



PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MEJORA DE
RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES PARA EL
SANATORIO “PROFESOR LEÓN S. MORRA”

Micaela Peretti
DNI 31200183
LEGAJO VRPI03891

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

2020

Resumen

En el siguiente reporte de caso se presenta un plan de comunicación interna para la mejora de relaciones interpersonales y laborales para el sanatorio “Profesor León S. Morra”, tomando como base la necesidad de procesos de comunicación dentro de la institución que contribuyan con la mejora y eficacia de los procesos propios del sanatorio.

Partiendo del análisis de la situación específica del sanatorio, se elabora un marco teórico destinado a sustentar nuestros procedimientos. Una vez realizado éste, se lleva a cabo un diagnóstico más la justificación de por qué es importante resolver las cuestiones planteadas en el análisis, para dar paso a la propuesta de acción, destinada a resolver los problemas que se han planteado.

A partir de las herramientas provistas por las Relaciones Públicas e Institucionales, se plantean las teorías y tácticas relevantes para el desarrollo del plan de comunicación interna, enfocada en el factor humano como elemento principal, para optimizar los procesos comunicacionales entre las partes en beneficio de la institución.

Abstract

The following case report presents an internal communications plan to improve interpersonal and work relations is presented for Hospital “Prof, León S. Morra”, considering as a base the need for communications processes within the institution that contribute with the upgrade and efficiency on processes particular to the hospital.

Starting from an analysis of the specific situation of the hospital, a theoretical frame is created destined to support our proceedings. Once this has been done, a diagnostic takes place plus the justification of why it is important to solve the matters stated in the analysis, to give room for the action proposal, destined to solve the problems that have been noted.

With the tool provided by Public and Institutional relations, the relevant theories and tactics for the development of the internal communications plan are presented, focused in the human factor as the main element, to optimize communicational processes between the parts to benefit the institution.

Palabras clave

- Comunicación interna
- Públicos
- Protocolos comunicativos

Key words

- Internal communication
- Audiences
- Communicational protocols

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Marco de referencia institucional	5
1.2. Breve descripción de la problemática.....	5
1.3. Resumen de antecedentes	6
1.4. Relevancia del caso.....	7
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	8
2.1. Descripción de la situación.....	8
2.2. Análisis del contexto.....	9
2.3. Diagnóstico organizacional.....	12
2.4. Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	13
3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1 Definiciones. Comunicación. Comunicación interna.....	17
3.2. Públicos.....	18
3.3. Valoraciones de la comunicación interna.....	18
4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	20
4.1. Declaración del problema.....	20
4.2. Justificación del problema.....	20
4.3. Conclusión diagnóstica.....	21
5. PLAN.....	22
5.1. Introducción.....	22
5.2. Objetivos Generales.....	22
5.3. Objetivos específicos.....	22
5.4. Alcance.....	22
5.5. Limitaciones.....	23
5.6. Tácticas.....	23
5.7. Evaluación de las acciones.....	27
6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	28
Bibliografía.....	30
ANEXOS.....	32

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Marco de referencia institucional

El Sanatorio “Prof. León S. Morra”, ubicado en la ciudad de Córdoba, fue fundado en 1924 por el profesor León S. Morra, funcionando como centro de internación para enfermedades neuropsiquiátricas. Desde su apertura, el Sanatorio fue incrementando su personal, así como los tipos de enfermedades mentales tratadas, incorporando consultorios internos y externos, casas de medio camino, hospital de día y, obviamente, sus pabellones para atención de pacientes que requieren internación.

El sanatorio, en su área de internación, cuenta con un plantel de trabajo formado no sólo por médicos psiquiatras sino también licenciados en psicología y psicopedagogía, residentes médicos con especialización psiquiátrica, residentes de psicología, personal de enfermería para todas las áreas (incluida la guardia), y profesores de recreación, yoga, baile, musicoterapia, educación física, y acompañantes terapéuticos. Este personal cumple actividades no sólo dentro de las instalaciones de la clínica sino también en el hospital de día, las casas de medio camino, residencias compartidas, el servicio de cuidado intermedio para pacientes psiquiátricos con enfermedades crónicas terminales y los consultorios externos.

El área de influencia de la institución es principalmente la provincia de Córdoba, lo cual constituye el 90% de sus pacientes, e incorporando pacientes de otras provincias como La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza y Santiago del Estero, siendo la franja etaria de 30 a 60 años el 40% de sus pacientes.

Entre las patologías tratadas podemos encontrar trastornos de la alimentación, trastornos del estrés y asociados con traumas, trastornos de la ansiedad, depresión, trastornos bipolares, esquizofrenia y otros trastornos psicóticos, trastornos de la sexualidad, de la personalidad y de la niñez y la infancia, demencias y trastornos cognitivos, discapacitados y adicciones.

1.2. Breve descripción de la problemática

En cualquier institución, la comunicación interna dentro de la organización cumple un rol fundamental que va más allá de simplemente informar: es el elemento que permite que las partes no sólo se comuniquen entre ellas, sino que puedan desarrollar métodos de trabajo en cohesión con todas sus partes, enfocados en la misma meta y

transitando un camino previamente establecido sabiendo que tiene por objetivo el bienestar de la empresa y sus miembros.

En el caso del Sanatorio “Prof. León S. Morra”, sus miembros van desde los directores, pasando por los jefes de áreas, los profesionales en sus diferentes especialidades, el personal administrativo, maestranza e incluso seguridad y mantenimiento. Un gran equipo conforma esta unidad y no todos están abocados al tratamiento de los pacientes, sino que muchos cumplen con funciones no relacionadas a la psiquiatría. Por eso, al contar con tantos elementos, la cohesión en la comunicación, en los objetivos y los medios es de suma importancia. La comunicación interna debe estar enfocada en el todo, considerando sus partes y buscando la mejor manera de comunicar.

1.3. Resumen de antecedentes

Algunos autores plantean la comunicación interna como una herramienta de gestión, una técnica, o un simple medio para alcanzar un fin, siempre dirigida al público interno de la empresa, motivando, organizando y enfocando al recurso humano (Brandolini, González Frígoli, 2008) . Para otros, permitir el acceso de personal a información que solía ser considerada reservada sólo para un grupo exclusivo es algo difícil de conceder, planteando que la distancia entre emisores y receptores debe ser recortada en pos de trabajar en uno nuevo modelo de comunicación interna, generando confianza y mejorando el rendimiento interno: repensar las plataformas que utilizamos para comunicarnos para comunicarnos mejor, más eficazmente y con mejores resultados (Furmanchuk, 2010).

Hoy resulta crucial la aplicación de un sistema de comunicación interna más sólido, con la dirección de la empresa propiciándolo y alentándolo a colaborar con las demás partes de la institución, y que permita a los empleados no sólo opinar y comentar sino colaborar para llevar a cabo las metas (Equipo Estudio de la Comunicación, 2014).

Es necesario el desarrollo de objetivos, políticas y programas desde la empresa para promover el involucramiento de los empleados en todos los niveles, en condición de saber que todos van a ser no solo escuchados, sino que tomados en cuenta, y sus aportes o planteamientos, considerados.

Ese mensaje único que la institución emite se transforma en motivación para el público que lo recibe (aquél que forma parte de la empresa), trayendo como resultado credibilidad en las fuentes y confianza en ellas, además haciendo más fáciles el trabajo en equipo y las relaciones entre los miembros.

