

# **Trabajo Final de Grado**

## **Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales**



### **Reporte de caso**

## **Comunicación Interna Sanatorio Prof. León S. Morra**

Valentina Londero

DNI: 42336733

Legajo: RPI02369

Tutor de carrera: Alejandro Castelli

13 de noviembre 2021

## **Agradecimientos**

*A Fabián, gracias por abrirme tantas puertas, ayudarme a crecer y hacer posible que estudie lo que verdaderamente amo.*

## Resumen

Se desarrolla a continuación un reporte de caso del Sanatorio Profesor León Morra, una institución psiquiátrica ubicada en la provincia de Córdoba que brinda servicios como internación, consultorios psicológicos y psiquiátricos, formación académica para profesionales, entre otros. Se aborda como problemática principal la ausencia de un área de comunicación interna en la organización y la falta de estrategia comunicacional para lograr una cohesión entre los colaboradores. Luego de analizar el sanatorio, su contexto y antecedentes de estudios sobre la comunicación en el ámbito de la salud mental, se propone un plan de comunicación interna para la institución con sus respectivos objetivos (general y específicos). En el proyecto se especifican las tácticas a ejecutar, su público, recursos necesarios, presupuesto, tiempos estipulados y evaluación global de todo el plan, finalizando con conclusiones y recomendaciones.

*Palabras claves: Comunicación interna, público interno, clima laboral, instituciones psiquiátricas.*

## Abstract

In the following report, the case of the Sanatorio Profesor León Morra will be analyzed. Sanatorio Profesor León Morra is a psychiatric institution located in Córdoba that provides services such as hospitalization, psychological and psychiatric clinics, and academic training for professionals, among others. The main problem is the absence of an internal communication department in the organization and the lack of a communicative strategy to achieve cohesion between employees. After the analysis of the institution, its context and other studies about communication in the field of mental health is that an internal communication plan is proposed for the organization with its general and specific objectives. The project specifies the tactics to be executed, its audience, resources, budget, stipulated times and global evaluation of the entire plan ending with conclusions and recommendations.

*Key words: Internal communication, internal public, work environment, psychiatric institutions*

## Índice

Introducción	6
Marco de referencia institucional	6
Breve descripción de la problemática	7
Resumen de antecedentes	8
Relevancia del caso	9
Análisis de la situación	10
Descripción de la situación	10
Análisis del contexto	12
Diagnóstico organizacional - Análisis FODA	15
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	17
Marco Teórico	21
Diagnóstico y Discusión	23
Declaración del problema	23
Justificación del problema	24
Conclusión diagnóstica	25
Plan de Implementación	26
Objetivo General:	26
Objetivos específicos:	26
Alcance:	26
Programas y tácticas:	27
Evaluación general del plan	33
Cronograma del plan	34
Presupuesto del plan	35
Conclusiones y recomendaciones	36

	5
Conclusiones	36
Recomendaciones	36
Referencias	37
Páginas web	38

## Introducción

En el presente trabajo se realizará un reporte analizando la comunicación interna del Sanatorio Profesor León Sebastián Morra, más conocido como Sanatorio Morra. El edificio principal (en el cual se hará foco) se encuentra en el barrio Urca, Córdoba, sin embargo, la institución también cuenta con anexos y sedes distribuidas por la provincia.

### *Marco de referencia institucional*

El Sanatorio Morra es una organización de la provincia de Córdoba que se dedica a brindar servicios vinculados con la salud mental. Estos servicios incluyen:

- Consultorios externos: psicológicos, psicopedagógicos y psiquiátricos.
- Hospital neurológico: el cual brinda internación, laboratorio y rehabilitación con acompañamiento de profesionales de distintas disciplinas como nutricionistas y fisioterapeutas.
- Guardia 24hs.
- Equipos interdisciplinarios de atención domiciliaria.
- Dispositivos intermedios: incluyen casas de medio camino, residencias compartidas, hospitales de día.
- Fundación Morra y formación académica: basadas en la investigación clínica y farmacológica, formación en posgrados, cursos de enfermería psiquiátrica y acompañamiento terapéutico.

