del 90% del personal. Una vez funcionando, se entenderá que, por ser un canal conectado al celular de cada empleado, el porcentaje de descargas inicial podría extrapolarse al porcentaje de recepción de la información enviada.

iv) *Programa Nos Conectamos. Táctica 4: Reuniones mensuales presenciales con directores*

Objetivo: desarrollar reuniones con personal de distintos equipos y jerarquías de 1 hora de duración con alguno de los directores, donde puedan escuchar de primera mano en qué se está trabajando y hacia donde apuntan las acciones que se desarrollan.

Públicos involucrados: empleados (287), área de comunicación.

Descripción: mediante las reuniones con los directores, el personal de distintas áreas podrá saber de primera mano en qué se está trabajando y el por qué se hacen las cosas de la forma en que se hacen. Si bien el objetivo de la reunión no apunta a suministrar información, entendemos que puede ser una herramienta motivadora el hecho de conocer a los directores y poder tener un diálogo con ellos sobre diversos temas, ayudando a que esa interacción y empatía sea transmitida al resto del personal de cada equipo de los participantes de la reunión. La duración máxima será una hora, mediante la metodología de compartir un desayuno o merienda para generar un clima más relajado. El máximo de integrantes será definido al momento de implementación, para evaluar nuevas restricciones respecto al aislamiento.

Recursos humanos: consultores en RRPP (3), área de comunicación, área de administración, dirección (2).

Tiempo y asignación presupuestaria: ver cuadro de Gantt (Anexo II, página 36) y presupuesto (Anexo III, página 37).

Mecanismo de evaluación o control: se recabará información sobre opiniones respecto a la nueva metodología de comunicación interna, obteniendo la percepción de las actividades que se realizan. También se buscará obtener información respecto a qué herramienta resulta de mayor habitualidad de consulta, y con qué frecuencia suelen utilizarla. Se buscará obtener una valoración de cómo perciben los empleados la iniciativa “Nos conectamos”, en términos de “suficiente”, “excesiva”, o “muy interesante”.

v) *Programa Nos Conectamos. Táctica 5: Reuniones cuatrimestrales de fortalecimiento de equipo*

Objetivo: desarrollar reuniones con todo el equipo del Sanatorio, buscando el relacionamiento entre las distintas áreas para nutrir las relaciones entre equipos.

Públicos involucrados: empleados (287), directores (2), proveedores (RRPP 3) y área de comunicación.

Descripción: mediante las reuniones cuatrimestrales de fortalecimiento de equipo, se busca la interacción entre las distintas áreas, pero desde una perspectiva no operativa ni comercial, sino de acercar posiciones entre las personas y que se sientan parte de una organización con su origen en la familia.

Recursos humanos: consultores en RRPP, área de comunicación, área de administración, dirección, contratación de servicios externos para organización del evento.

Tiempo y asignación presupuestaria: ver cuadro de Gantt (Anexo II, página 36) y presupuesto (Anexo III, página 37).

Mecanismo de evaluación o control: se utilizará la medición del grado de concurrencia que tenga el evento, y la participación de los concurrentes en las distintas actividades que se realicen.

e) Marco de tiempo

La ejecución tendrá una duración de 18 semanas (4 meses), comenzando en enero 2021, pudiendo visualizar la planificación de acciones y tareas en anexo II (página 34). Finalizado el ciclo inicial de abordaje de nuevas herramientas de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional, se dejarán las bases establecidas para que se continúe comunicando hacia adentro con dicha metodología. El período de ejecución de 4 meses corresponde al tiempo en el cual se contará con asesoramiento externo permanente para el diseño, desarrollo y control de las acciones ejecutadas. Debido a que actualmente nos encontramos en un contexto de pandemia, desarrollaremos nuestro cronograma de actividades de manera lineal, considerando que a principios del próximo año se estará en condiciones más cercanas a la habitual pre pandemia.

f) Evaluación o medición de la propuesta

El sistema de evaluación será constante desde una primera instancia hasta el fin del ciclo establecido de 4 meses. Se utilizará la observación como método principal de recopilación de información y el impacto generado por las acciones implementadas. Partiendo de una encuesta de clima interno, y con la emisión de informes respecto al grado de aceptación y avance de las tácticas implementadas, se obtendrá información necesaria para monitorear su efectividad, las cuáles serán reforzadas con las reuniones mensuales con los directivos de la organización.