1.4. Relevancia del caso

Entender la necesidad de contar con un equipo de trabajo informado, formado, colaborados y dispuesto es algo que pocos líderes pueden hacer, En este caso, nuestro reporte de caso se centra en una institución con muchas aristas que, si bien nace de un mismo lugar –el tratamiento de enfermedades mentales- involucra a gran cantidad de actores en un mismo espacio. La cohesión entre ellos, la misión y los objetivos de la organización es fundamental para que cada área pueda manejarse de manera fluida, alineada con aquellas tanto directa como indirectamente relacionadas a ellas, para lograr un equipo de trabajo uniforme y preparado. Una correcta metodología de comunicación interna es clave para que cualquier organización, en este caso el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, pueda cumplir sus objetivos, desde los más generales a los más específicos para cada una de sus partes.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

2.1. Descripción de la situación.

“...resulta crucial la aplicación de un sólido sistema de Comunicación Interna, propiciado y alentado desde la dirección, que colabore con el resto de los departamentos para elaborar soportes bien diseñados y gestionados, y a través de los cuáles los empleados puedan estar debidamente informados y aportar sus opiniones y sugerencias” (Equipo Estudio de Comunicación, 2014).

Una de las cuestiones que se destaca dentro del esquema organizativo del Sanatorio Morra es la ausencia de un departamento, o al menos de un representante de Recursos Humanos. El punto intermedio entre la Dirección y el resto de la institución lo ejerce un gerente, quién tiene a su cargo 4 de los 6 departamentos que componen la planta del sanatorio. Mientras tanto, el Departamento de Psiquiatría lo dirige uno de los directores de la institución, y el gerente pareciera no tener control sobre el Departamento de Neurología y Rehabilitación. Es decir, el área de trabajo del gerente no incluye el total de los departamentos, sino de los que podrían considerarse administrativos y de mantenimiento, además del de enfermería. Todos estos “líderes” ejercen sus funciones de manera directa, sin un intermediario entre los directores generales o de departamentos y quiénes de ellos dependen.

Además, no debe ser considerado un dato de menor importancia el hecho de que el Sanatorio además del tratamiento de pacientes con afectaciones psicológicas o psiquiátricas, es una institución educativa, de investigación y desarrollo, con un amplio abanico de profesiones que en él se desarrollan, lo que implica una afluencia de profesionales y no profesionales, con necesidades diferentes según el área de trabajo, de estudio o de acción (in situ o externa), requiriendo esto una comunicación constante entre sus partes, de control y acompañamiento desde su ingreso, debiendo extenderse durante el transcurso del cumplimiento de funciones o la duración de los estudios o investigaciones.

Por el lado de la Administración, no pareciera haber una coordinación para cada una de la áreas que la componen, sino que todo recae sobre el gerente, y asumimos que el trabajo administrativo cubre no sólo las actividades diarias del sanatorio como centro de tratamiento sino también los consultorios externos, el hospital de día y las casas de medio camino, e incluso un anexo en otra localidad.

2.2. Análisis del contexto

Para llevar a cabo este análisis, una matriz PESTEL ayudará a entender cuáles son los aspectos que integran y rodean a esta institución, haciendo visibles los factores que puedes influir en ella, tanto positivos como negativos.

Consideraremos las variables políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales, intentando adquirir una mirada general sobre la organización, tanto positiva como negativa o neutra.

POLÍTICO

- El actual gobierno vuelve a instalar el Ministerio de Salud como tal (devenido en secretaría por el gobierno anterior, 2015-2019), con la importancia que éste reviste para el desarrollo del tratamiento de la salud en el país.
- En el contexto de pandemia, el Ministerio de Salud emitió directivas constantes sobre el funcionamiento de las instituciones sanitarias –protocolos-, incluyendo aquellas en tratamiento de la salud mental, brindando un marco normativo para las acciones.
- La Dirección Nacional de salud mental y adicciones creó una plataforma virtual de salud para emergencias, especialmente elaborada para el manejo de las instituciones en relación a la pandemia.

ECONÓMICO

- La situación económica del país se encuentra en un estado de crisis, por una parte por las consecuencias de los debacles económicos del gobierno saliente en 2019 y la pandemia, ocasionando constantes pérdida de puestos de trabajo y fuentes de ingresos no formales y formales.
- El gobierno se encuentra en proceso de incrementar la actividad económica del país, sin poder lograrlo plenamente debido al contexto de cuarentena impuesta debido al COVID-19, mientras se reestructura el pago de una deuda externa sin precedentes, sumado a un vaciamiento de los recursos, todas secuelas de las decisiones políticas y económicas del gobierno anterior.

SOCIO-CULTURAL

- La salud mental, aunque más visualizada desde el punto de vista de considerarla como parte integral de los elementos que hacen al bienestar de las personas, sigue siendo un estigma en ciertos círculos, desde el descreimiento de su importancia hasta la minimización de sus consecuencias.

- Por otra parte, el abuso del concepto de salud mental utilizado como excusa para intentar justificar acciones ha hecho que patologías como la ansiedad, las fobias o las patologías de bipolaridad sean pasadas por alto como válidas y su relevancia, ignorada.
- El acceso a la asistencia en salud mental depende, lamentablemente, del nivel adquisitivo de las personas, siendo para muchos un “lujo”, ya que muchas prepagas y obras sociales no consideran la psicología como una cuestión médica a cubrir, dejando su tratamiento en manos de las instituciones públicas, que dependen enteramente de las posibilidades de financiamiento que puedan otorgarles los gobiernos que las conducen (nacionales, provinciales o municipales).
- No menos importante, el aspecto formativo de los miembros de la sociedad hace que la manera de encarar la salud mental tenga que ver los con preconceptos instalados en ella, productos de épocas, situaciones familiares, educativas e incluso laborales.
- La salud mental en el ambiente laboral sigue siendo un tema en formación, en detrimento de las posibilidades laborales de una persona, limitando su habilidad de crecer dentro de su ámbito profesional o de obtener un puesto de trabajo.
- Las adicciones no han visto sus números reducirse, aunque sí han variado las sustancias utilizadas (psicoactivos, alcohol, marihuana, tabaco) y quiénes las utilizan (dividido entre quienes tiene un menor o mayor cuidado de su salud

TECNOLÓGICO

- Innovaciones en tecnologías de la comunicación así como en software y programación hace que las actividades tanto de tratamiento no convencional como de administración se vean beneficiados, muchas de las cuales son de acceso gratuito para el usuario.
- Los constantes desarrollos en materia de farmacología para el tratamiento de patologías que así lo requieren permiten incorporar nuevos tratamientos a los ya conocidos, en muchos casos mejorar la calidad de vida del paciente, aunque en gran cantidad de casos el acceso a ellos se ve limitado por la capacidad adquisitiva del paciente o de la institución.

ECOLÓGICO

- El tratamiento de residuos patológicos se realiza de acuerdo a las regulaciones tanto nacionales como provinciales, siguiendo no sólo los lineamientos generales de Nación, Provincia y Ciudad sino también las disposiciones en contexto de COVID-19.
- Los procesos de clasificación de residuos están arraigados en las instituciones que manejan altas cantidades de papelería y material de descarte (suplementos médicos), permitiendo un mejor control no sólo de los restos sino de los destinos que estos residuos tienen.