### Historia

Esta institución fue fundada en 1927, por León Sebastián Morra. En sus inicios, el sanatorio se dedicaba sólo a la internación de pacientes y tenía como misión ser una clínica de reposo, con un poco de especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiátricas, sin embargo, esta modalidad tenía como consecuencia que el paciente esté completamente aislado, de tal manera que, se utilizaba la palabra “alienados” para referirse a quienes sufrían trastornos psiquiátricos (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.4).

El fundador de la organización, León Sebastián Morra, fue un farmacéutico y médico cirujano, también se desempeñó como profesor de psiquiatría en la Universidad Nacional de

Córdoba. Luego su hijo, Carlos Morra, quien se desarrolló como investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), tomó la dirección del sanatorio.

Desde 2003 hasta la actualidad, la institución está siendo gestionada por la tercera generación de la familia: los médicos León y Carlos Morra, quienes recibieron sus nombres por su abuelo y padre.

#### Visión

Si bien la visión no está declarada por escrito, se puede concluir que el sanatorio se orienta a ser una institución insignia y líder de la salud mental de Córdoba y Argentina. Por este motivo, la gerencia se hereda generación a generación con el objetivo de unir experiencias y progresar con la trayectoria y prestigio años tras año.

#### Misión

La misión del sanatorio se basa en generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia; para su recuperación personal y su reinserción en los distintos ámbitos (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.7).

#### Valores

Este aspecto tampoco está especificado por escrito, sin embargo, se puede concluir que, según la trayectoria del sanatorio y según el rubro al que se dedica, tiene como valores el compromiso con la persona, la contención, empatía y el respeto.

Cabe destacar, que la organización, a partir de la sanción de la Ley Provincial de Salud Mental N.º 9848, se enfoca en cinco pilares:

1. La interdisciplinariedad de la acción profesional.
2. La desjudicialización de las patologías psiquiátricas.
3. La despsiquiatrización de los problemas sociales.
4. El abordaje de salud mental en la esfera de la salud.
5. La desmanicomialización institucional (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.21).

#### *Breve descripción de la problemática*

Como se presentó anteriormente, el Sanatorio Morra ofrece distintos servicios en el ámbito de la salud mental, por lo tanto, se debe coordinar a los distintos profesionales. Esta es

una responsabilidad compleja, ya que se integran diversas disciplinas como psicología, nutrición, farmacología, kinesiología, fonoaudiología, entre otras.

Sin embargo, en ninguna parte del organigrama está contemplada el área de comunicación interna, ni siquiera hay un departamento de recursos humanos. Además, cabe destacar que cada paciente que ingresa al sanatorio posee una historia clínica, lo cual quiere decir que todos los empleados deben gestionar gran cantidad de información diariamente. Esta información debe ser coherente y debe estar disponible para que todos los colaboradores puedan hacer su intervención de la mejor manera.

Por lo tanto, al no tener un plan estratégico de comunicación formalizado, los procesos internos se verán afectados, así como la productividad, la fluidez de la información y el clima laboral.

### *Resumen de antecedentes*

La comunicación interna es una temática de interés para empresas comerciales, de todas maneras, en el ámbito de la salud mental no se ha investigado de manera abundante.

Sin embargo, se encuentra el antecedente del artículo de María J. Villa, escrito en 1998, el cual indica que el estudio de la comunicación en el ámbito de la salud mental en Argentina tuvo sus comienzos en 1984. En ese año, se empezaron a plantear propuestas para desplazar el eje ideológico institucional centrado en el modelo hospital/enfermedad al modelo salud/individuo/comunidad. Esta propuesta significaba un cambio profundo de las instituciones psiquiátricas, apuntaba a:

- Estructuras institucionales democráticas y participativas.
- Hospitales abiertos a la comunidad eliminando las barreras físicas y sociales.
- Producción de acciones, rotando el eje de lo asistencial a lo preventivo.