Cada táctica o propuesta tendrá su forma de medición, detallada en anexos (páginas 37 y 41), encontrando también, en la página 36, un modelo de herramienta para cuantificar, medir y trazar los resultados parciales obtenidos, con el fin de generar una valorización del impacto de las actividades desarrolladas. Se buscará con estas acciones, poder llegar a todo el público deseado, brindando distintas herramientas de abordaje. Cada táctica buscará obtener un porcentaje distinto de impacto, contemplando que, en la totalidad, se logre alcanzar un acercamiento al personal lo más cercano posible al 100%, considerando aceptable, cómo resultado final, un porcentaje que sea igual o superior a un 75%, solo a los fines de cuantificar la efectividad de las acciones. Los porcentajes parciales servirán siempre para monitorear posibles mejoras o correcciones a la táctica con el único fin de obtener el mayor grado de aceptación posible en el público objetivo, lo que se traduciría en un mayor acercamiento a los objetivos planteados.

6. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La fortaleza adquirida por el Sanatorio “Prof. Leon S. Morra” respecto a su calidad de atención y apertura hacia nuevas prácticas, debe ser apuntalada de manera inmediata por acciones tendientes a profundizar y arraigar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. El involucramiento en estas acciones por parte de los directores, será una necesidad imperiosa para no solo fortalecer la cultura organizacional desde la comunicación interna, sino también para garantizar la perdurabilidad del plantel de profesionales y técnicos que pertenecen a la institución.

La adaptación al cambio fue uno de los pilares que conllevó al éxito y prestigio del Sanatorio, pero se deberán sumergir en una etapa de nuevas herramientas de comunicación, donde los colaboradores sean los protagonistas de transmitir la cultura organizacional al mismo tiempo que cumplen con las exigencias operativas del día a día.

Las herramientas sugeridas a lo largo del reporte de caso, tienden a visualizar la importancia de las actividades realizadas por cada colaborador, mostrando su aporte a toda la comunidad organizacional y brindando la posibilidad de realizar sus sugerencias para seguir construyendo una institución cada vez más sólida. La posibilidad de agregar valor, y su deseo, generará una suerte de sinergia entre los colaboradores lo cual impactará positivamente de manera directa en la productividad de la organización

No resulta difícil divisar que este nuevo desafío podrá ser superado ampliamente, pero se deberán ordenar las prioridades, donde comunicar con impacto puertas adentro pueda fortalecer los tejidos más íntimos de la organización, eyectándola hacia un nuevo crecimiento sostenido, pero con raíces más profundas.

Recomendaciones

Del relevamiento y análisis del caso puede observarse la necesidad de constituir un equipo de recursos humanos, donde, aparte de ocuparse de las tareas de administración de personal, puedan realizar otro tipo de funciones relativas a la gestión del recurso humano, tal como su capacitación, desarrollo de carrera, realizar encuestas de clima interno, con un abordaje integral y transversal.

Respecto al desarrollo de herramientas, podría implementarse una aplicación móvil propia del Sanatorio, donde concentre toda la información pertinente a la comunicación interna y externa, así como cuestiones relativas a la solicitud de licencias, que contemple la visualización de un recibo de sueldo digital y que genera la posibilidad de funcionar como una red social empresarial propia. Cabe destacar que esta herramienta no formó parte del presente reporte de caso, debido a que se consideró que primero era necesario afianzar cuestiones comunicacionales que tiendan a reforzar la cultura organizacional para luego poder incorporar la tecnología desde una base más sólida, y en segundo lugar se entiende que un desarrollo de este tipo puede llevar un tiempo de desarrollo de mediano y largo plazo, con un costo sumamente superior al que se plantea afrontar con el resto de las acciones.

Bibliografía

Bibliografía

- Avilia Lammertyn, R. E. (1999). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. Tercera Edición*. Buenos Aires, Argentina. Revista Imagen.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Primera edición*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España. El Ateneo.
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.
- Di Génova, A. (2010). *Ceremonial Empresarial. El Ceremonial de RR.PP, Primera Edición*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Ugerman.
- Gabini, S. (2017). *Cultura organizacional: Una puesta al día*. Revista de Psicología GEPU, 8 (2), 155- 178.
- Gan, F., Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. España. Centro de Estudios Financieros (CEF).
- Torres, L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en pymes y empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Sriramesh, K., Verèiè, D. (2013). *Relaciones Públicas globales: teoría, investigación y práctica*. Barcelona, España. UOC.
- Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2016). *The future of familyfarming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies*. Journal of Rural Studies, 47, 117-140.