LEGAL

- Se cuenta con la Ley Nacional de Salud Mental N°26657 (con el apoyo de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud), además de la Ley de Salud Mental de la provincia de Córdoba N°9848.
- La provincia de Córdoba cuenta también con una Dirección de Salud Mental.
- Se cuenta con los consentimientos requeridos por la ley para el tratamiento de los pacientes del sanatorio, en concordancia con las regulaciones vigentes.

En el contexto de una crisis económica acrecentada por una pandemia de repercusiones históricas, con intentos limitados de mejorar la economía en general, la salud se ha visto, por un lado, revigorizada por el retorno del Ministerio de Salud, que otorga a tan importante bastión del bienestar de cualquier sociedad la importancia que requiere, y por el otro enfrentada con el aumento de los costos, no sólo para el usuario de las prepagas sino para las prestaciones de obras sociales.

La salud mental, en medio de una cuarentena sin precedentes, no ha logrado del todo alejarse del estigma que recae sobre ella, asociándolo aún hoy a enfermedades psiquiátricas graves o adicciones, pero si se ha hecho posible comenzar a visibilizar la salud de nuestras mentes como parte del todo, derrumbando lentamente preconceptos. Si bien no se ha facilitado el acceso a tratamiento a todos los estratos sociales y económicos, la conversación ha comenzado y eso ya puede contarse como un paso adelante.

La aplicación de nuevos descubrimientos en farmacología ha hecho posible que un nuevos y mejorados tratamientos, menos invasivos para el paciente. Además, la tecnología y la creación de aplicaciones enfocadas en proveer herramientas para la salud mental, basadas en conceptos clásicos así como alternativos, permite que el usuario pueda encontrar lo que funciona para él, según su situación personal.

La legislación ha considerado la salud mental de manera inclusiva, brindando un acompañamiento legal para los pacientes, los profesionales y las instituciones.

2.3. Diagnóstico organizacional

Para ampliar la información sobre el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, se incluye un cuadro FODA, que permitirá observar las fortalezas y debilidades dentro de lo referente a lo interno de nuestra organización, mientras que la externalidad de ésta será analizada en las amenazas y oportunidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia y trayectoria en el campo del tratamiento de patologías de salud mental. - Un equipo de trabajo diversificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas que deben trabajar juntas, pero situadas en diferentes espacios físicos. - Personal con enfoques muy variados de trabajo y tratamiento. - Pocas personas para dirigir varias áreas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Naturalización de la necesidad de una salud mental. - Nuevas metodologías aplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encarecimiento de las prepagas. - Desinformación sobre salud mental.

La experiencia que el sanatorio posee en el campo de la salud mental lo habilita a extender sus áreas no sólo de tratamiento, sino que han permitido que pueda enfocarse en la capacitación de nuevos profesionales, en el desarrollo de farmacología y en la implementación de nuevos métodos y modos de tratamiento de la salud mental. Este enfoque de cobertura amplia, permite que la salud mental pueda ser vista no sólo como una enfermedad a curar, sino como una afección que puede ser tratada, controlada, e incluso naturalizada, quitando así el estigma de la enfermedad mental como elemento aislante de las personas con respecto a la sociedad de la que forman parte.

Así mismo, el vasto alcance de tratamiento de la institución implica gran cantidad de personal y espacios de tratamiento dispersos, haciendo que la comunicación entre áreas sea escasa, o que los métodos de resolución de crisis o conflictos tomen demasiado tiempo, que recaen en pocas personas con diversas funciones en distintas áreas, dejando

espacios sin controlar o personal sin guía o acompañamiento. La toma de decisiones se centra en un pequeño grupo de personas, lo que limita la efectividad de las comunicaciones, acciones y soluciones.

El acceso a tratamiento de salud mental, lamentablemente, sigue siendo poco probable para un gran número de personas, no sólo ante la imposibilidad de cubrir gastos médicos, sea por limitaciones de la obra social o prepaga, sino también ante los preconceptos que la sociedad tiene arraigados en ella sobre salud mental, sobre la necesidad de incluir nuestro bienestar mental en el concepto general de “estado de salud”, y el desconocimiento sobre las posibilidades y tratamientos.

2.4. Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.

Antes de desarrollar cualquier plan de comunicación interna, debo tener en claro a quiénes está dirigido, es decir, el público involucrado, que formará parte de la campaña de comunicación, cuya participación será necesaria. Determinando esto, permite conocer cuáles son los recursos humanos, sus necesidades y relevancia para la empresa y su funcionamiento.

El mapa de públicos es una herramienta base de los estudios de relaciones públicas e institucionales, ya que son ellos quienes demostrarán si las medidas que se tomen en cuanto a comunicación interna son eficaces y repetibles.

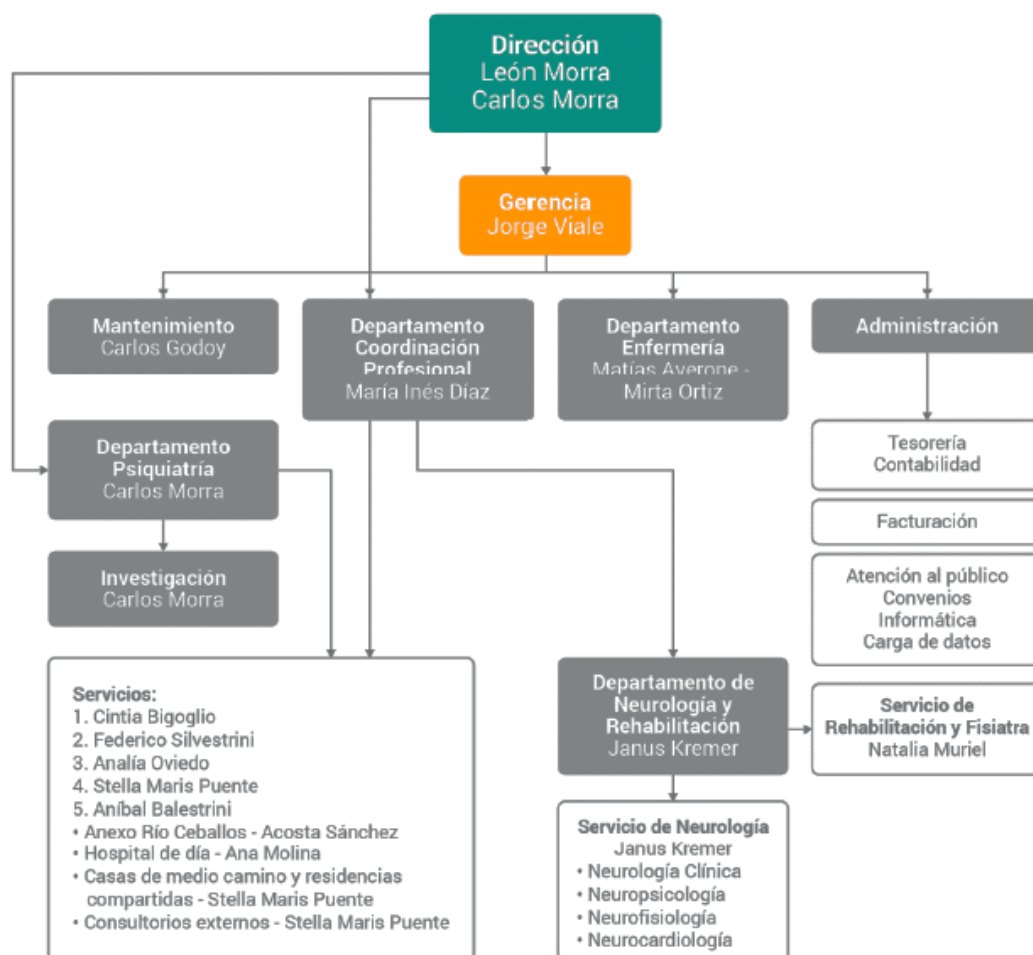
Mapa de públicos Sanatorio “Prof. León S. Morra”:



Fuente: elaboración propia.