Otro antecedente destacable es el escrito por José Fernando Sánchez Salcedo, publicado en 2019, el autor se dedicó a investigar las transformaciones (en el campo organizacional y en el sistema de creencias sobre la salud mental) producidas por la construcción del Hospital Psiquiátrico en el departamento del Valle (Colombia). Esta institución fue protagonista de un cambio de imagen: pasó de ser un Asilo a un Hospital Psiquiátrico, lo cual fue posible debido a la Junta directiva que estableció alianzas con



organizaciones públicas y privadas. Se destacan, además, tres elementos básicos que hicieron posible la transformación: la densidad de contactos inter-organizacionales, la organización financiada y el flujo de información y su consecuente “aprendizaje institucional”.

Los profesionales Lucía Quintero Isaza, Renate Biela, Alba Barrera y Adalberto Campo Arias, en 2007, también ahondaron en la temática de la comunicación interna en el ámbito de la salud mental. Se dedicaron a un análisis factorial exploratorio de satisfacción laboral en empleados del Psiquiátrico de Bucaramanga, Colombia, a partir de la escala llamada WES-10. Luego del estudio, llegaron a la conclusión de que es necesario contar con instrumentos que permitan una evaluación fácil y confiable de la satisfacción laboral en diferentes ambientes laborales. Además, afirman que los altos niveles de satisfacción laboral promueven el bienestar físico y emocional de los empleados e incrementan en forma notable la productividad de cualquier empresa al mejorar la atención de los clientes y reducir el número de conflictos entre compañeros y de días laborales perdidos por inasistencia al sitio de trabajo.

Por último, se utiliza como antecedente la investigación de Claudia Elizabeth Piña Hernández realizada en 2005, la cual se basó en determinar la asociación entre el síndrome de burnout y el desempeño laboral del departamento de Enfermería de una Clínica Psiquiátrica. En este estudio se probó que a mayor nivel de afectación del síndrome de Burnout menor es el desempeño laboral del personal de enfermería. Si bien este estudio no se enfocó en la comunicación en sí, colabora con la relevancia que hay que asignarle a la misma.

### *Relevancia del caso*

No es noticia que la salud mental aún es un tema *tabú* en Argentina, los trastornos mentales son estigmatizados y su tratamiento es invisibilizado. Por este motivo, los pacientes no sólo lidian con el trastorno en sí, sino también con el prejuicio de la sociedad y el miedo a la alineación.

Por lo tanto, todos los empleados, desde el portero hasta los psiquiatras, tienen trato constante con personas en estado delicado. Este entorno complejo, afecta a los colaboradores en su desempeño personal y profesional.

Teniendo en cuenta este contexto, es clave que los empleados trabajen en un clima laboral satisfactorio, con una comunicación interna fluida y multi direccional, para que logren

desempeñarse con comodidad y potencien su sentido de pertenencia. También es importante evitar la rotación de personal, ya que el personal cuenta con gran cantidad de información y experiencia, lo cual es complejo de enseñar a un empleado nuevo.

Si bien el Sanatorio Morra cuenta con una gran infraestructura y tecnología, el desarrollo y éxito de una empresa no sólo depende de sus recursos materiales y físicos, las personas y la cultura organizacional son otros de los pilares del valor agregado de una organización.

La comunicación interna es un aspecto clave de toda organización que influye directamente en la imagen institucional de la misma. A partir de una buena comunicación interna los empleados pueden sentirse informados, contenidos y escuchados, provocando que se comprometan con la empresa y logren sus objetivos y tareas de una manera eficaz. Como propone Avilia (1999), una percepción positiva de la institución por parte de los colaboradores, tiene como consecuencia un óptimo clima laboral, reducción del nivel de ausentismo y de conflictos o rumores. Además, motiva al equipo a dar lo mejor en su tarea.