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid, España. Pirámide S.A.

Estudios empíricos y científicos

Cristóbal, G., Dialeva, A., Guyot, N., Re, J. (2018). *Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el Modelo OCAI*. Buenos Aires, Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, Universidad Católica Argentina.

INDEC (2020) *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH), Primer Trimestre de 2020. Trabajo e ingresos, 4 (3), p.3*. Buenos Aires, Argentina.

González, M.D. (2006). *La comunicación interna orientada al logro de la implicación del público interno*. Trabajo final de graduación de la Licenciatura en Relaciones públicas e institucionales. Universidad Empresarial Siglo 21.

Graverán D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.

Piñero Castellanos, C. (2016). *La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño*. Trabajo final de grado. Universidad empresarial Siglo 21.

Tadeo, R. J. (2005). *Comportamiento en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar: Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad (Memoria Doctoral)*. Madrid, España. Universidad Complutense de Madrid.

Papers y notas periodísticas

Davis, J. (2016). *Los secretos para el éxito de una empresa familiar según John Davis*. Recuperado de tuempresafamiliar.com y www.johndavis.com

Tapiés, J. (2016). *Los valores y la comunicación en la empresa familiar*. ATREVIA y IESE. España, Madrid. Recuperado de <https://www.atrevia.com/actualidad/atrevia-y-el-iese-presentan-el-estudio-los-valores-y-la-comunicacion-en-la-empresa-familiar/>

Última Hora (2019): *El desafío de las empresas familiares*. Paraguay. Recuperado de <https://www.ultimahora.com/el-desafio-las-empresas-familiares-n2844985.html>

Urien, P. (2015), *Diario La Nación Online*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/secretos-de-familia-los-desafios-de-hermanos-y-socios-nid1776161/>

Anexos

Anexo I – Mapa de Públicos

Tipo de Público	Público	Influencia en la opinión pública	Importancia estratégica	Conocimiento de la organización	Vínculo actual	Difusión de imagen corporativa
Internos	Empleados	Mediador	Estratégicos	Estructurales	Fuerte	Transmisores
	Clientes actuales	Mediador	Importancia táctica	Superficial	Fuerte	Transmisores
	Clientes potenciales	Neutro	Estratégicos	Superficial	Medio	Neutro
	Proveedores	Neutro	Importancia táctica	Formal	Medio	Neutro
	Accionistas	Neutro	Estratégicos	Formal	Fuerte	Neutro
Externos	Medios de comunicación	Prescriptor	Importancia táctica	Superficial	Superficial	Generadores
	Líderes de opinión	Prescriptor	Estratégicos	Superficial	Superficial	Generadores
	Gobierno	Neutro	No vital	Superficial	Superficial	Neutro
	Instituciones (Universidades, Fundaciones)	Mediador	No vital	Superficial	Medio	Transmisores
	Entidades Financieras	Neutro	Importancia táctica	Superficial	Superficial	Neutro

Anexo III – Presupuesto de ejecución de actividades del Plan Estratégico de fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la comunicación interna