Una vez que se determinan los públicos generales, debemos observar cómo está organizada la institución, cuáles son sus partes integradoras, para conocer quiénes son los actores que formarán parte de nuestro plan de comunicación.

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” ha sido dirigido por la familia Morra desde sus comienzos, y una vez que las religiosas que durante años se encargaron del manejo del sanatorio abandonaron sus puestos debido a una necesidad de especializar los cuidados y tratamientos de los pacientes, dando lugar a la contratación de personal capacitado para ello, la planta de empleados y colaboradores se ha incrementado, ofreciendo personal para todas las áreas que conforman los servicios de tratamiento de la institución, además del manejo diario administrativo.



Fuente: material extraído de la información sobre la institución brindada por Universidad Siglo 21.

El Sanatorio cuenta con una organización por áreas, con coordinadores para cada una de ellas. Partiendo de dos directores, que delegan funciones en un gerente, el personal responde a estas dos ramas principales.

El público sobre el cual nos interesa trabajar podría dividirse en cinco grupos principales: personal médico psiquiátrico, personal médico, personal enfermería, personal administrativo, personal soporte de tratamiento (acompañantes terapéuticos, yoga, baile, musicoterapia, educación física, acompañantes terapéuticos). Estos actores cumplen funciones en distintas áreas, algunos en más de una y dependiendo de más de un director o coordinador. No estamos considerando los alumnos del posgrado de psiquiatría ya que no forman parte del grupo interno permanente de la institución sino que son temporales y no relacionados al funcionamiento estructural de la institución.

En cuanto a los intereses, en estos actores anteriormente mencionados podemos considerar que su interés primario es el cumplimiento de sus funciones, llevado a cabo entro de los reglamentos establecidos, los conocimientos que poseen y las expectativas que de ellos y su trabajo se tenga. Como interés secundario de nuestro público, éste va a estar determinado por la posición que ocupen dentro de los esquemas organizativos, por un lado, y de las actividades específicas que se deban cumplir, por el otro. Es decir, no va a ser el mismo interés que tenga el director del Departamento de Neurología y Rehabilitación que el del profesor de yoga que asiste a los pacientes de la casa de medio camino. Otro ejemplo sería el tipo de atención que un médico psiquiatra puede darle a un paciente comparado con los cuidados que el personal de enfermería tiene sobre esa misma persona. Sin embargo, todos los intereses son relevantes y por ello deben ser tenidos en cuenta.

Los líderes que podemos identificar son quienes ejercen las direcciones del sanatorio, de la gerencia y de las áreas de tratamiento y atención. Sin embargo, los líderes de opinión dentro de los distintos grupos o del grupo de público en general no pueden ser ignorados, ya que la comunicación no sólo pasa por lo que los líderes formales decidan decir o informar, sino las comunicaciones que nacen de la relación de los sujetos entre sí, quiénes se encuentran en situación de igualdad y tiene una libertad mayor para expresarse.

Para poder comunicarnos con nuestro público, no debemos ignorar los canales informales, capaces de transmitir un mensaje mucho más claro y de manera más eficiente, pero no tomarlo como única referencia, sino como reforzador del mensaje que emana de la dirección. Siendo la comunicación parte integral de la actividad de la empresa (Equipo Estudio de Comunicación, 2014), no debemos ignorar ninguno de los actores capaces de transmitir nuestras intenciones, direcciones, ordenamientos y motivaciones.

El mensaje que la dirección del sanatorio transmita tiene que tomar en consideración a quién va dirigido, los públicos que mencionamos anteriormente. Esto se

presenta como relevante porque la utilidad que cada grupo va a darle al mensaje no va a ser la misma, principalmente debido a la diferencia de funciones que cada uno de ellos lleva a cabo en la organización, pero debe servir como elemento unificador de las motivaciones y las ideas.

Teniendo en cuenta con quiénes queremos comunicarnos y qué queremos comunicarles, podemos elaborar un plan de trabajo para asegurarnos que todas las partes formen parte del proceso comunicativo, no sólo como receptores del mensaje, sino como colaboradores en la creación de éste.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Definiciones. Comunicación. Comunicación interna

Para entender a la cualquier organización, primero debemos conocer la cultura de dicha institución, pudiendo compararla, según Villafañe (1995), a la naturaleza humana, a las personas, a las que se puede acceder a través del análisis de los comportamientos y actitudes, definiéndola como “la construcción social de la identidad de la organización” (Villafañe, 1995, p. 127). Para definir a la misma, Capriotti (2013) identifica la cultura corporativa como las normas, los valores y las pautas de conducta de una corporación, las cuales son compartidas por todos sus miembros, y reflejan sus comportamientos a pesar de no estar escritas. Ambos colocan la cultura organizacional como parte importante en el proceso comunicativo tanto interna como externa de una empresa, resaltando los beneficios de conocerla, trabajarla y enfocarla según nuestras necesidades.

Ya refiriéndonos a la comunicación *per se* y a la comunicación interna, Brandolini (2008) nos dice que “la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad” (Brandolini, González Frígoli, 2008, p. 9), donde se emite un mensaje, que a su vez será comprendido y reinterpretado por el receptor. Este mensaje puede ser verbal o no, ya que las organizaciones comunican en todo momento aún sin decir nada. Con respecto a la comunicación interna, debemos considerarla como un instrumento indispensable, enfocada en logros como mayor competitividad, compromiso y consenso en todos los estratos de la estructura organizativa.

Ritter (2009) habla de “entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro” (Ritter, 2008, p. 6), alegando que a través de esa misma comunicación pueden la personas posibilitar el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, entendiendo, coordinando y cooperando. Sobre la comunicación interna, considera que, en el marco de la cultura organizacional entendida como el intercambio de información, ideas y sentimientos, ésta promueve la participación, convivencia y la integración, reconociendo las capacidades tanto de los grupos como de los individuos.

Por su parte, la comunicación interna vista por Carretón Ballester (2009) de la Universidad de Alicante, no implica simplemente comunicar todo en todo momento, sino averiguar las necesidades, inquietudes y los intereses que los empleados tenga, siendo éstos quienes se ven afectados por ello ya sea personal o profesionalmente, a partir de los cuales crear una comunicación bidireccional, transparente y satisfactoria.

La comunicación interna desde la óptica del trabajador, tiene la potencialidad de “crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa” (Equipo Estudio de Comunicación, 2014, p. 44), donde los mensajes y la información fluyan de manera eficaz y en todas direcciones.

3.2 Públicos

“Agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional” es como Avilia Lammertyn (Avilia Lammertyn, 1997, p. 107) define a los públicos, siendo los públicos internos “los grupos de interés que están vinculados a los designios de la organización”, involucrados con la misión específica y cuentan como colaboradores. Pueden formar parte de la gerencia, los mandos medios u operadores.