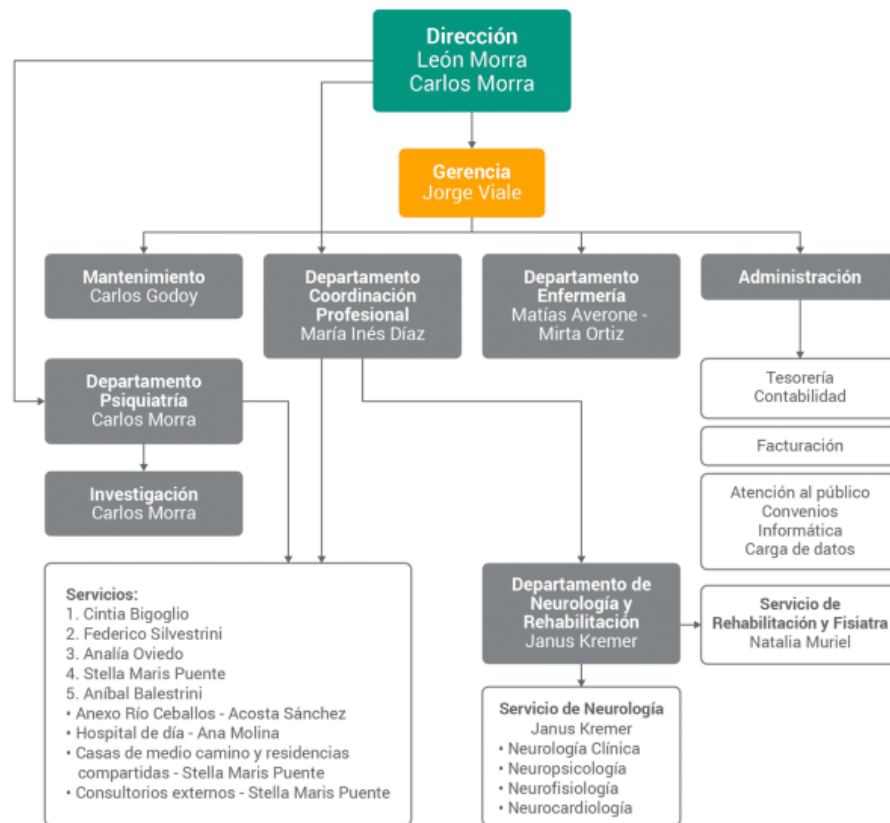
Se puede afirmar que el empleado es un comunicador de la empresa, por lo tanto, debe estar satisfecho con el ambiente laboral para luego reflejarlo exteriormente en su desempeño con los otros públicos.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

El Sanatorio Morra es una institución con 94 años de trayectoria, actualmente cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia. De ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico y 47 no cuentan con estudios superiores (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.31). Por lo tanto, es una organización que tiene un público interno extenso y variado.

El organigrama se administra de la siguiente manera:



1

Los equipos profesionales están compuestos por médicos psiquiatras, licenciados en psicología, residentes médicos que realizan la especialidad en psiquiatría, residentes psicólogos formándose en la especialidad de psicología clínica, trabajadores sociales y el servicio de enfermería. Los equipos se completan con una batería de profesores de recreación, yoga, baile, musicoterapia, educación física y acompañantes terapéuticos. (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.17)

Los empleados de estas disciplinas se distribuyen en distintos puntos geográficos:

- Barrio Urca: donde se sitúa el edificio principal del hospital, los consultorios externos y la administración y dirección.
- Barrio Centro: aquí se encuentran más consultorios externos.
- Río Ceballos: donde se ubica el anexo del hospital para atención de pacientes psiquiátricos e internación.
- Río Cuarto: en el Instituto Philippe Pinel de Río Cuarto, el sanatorio trabaja en conjunto en varios aspectos y está a cargo de la administración.