Acciones	Bien / Servicio	Proveedor	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril
1. Formación del equipo estratégico para la Implementación del Plan					99.000				
1.1. Elaboración de informe de situación	Honorarios profesional de relaciones públicas e institucionales	Consultora en relaciones públicas	50 hs.	1.500	75.000	75.000			
1.2. Puesta en marcha de acciones inherentes al desarrollo del Plan	Honorarios profesional de relaciones públicas e institucionales	Consultora en relaciones públicas	16 hs.	1.500	24.000	24.000			
2. Introducción del Plan estratégico al público interno					126.800				
2.1. Elaboración de comunicado interno introduciendo nuevas herramientas de comunicación	Honorarios profesional de relaciones públicas e institucionales	Consultora en relaciones públicas	20 hs.	1.500	30.000	30.000			
2.2. Reunión con mandos altos y medios para explicar alcance y objetivos	Sin costo extra, actividad realizada con personal de la organización	Personal interno de la institución	-	1	-				
2.3. Pegado de cartelera con novedades de comunicación	Impresión de carteles para comunicación de nuevas herramientas de comunicación	Imprenta	20 carteles, 8 semanas	380	60.800	7.600	15.200	22.800	15.200
2.4. Distribución de comunicado interno via mail e intranet	Sin costo extra, actividad realizada con personal de la organización	Personal interno de la institución	-	-	-				
2.5. Elaboración de encuesta de satisfacción para medir engagement del personal	Honorarios profesional de relaciones públicas e institucionales	Consultora en relaciones públicas	8 hs.	1.500	12.000	12.000			
2.6. Distribución de encuesta de satisfacción interna	Sin costo extra, actividad realizada con personal de la organización	Personal interno de la institución	-	-	-				
2.7. Análisis de encuesta de satisfacción interna	Honorarios profesional de relaciones públicas e institucionales	Consultora en relaciones públicas	16 hs.	1.500	24.000	24.000			
3. Ejecución y monitoreo de resultados de acciones del plan estratégico de comunicación interna					698.560				
3.1. Táctica 1: Distribución Boletín "Nos conectamos" con entrevistas a personal de la institución, ex empleados y personal de conducción.	Sin costo extra, actividad realizada con personal de la organización	Personal interno de la institución	-	-	-				
3.2. Táctica 2: Envío de mailing con novedades y link al boletín y QR del whatsapp comunicacional interno	Sin costo extra, actividad realizada con personal de la organización	Personal interno de la institución	-	-	-				
3.3. Táctica 3: Envío de novedades desde whatsapp comunicacional interno	Desarrollo de herramienta "whatsapp institucional"	Desarrolladora de sistemas	48	2.500	120.000		90.000	15.000	15.000
3.4. Táctica 4: Reuniones mensuales presenciales con directores (8 reuniones mensuales en 2 semanas)	Contratación de servicios de catering	Empresa de catering, precio por reunión	24	4.940	118.560		39.520	39.520	39.520
3.5. Táctica 5: Reunión de cierre para fortalecimiento de equipo c/todo el personal (287 personas)	Contratación de salón y catering (bandejeo)	Proveedor de servicios de reuniones y fiestas	1	460.000	460.000				460.000
4. Resultado final de tareas ejecutadas					54.000				
4.1. Informes de resultado de impacto de cada acción realizada	Honorarios profesional de relaciones públicas e institucionales	Consultora en relaciones públicas	36	1.500	54.000		18.000	18.000	18.000
Subtotal					1.956.720				
Ajuste por inflación 2020: 53,8%					350.905				
Total					2.307.625				

El presente presupuesto se obtuvo tomando valores unitarios obtenidos por pedidos de cotizaciones recientes a valores de fines de septiembre 2020, principios de octubre 2020. El porcentaje de ajuste por inflación fue calculado en base a datos obtenidos del INDEC.

El valor unitario del punto 3.2. correspondiente al desarrollo de la herramienta "Whatsapp Institucional", es el único valor del presupuesto que posee su costo unitario en dólares, siendo su valor por hora de U\$S30.-, al tipo de cambio a la fecha de realización del presupuesto.

Anexo IV – Detalle de implementación de tácticas de comunicación interna

A continuación, se detallará una herramienta a ser utilizada para realizar el seguimiento y medición de la efectividad de cada táctica utilizada, lo cual permitirá su monitoreo para corrección de las acciones, en caso de ser necesario.

Herramienta para seguimiento del impacto de las tácticas:

Acciones	Forma de medición	Febrero				Marzo					Abril				
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
3.1. Táctica 1: Distribución Boletín "Nos conectamos"	Contador de visitas del boletín, y contador de visitas de cada nota realizada. El ingreso al boletín se espera supere el 75% de la población. La suma de los porcentajes alcanzados para cada semana, dividido 3 (semanas), nos dará un porcentaje de aceptación global de la táctica.														
3.2. Táctica 2: Envío de mailing con novedades y link al boletín y QR del whatsapp comunicacional interno	Mails serán enviados con acuse de recibo, esperando contar con una visualización que alcance o supere el 50% del público, considerando la misma como aceptable. La suma de los porcentajes alcanzados para cada semana, dividido 13 (semanas), nos dará un porcentaje de aceptación global de la táctica.														
3.3. Táctica 3: Envío de novedades desde whatsapp comunicacional interno	Se medirá la cantidad de empleados que hayan solicitado incorporarse al Whatsapp institucional, considerando como aceptable una incorporación de no menos del 90% del personal. La suma de los porcentajes alcanzados para cada semana, dividido 13 (semanas), nos dará un porcentaje de aceptación global de la táctica.														
3.4. Táctica 4: Reuniones mensuales presenciales con directores	Se valorizará el grado de participación en la reunión, y el feedback que se genere con sugerencias respecto a la nueva campaña de comunicación. Ponderaremos con 100% las respuestas que contemplen como "muy interesante" la campaña, con un 60% aquellas que lo vean como "suficiente" y con 40% aquellas que la consideren "excesiva". Estos porcentajes se sumarán por cada persona, y se dividirán según el total de participantes, para obtener un porcentaje de aceptación a la campaña de cada reunión. La suma de los porcentajes alcanzados para reunión, dividido 24 (reuniones), nos dará un porcentaje de aceptación global de la táctica.														
3.5. Táctica 5: Reunión de cierre para fortalecimiento de equipo o todo el personal	Se medirá el grado de concurrencia que tenga el evento. El total de participantes dividido la cantidad de empleados, nos dará el porcentaje de participación en esta iniciativa.														