Grunig (citado por Wilcox, 2006, p.23) sostiene que “los públicos pueden surgir dentro de una categoría de *stakeholders*, como empleados, comunidades, accionistas, gobiernos, miembros, estudiantes, proveedores, donantes, así como consumidores”.

3.3. Valoraciones de la comunicación interna.

Cuando los miembros del público interno de una organización se encuentran en un punto de falta de motivación o ignorancia sobre los acontecimientos que rodean en entorno laboral, los rumores y los mensajes informales afectan la identidad de la empresa, no solo afectando la credibilidad, sino en clima interno de la institución, las relaciones entre sus partes y la estructura organizativa. Cuando la comunicación queda “librada al azar” (Brandolini, González Frígoli, 2008, p. 19), ante la creencia errónea de que se comunica en todo momento, es cuando se presentan los problemas.

Debemos considerar la comunicación interna como función estratégica de la empresa, y gestionarla a partir del mismo esquema que el resto de las políticas estratégicas de la organización (Villafañe, 2016), cuya función es la de “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial” (Villafañe, 2016, p. 238), pero que dependerá de la importancia que la empresa le dé al desarrollo de ésta, colocándola en el lugar de activo que garantice el correcto aprovechamiento de los recursos humanos.

Las comunicaciones formales e informales se complementan una con la otra (Ritter, 2008), y afectan, de manera positiva o negativa, a la empresa, no existiendo entre ellas fronteras o dirección específica.

La comunicación interna puede generar la confianza necesaria en los miembros de la empresa para impulsar los logros, crear y construir una identidad, reducir los conflictos internos, motivar a la mejora del ambiente laboral, eliminar los “ruidos” que pueden presentarse en la transmisión del mensaje de la organización, haciéndola viable y exitosa.

Pensada como una herramienta de gestión o una técnica, o un medio para alcanzar un fin, “la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes” (Brandolini, González Frígoli, 2008, p. 27), podemos aplicar un diagnóstico de comunicación interna con el fin de elaborar un plan estratégico de comunicación interna, con el propósito de optimizar el funcionamiento interno y las comunicaciones de la organización.

Todo esto puede ser logrado y aplicado siempre que entendamos que cualquier organización tiene procesos, tanto comunicativos como estructurales y humanos, que deben ser considerados primero como un todo y luego individualizarse, para así encontrar el medio comunicativo más eficaz para la empresa, institución u organización.

4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.

4.1. Declaración del problema

El Sanatorio “Prof. León S. Morra”, cuyos comienzos fueron como institución para el tratamiento de pacientes psiquiátricos, ha evolucionado hasta ser, en el presente, no sólo un hospital, sino una institución que se dedica a la formación de profesionales, a la investigación farmacológica, al tratamiento a través de la internación o la condición de ambulatorio, incluyendo casas de medio camino y residencias.

La amplitud de las actividades llevadas a cabo dentro del contexto de sanatorio implica un gran número de personal que debe ser entrenado, acompañado y dirigido, acciones que recaen sobre pocas personas, con una figura gerencial de actuación limitada a ciertas áreas. La creación de una oficina específica de comunicación interna no es necesaria si se trabaja desde la premisa de que todas la área están igualmente informadas, que la generalidad de las acciones son manejadas por una persona en existencia dentro de la institución, y cada una de las áreas propias de la institución cuentan con un referente propio, lo que facilita la resolución de conflictos o los planteamientos laborales o personales. Los protocolos de comunicación interna deben ser instruidos de manera igual en todos los niveles de la institución, tendiendo a crear un ambiente en donde todas las partes intervinientes sigan las mismas directrices comunicativas, con el objetivo de evitar “ruidos” en el proceso comunicativo.

4.2. Justificación del problema

Cuando uno se informa sobre las condiciones y servicios actuales del Sanatorio “Prof. León S. Morra”, lo primero que se registra es la amplitud de los servicios que en sus instalaciones, y fuera de ellas, se llevan a cabo. Cuando se conoce el organigrama de la institución, lo que se presenta como cuestionamiento a su funcionamiento es la gran cantidad de áreas en comparación con los directores de cada una de ellas, el número de empleados que se requieren para mantener la estructura funcional de la institución, y la ausencia de un elemento unificador entre todos ellos: la figura de una representante de todos los estratos de dicho organigrama. El gerente se presenta como intermediario entre algunas áreas y la dirección, y ésta tiene injerencia directa sobre áreas de trabajo en las cuales el gerente no participa. A quién se dirigen esos empleados en una cuestión a considerar, ya que el líder del equipo es también el director del sanatorio, y el gerente no los representa.

La condensación de funciones en un pequeño grupo de personas suele no ser la mejor opción para fomentar una comunicación interna de calidad: el feedback se ve afectado por la imposibilidad de quienes reciben la información de manera descendente de informar al emisor de sus puntos de vista, de las valoraciones positivas o negativas que hagan de ella, y de los elementos o medios que mejorarían el funcionamiento, la organización, la comunicación y la efectividad de la institución.

Cuando los miembros de una institución ven limitados el acceso a quienes dirigen el día a día de sus funciones, se generan comunicaciones informales que, a largo plazo, colaboran con el detrimento de la organización, la generación de rumores, de ambientes tóxicos de trabajo, todas acciones que afectan la calidad del servicio y de desarrollo personal y profesional de los empleados.

4.3. Conclusión diagnóstica

Cuando hablamos de comunicación interna dentro de una organización o empresa no nos referimos simplemente a canales de comunicación que lleven y traigan la información deseada, de un simple esquema del proceso comunicativo puesto en efecto. Hablamos de comunicarnos más allá de dar órdenes o informar que cambiamos de proveedor de agua. El factor humano es una parte esencial de nuestra organización, y darle la importancia que realmente tiene debe estar entre las prioridades que la empresa tenga, entendiendo que la nutrición de las relaciones de los directivos con los empleados, entre empleados y colegas repercute positivamente en la productividad, en ambiente institucional e, incluso, en la comunicación de la empresa con el exterior.

En el Sanatorio Morra contamos con el inconveniente de que uno de los directores ocupa también el puesto de director del área de psiquiatría, cumpliendo así una doble función que puede llevar a malos entendidos, confusiones y desinformación entre las áreas coordinadas por el gerente y este director.

Sin ser necesario la inclusión de una oficina de recursos humanos o una dirección de comunicación, se considera conveniente realizar un plan estratégico de comunicación interna, cuya función sea el fortalecimiento de las relaciones entre empleados, entre empleados y directores y la comunicación fluida entre las áreas, para proveer al sanatorio de un ambiente propicio para el mejor desarrollo de las funciones de cada uno de sus miembros. Para ello, se utilizarán los elementos con los que el sanatorio cuenta en el momento: la figura del gerente responsable de llevar a cabo las actividades comunicativas, en consonancia con los valores y la misión del sanatorio y los directivos.

5. PLAN

5.1. Introducción

Tomando en cuenta las situaciones presentadas, a continuación se presenta el plan de comunicación interna para el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, enfocado en desarrollar un plan comunicativo aplicable a todas las áreas del sanatorio, donde se capacite al personal directivo, médico en todas sus capacidades, de enfermería y administrativo en los procesos de comunicación que la institución tomará como protocolo para las comunicaciones dentro de la organización.