<sup>1</sup> Tomado de Canvas Instructure Siglo 21

<https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2> Fecha de consulta 11/09/2021.

Con respecto al público semi-interno, el sanatorio cuenta con servicios tercerizados de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos y de higiene y limpieza del establecimiento.

En cuanto a la información que se gestiona rutinariamente, el sanatorio cuenta con 66 mil historias clínicas y los profesionales atienden alrededor de 250 pacientes internados y 5900 pacientes en forma ambulatoria por mes (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.14).

Otro aspecto a destacar, como lo afirma el director León Morra (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.36), es que los empleados permanecen por un tiempo prolongado trabajando en la organización. Por ejemplo, hay personal que trabaja hace 40 años en el sanatorio. Por lo tanto, se puede concluir que el sanatorio es una institución con una cultura organizacional familiar, que refuerza las tradiciones y valores de su fundador.

Esto no quita que también se adapten al cambio, como es el caso de la digitalización para registrar las historias clínicas de los pacientes, como afirmó el Dr. Carlos Morra (2021): en el sanatorio, debido a los cambios sociales actuales, surgió la necesidad de requerir y gestionar gran cantidad de información. Por ejemplo, se volvió esencial medir la eficacia de las sesiones de terapia y de los tratamientos farmacológicos, para poder identificar tempranamente el efecto de los medicamentos y saber si estos son los adecuados o no para continuar con el proceso.

Otro caso es el cambio de fachada del edificio, el cual se basó en eliminar todos los muros altos que impedían ver hacia adentro y hacia afuera. Luego, se colocó vidrio, con todo lo que significa ese material: luminosidad, poder ver y romper con el estigma del aislamiento (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.16).

### *Análisis del contexto*

#### *Político*

En Argentina, el gobierno actual realiza acciones involucradas a la salud mental y adicciones, como la campaña de prevención de suicidio.<sup>2</sup>

La Organización Mundial de Salud promueve la salud mental y la considera una de

---

<sup>2</sup> Tomado de la página web oficial del gobierno de Argentina  
<https://www.argentina.gob.ar/salud/mental-y-adicciones/suicidio> Fecha de consulta 11//09/2021.

sus principales aristas.<sup>3</sup>

La Asociación Internacional para la Prevención del Suicidio se dedica a la investigación y difusión de la problemática.<sup>4</sup>

En Latinoamérica, existe la Organización Panamericana de la Salud, que incluye constantemente en su currícula la salud mental.<sup>5</sup>

Desde el Ministerio de Salud de la Nación, a través de la Dirección Nacional de Salud Mental y Adicciones, frente a la emergencia sanitaria producto de la irrupción de la pandemia de COVID-19, se realizó un Plan de Acción para la Construcción de una Red Nacional de Respuesta en Salud Mental y Apoyo Psicosocial frente a Emergencias y Desastres.<sup>6</sup>

### *Económico*

Los sistemas hospitalarios han sido afectados gravemente por la pandemia ya que se vieron obligados a aumentar sus costos para adquirir más suministros (como alcohol en gel, termómetros, barbijos) y personal.

De acuerdo con la edición de junio de 2020 del informe Perspectivas económicas mundiales del Banco, será la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentarán una disminución del producto per cápita.<sup>7</sup>

La pandemia de COVID-19 y el aislamiento social agravaron la situación de Argentina. La pobreza urbana alcanzó un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%.<sup>8</sup>

Argentina sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002 y la inflación anual

<sup>3</sup> Tomado de la página web oficial de la OMS <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>4</sup> Tomado de la página web oficial de la IASP <https://www.iasp.info/research-collaboration-icspre/> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>5</sup> Tomado de la página web oficial de la OPS <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental> Fecha de consulta 11/09/2021