Cada táctica tendrá un 20% de incidencia en la evaluación final del plan integral. El porcentaje final total de la aceptación del mismo, se calculará teniendo en cuenta el porcentaje final de la táctica considerándolo un 20% del total. De la sumatoria de esos 5 resultados se obtendrá el grado de aceptación final.

Anexo V – Táctica 1 -Página 26

Modelo tentativo de las notas a publicar con el primer ejemplar del Boletín Nos Conectamos.

Esta táctica busca visualizar diferentes aspectos organizacionales, poniendo el foco de atención en las personas que realizan las tareas, mostrando sus actividades, motivaciones y aspiraciones a futuro. Se compone de 4 secciones, donde una se basará en una entrevista de un empleado de la institución, otra hará referencia a un sector o área para conocer que tareas realizan y de qué manera, otra sección estará apuntada a conocer un poco de historia del Sanatorio, y la última será ir conociendo los puntos de vista de alguno de los directores en una breve entrevista. A continuación, se detallan las mencionadas secciones:

a) “Conozcamos a”: entrevista a una persona de un área seleccionada donde narrará sus actividades en el Sanatorio, cuál es su entorno familiar, actividades recreativas que realiza y como fueron sus comienzos o anécdotas durante su tiempo trabajado. La selección de quién será el entrevistado podrá ser definida por el equipo que coordina las acciones o mediante encuesta vía whatsapp institucional según respuestas de los empleados;

b) “Cómo trabajamos en”: contaremos las actividades que se realizan en un servicio o área en particular para dar a conocer quiénes conforman el equipo y las tareas que realizan día a día con su correspondiente relación con otras áreas;

c) “Sabías que”: brindaremos algún dato particular curioso sobre la historia y crecimiento del Sanatorio, que pueda reflejar un hito de crecimiento de la institución;

d) “Café en 5 minutos”: nota de 5 minutos de duración a uno de los directores, donde nos cuente novedades del mes pasado y desafíos del mes futuro.

Método de evaluación

Esta táctica se medirá en relación al porcentaje de apertura de los mails enviados con el boletín “Nos conectamos”. Los mismos deberán ser enviados con acuse de recibo, y el equipo de comunicación estará encargado de, en el lapso de 7 días corridos desde el momento en que fue enviado, medir cuánto personas abrieron ese mail. Se entenderá que por encima de un 75% del total de la población de empleados del Sanatorio, la táctica fue efectiva logrando su objetivo. Por

debajo de ese porcentaje, ameritará reforzar en las reuniones grupales si tuvieron posibilidad de ver el boletín, y en caso de negativa, entender la razón de no haberlo hecho. Esta posibilidad de corrección a lo largo del tiempo, tenderá a buscar la aproximación más cercana al 100% de aceptación.

El cálculo, entonces, será “Cantidad de acuses de recibo dividido la cantidad de mails enviados (totalidad de los empleados), por cien, obteniendo, de esta manera, un porcentaje valor X%. Este porcentaje obtenido por cada envío, tendrá su impacto en la herramienta global para medir el avance y resultado de todas las tácticas, tal como se detalla en el *Anexo IV (página 38)*, donde cada táctica aportará un 20% del total para poder cuantificar un grado de efectividad de todas las tácticas. Para calcular el porcentaje de efectividad de la táctica 1 en el total de las tácticas, se deberá sumar los tres porcentajes obtenidos de cada táctica y dividirlo por tres (cantidad de envíos planificado).