El enfoque está en crear protocolos comunicativos orientados a facilitar las comunicaciones dentro del sanatorio, haciéndolas efectivas, directas y de fácil aplicación.

5.2. Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna para el Sanatorio “Profesor León S. Morra”, poniendo en práctica las técnicas y procedimientos adecuados para desarrollar procesos efectivos y duraderos.

5.3. Objetivos específicos

- 1- Realizar un diagnóstico del funcionamiento actual del sanatorio a través de la observación del desarrollo de las actividades de las distintas áreas que componen el sanatorio
- 2- Presentar un plan organizativo comunicacional que contemple canales y procesos de comunicación, basados en la efectividad y transparencia, siempre alineados con los valores de la institución.
- 3- Capacitar al personal que llevará a cabo las actividades comunicativas dentro del sanatorio.
- 4- Realizar un relevamiento posterior con el fin de hacer correcciones a los procesos según resultados de la puesta en práctica.

5.4. Alcance

5.4.1. **De contenido:** se aborda el proceso de comunicación interna como elemento esencial del desarrollo de las actividades diarias.

5.4.2. **Temporal:** el proceso tendrá una duración total de un año.

5.4.3. **Geográfico:** los espacios intervinientes serán el predio principal del sanatorio “Prof, León S. Morra” y todas las actividades que en él se lleven a cabo, las residencias compartidas, las casas de medio camino y el anexo Rio Ceballos.

5.4.4. **Metodológico:** utilizando los objetivos como guía, se tratará de un trabajo de observación e investigación, utilizando los resultados para aplicar los procesos.

5.5. *Limitaciones*

No se encontraron limitaciones relevantes en el transcurso de la investigación que pudieran afectar la puesta en práctica del plan de acción o los diagnósticos realizados.

5.6. *Tácticas*

- **Táctica 1: Observaciones y entrevistas.**

- **Objetivo:** observar el funcionamiento diario de cada uno de las ubicaciones donde se desarrollan las actividades del sanatorio para establecer los procesos de comunicación con los que se cuenta y las nuevas implementaciones o mejoras que sean necesarias.
- **Público:** directores del sanatorio, gerente, coordinadores departamento enfermería, coordinador departamento psiquiatría, coordinador departamento de neurología y rehabilitación, personal de administración, coordinadores hospital de día, residencias, casas de medio camino y consultorios externos. Personal en general (tres entrevistados de cada cinco miembros del área específica).
- **Descripción:** se llevarán a cabo visitas a cada una de las áreas en sus varias localizaciones, en cada turno de trabajo, para observar el desarrollo de las actividades diarias, cuáles son los procesos comunicativos en cada uno de esos ambientes, entre iguales, con sus superiores y con otras áreas. Se le realizarán preguntas al público previamente mencionado sobre sus actividades específicas, los protocolos de trabajo (si los tuvieran) y que tipo de comunicación tienen con sus colegas y sus superiores.
- **Evaluación:** realizar entrevistas que provean información sobre el funcionamiento del sanatorio, procesos y protocolos de acción, procesos comunicativos entre pares y con directivos o coordinadores, falencias que puedan presentarse y deban ser remediadas, eliminadas o redireccionadas.

- **Recursos:** humanos (encuestador/observador), encuestas, material de guía para el encuestador.
- **Marco de tiempo:** las entrevistas se llevarán a cabo en el transcurso de dos semanas, en distintos turnos laborales.

Táctica 2: Creación del puesto de referente de comunicación interna del sanatorio y capacitación acorde.

- **Objetivo:** capacitar en acciones específicas de comunicación interna a quién sea designado encargado, según los resultados de las observaciones y el plan de trabajo que como consecuencia de ello se genere. Proveer de herramientas que permitan que cumpla la función de encargado de comunicación interna, tales como metodologías, procesos, técnicas de manejo de conflictos internos, resolución de problemas, optimización constante de los canales comunicativos.
- **Público:** referente de comunicación interna del sanatorio.
- **Descripción:** se llevará a cabo esta acción de manera personal, capacitando a quién cumplirá la función de referente de comunicación interna en todos los aspectos de formación necesaria para el correcto y beneficioso ejercicio de su función. Se plantearán los resultados de las investigaciones de la Táctica 1 como elemento disparador de los nuevos procesos, técnicas y procesos que formarán parte de la nueva comunicación interna del sanatorio. Se ofrecerán técnicas para resolución eficaz de conflictos, procesos comunicativos entre partes y mejoras en el ambiente laboral que sean requeridas.
- **Evaluación:** se solicitará al referente que mantenga un registro (proceso de creación y mantenimiento incluido en la capacitación) de las consultas, situaciones e inconvenientes que se presentan, utilizando éste como método de evaluación de las acciones, de la calidad, factibilidad y practicidad de las técnicas y métodos elegidos. Los resultados se compartirán con el profesional de Relaciones Públicas e Institucionales, para trabajar en lo que deba ser mejorado o modificado, además de contemplar los resultados positivos que se presenten.
- **Recursos:**
 - **Materiales:** material informativo de lectura sobre comunicación interna, consejos, metodologías, resultado de investigaciones y estudios, material motivacional.

- Humanos: quién llevará a cabo la actividad.
- **Marco de tiempo:** se llevará a cabo en una jornada de no menos de cuatro (4) horas.

Táctica 3: Capacitación a directivos, gerente y jefes de departamentos sobre comunicación interna, técnicas comunicativas y optimización de procesos comunicativos.

- **Objetivo:** orientar a quiénes tiene la labor de coordinar las actividades diarias en métodos para lograr una comunicación interna efectiva, tanto de manera ascendente como descendente, y entre ellos, para conseguir un ambiente organizado y funcional.
- **Público:** directores del sanatorio, gerente, coordinadores departamento enfermería, coordinador departamento psiquiatría, coordinador departamento de neurología y rehabilitación, personal de administración, coordinadores hospital de día, residencias, casas de medio camino y consultorios externos, coordinación anexo Rio Ceballos.
- **Descripción:** Utilizando los resultados de la investigación llevada a cabo en la Táctica 1, se elaborará un informe general compuesto, por un lado, de elementos teóricos que sirvan de base para la capacitación. Por el otro, se presentarán los nuevos protocolos de comunicación interna basados en los resultados obtenidos de la investigación y los métodos y técnicas aplicables a la puesta en marcha del nuevo modelo comunicativo.
- **Evaluación:** se realizará una encuesta de opinión sobre el contenido de la capacitación, brindando la posibilidad de salvar dudas que hayan quedado irresueltas en el momento, y se mantendrá comunicación constante con los asistentes a la capacitación para acompañarlos en el proceso, resolviendo inconvenientes que puedan surgir y modificando aspectos que prueben no ser efectivos en la práctica.
- **Recursos:**
 - Materiales: material informativo de lectura sobre comunicación interna, consejos, metodologías, resultado de investigaciones y estudios, material motivacional.
 - Humanos: quién llevará a cabo la actividad.

- **Marco de tiempo:** se llevará a cabo dos semanas después de que finalicen la actividades de la táctica 1, con una duración no menor a tres (3) horas.

Táctica 4: Charla informativa y capacitadora para el personal del sanatorio en general.