<sup>6</sup> Tomado de la página web oficial del gobierno de Argentina <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-abordaje-de-la-salud-mental-en-el-contexto-de-una-pandemia-sin-precedentes> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>7</sup> Tomado de la página web oficial del Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>8</sup> Tomado de la página web oficial del Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> Fecha de consulta 11/09/2021.

alcanzó el 36%.<sup>9</sup>

En Latinoamérica, menos del 2% del presupuesto de salud en la región está destinado a la salud mental.<sup>10</sup>

### *Social*

En los últimos años hubo movimientos sociales en relación a la ley de la salud mental. La mayoría de pacientes tienen entre 30 y 60 años.<sup>11</sup>

Sigue habiendo prejuicios y estereotipos en la sociedad sobre los trastornos mentales.

Uno de cada tres argentinos sufre algún trastorno mental.<sup>12</sup>

La prevalencia de vida de cualquier trastorno mental en la población general de la Argentina en mayores de 18 años de edad fue de 29,1% y el riesgo proyectado de vida hasta los 75 años de edad fue de 37,1%.<sup>13</sup>

Debido a la situación pandémica, los indicadores de depresión, ansiedad e intolerancia a la incertidumbre han ido en aumento.<sup>14</sup>

### *Tecnológico*

Debido a la pandemia, los profesionales psicólogos empezaron a realizar consultas de manera virtual.

Los hospitales de todo tipo se adaptaron a las nuevas tecnologías y empezaron un proceso de digitalización: turneros online, historias clínicas digitales, prescripciones y recetas enviadas por correo electrónico.

Las nuevas tecnologías, como las redes sociales y el home-office, afecta directamente

---

<sup>9</sup> Tomado de la página web oficial del Banco Mundial  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#3> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>10</sup> Tomado de la página web oficial del Banco Mundial  
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/07/13/bad-mental-health-obstacle-development-latin-america> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>11</sup> Tomado de Canvas Instructure Siglo 21  
<https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>12</sup> Tomado de la página web oficial de la Universidad Favaloro  
<https://www.favaloro.edu.ar/salud-mental-uno-de-cada-tres-argentinos-sufre-algun-trastorno/> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>13</sup> Tomado del estudio epidemiológico de salud mental en población general de la República Argentina  
<https://apsa.org.ar/docs/vertex142.pdf> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>14</sup> Tomado de la página web oficial de Chequeado  
<https://chequeado.com/el-explicador/salud-mental-como-esta-afectando-la-segunda-ola-a-las-personas-y-que-recomiendan-los-especialistas-para-afrontarla/> Fecha de consulta 11/09/2021.

a la salud mental, más aún con la situación pandémica.

### *Ecológico*

En Argentina existe la Ley 24.051 - Residuos peligrosos.<sup>15</sup>

El objetivo de desarrollo sostenible número 3, de las Naciones Unidas, se enfoca en la salud (incluida la mental) y garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.<sup>16</sup>

Los hospitales producen alrededor de 0,5 kg de desechos médicos por cama al día.<sup>17</sup>

### *Legal*

En Argentina existe la Ley 26.657. Derecho a la Protección de la Salud Mental.

En Argentina, se desjudicializaron los de problemas psiquiátricos.

En Córdoba, existe la Ley 9848, Reglamentación 1022-11, que desarrolla la protección de la salud mental en la provincia.

En Argentina, la Ley 23277, reglamenta el ejercicio profesional de la psicología.

La salud mental es considerada un derecho humano por Naciones Unidas.<sup>18</sup>

En Argentina existe la Ley 27.130 o Ley Nacional de Prevención del Suicidio.

## *Diagnóstico organizacional - Análisis FODA*

### *Fortalezas*

- Es una organización con alta trayectoria.
- Posee alianzas institucionales: obras sociales, UNC, Ministerio de Salud, entre otras.
- Historia clínica digitalizada.
- Se trabaja de manera integrada con profesionales de distintas disciplinas, satisfaciendo diversas necesidades de un paciente a la vez.