- **Objetivo:** informar al personal del sanatorio sobre los resultados generales de las observaciones y las entrevistas y presentarles el nuevo plan de comunicación interna, los canales de comunicación que serán utilizados, presentado además técnicas de comunicación efectiva orientadas a eliminar interferencias comunicativas y desarrollar un feedback positivo.
- **Público:** personal de enfermería, personal de administración, personal médico psiquiátrico, personal médico, personal no médico de todas las áreas y ubicaciones que componen el sanatorio (en predio y externas).
- **Descripción:** Utilizando los resultados de la investigación llevada a cabo en la Táctica 1, se elaborará un informe general compuesto, por un lado, de elementos teóricos que sirvan de base para la capacitación. Por el otro, se presentarán los nuevos protocolos de comunicación interna basados en los resultados obtenidos de la investigación y los métodos y técnicas aplicables a la puesta en marcha del nuevo modelo comunicativo.
- **Evaluación:** se realizará una encuesta anónima a todo el personal no directivo o de coordinación del sanatorio, de manera anónima, donde podrán evaluar el plan, las acciones que hasta el momento se hayan llevado a cabo, su practicidad y efectividad, dando lugar al planteamiento de dudas o cuestiones que deban ser resueltas. Todos estos aspectos se trasladarán a la corrección, previo análisis de si el planteamiento lo amerita, de manera efectiva y lo menos alejada en el tiempo que sea posible.
- **Recursos:** - Materiales: material informativo de lectura sobre comunicación interna, consejos, metodologías, resultado de investigaciones y estudios, material motivacional.
- Humanos: quién llevará a cabo la actividad.
- **Marco de tiempo:** se llevarán a cabo en tres oportunidades distintas, con una duración no menor a cuatro (4) horas.

5.7 Evaluación de las acciones

Dado que son los resultados de las observaciones y entrevistas de la técnica 1 las que nos darán los elementos para llevar a cabo las subsiguientes técnicas, la evaluación de los resultados de las capacitaciones brindadas al personal del Sanatorio “Prof. León S. Morra” se irá haciendo a medida que se pongan en prácticas los nuevos procesos comunicativos.

Se mantendrá una comunicación semanal con el encargado de comunicación interna durante los primeros tres meses de implementación del nuevo plan, manteniéndose semanales durante el transcurso de las encuestas y durante las cuatro semanas siguientes a la presentación de los resultados de éstas. Luego de los seis meses iniciales, las comunicaciones se harán en el contexto de una entrevista personal mensual con el encargado de comunicación interna, que se extenderán por seis meses.

6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Para una organización con más de 100 empleados, e incluso para cualquier organización, la comunicación interna es clave para el desarrollo de las actividades diarias, para las relaciones entre las partes, para asegurarse que los procesos comunicativos se lleven a cabo adecuadamente. Evitar informaciones erróneas que puedan crear ambientes o situaciones tóxicas, asegurarse de que el personal en su totalidad, incluyendo la dirección, reciba la información pertinente a sus funciones para garantizar un correcto desenvolvimiento, deberían ser las metas de cualquier institución, si la excelencia y la calidad del servicio ofrecido son relevantes para ésta. En este caso, la trayectoria y dedicación del sanatorio “Prof. León S. Morra” a la salud mental y sus aportes a la sociedad demuestran que ambas cualidades son importantes para ésta.

Siendo así, la necesidad de una comunicación interna efectiva se convierte en la iniciativa para crear protocolos comunicativos, orientados a mejorar las relaciones interpersonales de los miembros del sanatorio, coordinados por un referente cuyas acciones tienen como meta orientar a los miembros de la empresa, regular los canales y los mensajes, solucionar los inconvenientes que puedan presentarse y elaborar nuevos planes y protocolos cuando sea necesario.

Comenzando con una auditoría de los procesos, los actores, los canales comunicativos, los protocolos ya en uso, cuyos resultados nos ofrecen información relevante sobre la institución, se nos muestran tanto los puntos fuertes como las debilidades de la empresa, con lo cual podemos elaborar un plan de acción a largo plazo, sujeto a modificaciones cuando la acción no sea la adecuada, o cuando una situación ya no sea la misma, sea ya por cambios estructurales, jerárquicos o legales, entre otros que puedan presentarse.

Una vez puestos en práctica, luego de haber sido informados y explicados a los miembros del sanatorio, se entiende que el período de adaptación será también parte del desafío para la organización y sus miembros. El papel del referente de comunicación interna toma importancia en esta etapa, ya que será quien sirva como guía a los demás involucrados. Por ello, su capacitación adecuada y su compromiso con el puesto son elementos de gran valor e importancia para un adecuado desarrollo de la comunicación interna.

Como recomendación principal que puede hacerse es no considerar las acciones planteadas en la propuesta, y que serán llevadas a cabo paulatinamente, como reglas inamovibles, sino como elementos sujetos a cambios, sujetos a una fluidez que nace de la naturaleza misma del factor humano con el que cuenta el sanatorio: la evolución de quiénes forman parte de la institución, como personas y profesionales. Este tipo de cambios pueden dar lugar a que nuevas reglas deban ser puestas en prácticas, que nuevos protocolos deban ser creados o nuevos canales comunicativos deban ser considerados.

Un elemento que nunca debe dejar de ser parte principal y formador de estas nuevas posibilidades es el entendimiento de la importancia de la comunicación interna, de cómo la calidad de ésta afecta, tanto positiva como negativamente, a los actores de una institución. El tener presente y como regla general la necesidad de una comunicación honesta, enfocada en la mejora y el desarrollo positivo, de los miembros y los ambientes, debe formar parte de la idiosincrasia de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas:

- AVILIA LAMMERTYN, R. (1997). *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas de comunicación integradora*. (1ra, ed.) Buenos Aires: Revista Imagen
- BRANDOLINI, A., GONZÁLEZ FRIGOLI, M., HOPKINS, N. (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. (1ra.ed). Buenos Aires: La Crujía.
- CAPRIOTTI, P. (2013) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (4ta. ed.) Málaga: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas
- CARRETÓN BELLESTER, M; RAMOS SOLER, I. (2009) *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. España: Asociación de Investigaciones en Relaciones Públicas.
- EQUIPO ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. (1ra. ed.) Madrid. Estudio de la Comunicación.
- FURMANCHUK, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. (1ra ed). Buenos Aires: Furmanchuk y asociados.
- KOUSS GUTIERREZ, S. (2014/15) *La comunicación interna en las organizaciones*. (Trabajo final de grado). Universidad de Salamanca. Recuperada de https://gedos.usal.es/bitstream/handle/10366/132427/TG_KoussGutierrez_Comunicaci%F3n.pdf;jsessionid=2B031D16462E89DE8AC2A0290966F1F8?sequence=1
- RITTER, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. (1ra ed.) Buenos Aires: La Crujía
- VILLAFAÑE, J. (2016) *Imagen Positiva*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFAÑE, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Pirámide
- WILCOX, DENNIS; CAMERON, G; XIFRA, J. (2006) *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. 8va. ed). Madrid, Ed. Pearson Educación.

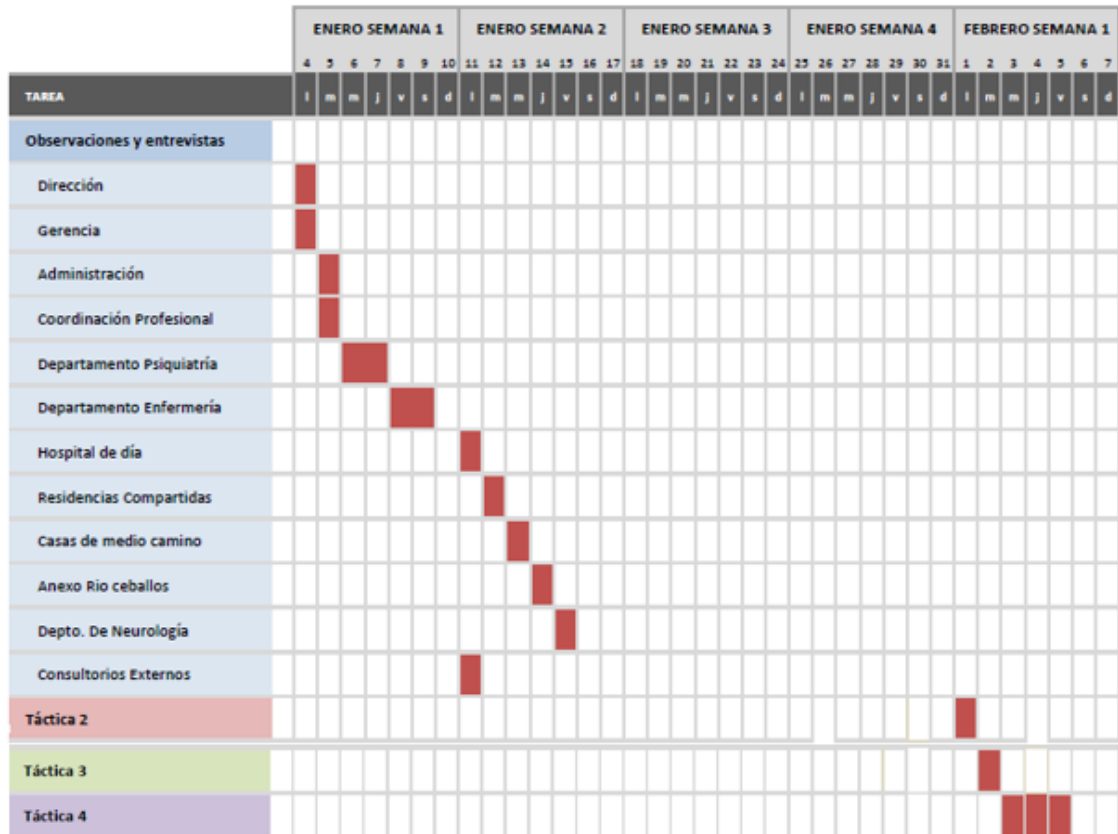
Otras fuentes:

- SANATORIO “PROFESOR LEON S. MORRA” www.morrasanatorio.com

- MINISTERIO DE SALUD DE LA NACIÓN. Ley de salud mental N°26657. http://www.msal.gob.ar/images/stories/ryc/graficos/0000001237cnt-2018_ley-nacional-salud-mental-decreto-reglamentario.pdf
- PAGINA OFICIAL DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. DIRECCIÓN DE SALUD MENTAL DE LA PROVINCIA. <https://www.cba.gov.ar/direccion-de-salud-mental/>
- LEY PROVINCIAL DE SALUD MENTAL N°9847 DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA <http://psicopedagogosrioiv.com.ar/wordpress%20colegio/wp-content/uploads/2015/04/Ley9848SaludMental.pdf>

ANEXO

Anexo 1: diagrama de Gantt



Anexo 2: tabla de tareas

TAREA	FECHA INICIO	FECHA FINAL	DURACIÓN
Entrevistas en Dirección	04/01/21	04/01/21	Un día
Entrevista en gerencia	04/01/21	04/01/21	Un día
Observación y entrevistas en Administración	05/01/21	05/01/21	Un día
Observación y entrevistas en Coordinación profesional	05/01	05/01	Un día
Observación y entrevistas en Departamento Psiquiatría	06/01/21	07/01/21	2 días
Observación y entrevistas en Departamento Enfermería	08/01/21	09/01/21	2 días
Observación y entrevistas en Hospital de Día	11/01/21	11/01/21	Un día
Observación y entrevistas en Consultorios externos	11/01/21	11/01/21	Un día
Observación y entrevistas en Residencias compartidas	12/01/21	12/01/21	Un día
Observación y entrevistas en Casas de medio camino	13/01/21	13/01/21	Un día

Observación y entrevistas en Anexo Río Ceballos	14/01/21	14/01/21	Un día
Observación y entrevistas en Departamento neurología	15/01/21	15/01/21	Un día
Capacitación referente de CI	01/02/21	01/02/21	4 horas
Capacitación Dirección, gerencia y coordinadores	02/02/21	02/02/21	4 horas
Charla informativa y capacitadora para el personal del sanatorio en general.	03/02/21	05/02/21	Dos días

Anexo 3: Presupuesto

CONCEPTO	COSTO	TOTAL
Observaciones y entrevistas durante el mes de enero (14 días)	\$1.500	\$21.000
Capacitación referente de CI	\$3.000	\$3.000
Capacitación Dirección, gerencia y coordinadores	\$3.000	\$3.000
Charla informativa y capacitadora para el personal del sanatorio en general (dos días)	\$3.000	\$3.000
Material para capacitaciones (impresiones, hojas, carpetas)	\$5.000	\$5.000
Viáticos alojamiento, 14 días durante observaciones	\$40.000	\$40.000
Viáticos alojamiento, 6 días durante capacitaciones	\$17.000	\$17.000
Honorarios mensuales marzo-diciembre	\$15.000	\$150.000
TOTAL		\$242.000

Nota:

Para el cálculo de los honorarios mensuales, se calculó un valor general del servicio. Por ejemplo, en las observaciones y entrevistas se tomó un valor estimado diario, ya que no se cuenta de antemano con un límite horario específico.

Los valores de las charlas fueron considerados como valores generales, tomando en cuenta el tipo de actividad que se lleva a cabo, la duración mínima estimada de 4 (cuatro) horas, con un costo unitario de \$750 (pesos setecientos cincuenta).

El valor de los honorarios se calcula como un valor general de 20 horas mensuales de trabajo, a \$750 (pesos setecientos cincuenta).

Anexo 4**ENCUESTA PERSONAL DE ENFERMERÍA**

RESPONDER SEGÚN CORRESPONDA A LA SITUACIÓN PERSONAL DEL ENTREVISTADO, SIENDO 1 EL VALOR MÁS BAJO Y 5 EL VALOR MÁS ALTO. MARCAR CON UNA CRUZ EL CASILLERO CORRESPONDIENTE

	1	2	3	4	5
Mis horarios laborales son aceptables					
Estoy conforme con el trato que recibo de mis superiores					
Estoy conforme con el trato que recibo de mis compañeros					
Estoy conforme con el espacio de descanso que tenemos					
Puedo expresar mis dudas a mis superiores					
Recibo respuestas satisfactorias a mis consultas o planteos					
Siento que mis expectativas laborales son tomadas en cuenta					
Noto parcialidades de los superiores hacia ciertos empleados					
Contamos con los elementos necesarios para llevar a cabo nuestras labores					
Se reconoce mi trabajo					
Estoy conforme con mi sueldo					
Estoy satisfecho con la comunicación con mi superior directo					
Estoy satisfecho con la comunicación con mis compañeros					
Siento que puede haber mejoras en el ambiente de trabajo					
Siento que se nos defiende cuando se presenta una situación problemática					