---

<sup>15</sup> Tomado de la página web oficial del gobierno de Argentina  
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/residuos-peligrosos> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>16</sup> Tomado de la página web oficial de ONU  
<https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-3-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-un-2030-mas-saludable> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>17</sup> Tomado de la página web oficial de ONU  
<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/que-hacer-con-los-desechos-sanitarios> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>18</sup> Tomado de la página web oficial de los derechos humanos de la ONU  
<https://www.ohchr.org/SP/NewsEvents/Pages/MentalHealthIsAhumanright.aspx> Fecha de consulta 11/09/2021.

- Poca rotación de personal.
- Cuenta con protocolos implementados.
- Tiene notoriedad en los medios de comunicación.
- La infraestructura, está acondicionada según la normativa vigente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba
- El Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba habilitó el Sanatorio Morra como centro de salud polivalente, de acuerdo con la ley de salud mental de la provincia de Córdoba N.º 9848 3 a través del Registro de Unidades de Gestión de Prestaciones de Salud (RUGEPRESA).
- Se creó un Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos, autorizado por el Consejo de Evaluación Ética de Investigación en Salud (COEIS), dependiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.<sup>19</sup>

#### *Oportunidades*

- Debido a la situación pandémica y aislamiento, el gobierno decidió hacer enfoque en el cuidado de la salud mental.
- Se está desarrollando en la cámara de diputados una tendencia a trabajar la Ley de la salud mental.<sup>20</sup>
- Debido al aislamiento y restricciones por el COVID-19, la sociedad empezó a tener la necesidad de asistir a terapia.
- La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) realiza auditorías para certificar las gestiones efectivas.<sup>21</sup>
- No hay en Córdoba competencia con tantos años de trayectoria.
- Debido al contexto actual y a la visibilidad de la problemática, el sanatorio puede especializarse en víctimas de violencia de género.
- Posibilidad de ofrecer como servicio extra las sesiones online para personas que no

---

<sup>19</sup> Tomado de Canvas Instructure Siglo 21  
<https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>20</sup> Tomado de la página web oficial de Página 12  
<https://www.pagina12.com.ar/362605-diputados-se-refirieron-a-la-necesidad-de-trabajar-en-la-ley> Fecha de consulta 11/09/2021.

<sup>21</sup> Tomado de Canvas Instructure Siglo 21  
<https://siglo21.instructure.com/courses/13143/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2> Fecha de consulta 11/09/2021.



tienen tiempo de ir de manera presencial.

#### *Debilidades*

- No hay área de comunicación interna.
- No hay área de recursos humanos.
- El sanatorio Morra posee un sitio web que está publicado en su cuenta de Facebook: <http://www.morrasanatorio.com/> y no funciona.
- Interactúan poco en las redes sociales.
- La identidad visual está poco presente en la infraestructura.
- No certifican normas ISO.
- Sigue siendo considerado un *manicomio*.
- Sus reseñas de Google Maps son, en su mayoría, negativas.
- Según los comentarios de los usuarios en las redes sociales, se deben pedir los turnos con mucho tiempo de anticipación.
- Las habitaciones del internado son compartidas y no especifican un criterio para elegir quiénes serán compañeros en cada una.
- No se pueden sacar turnos de manera online.
- Son dos gerentes/directores, por lo cuál puede haber confusiones en los empleados en cuanto a la cadena de mando.

#### *Amenazas*

- La situación de la pandemia obliga a las organizaciones a la modalidad virtual, y algunas no tienen los recursos tecnológicos necesarios.
- Debido a la visibilidad de la salud mental, es probable que surja una nueva competencia.
- Las personas, debido a la pandemia, tienen problemas económicos, por lo tanto, no pueden invertir tanto en la salud mental.
- Existen sanatorios que incluyen más obras sociales y prepagas, por lo tanto, pueden abarcar más pacientes.
- Se debe reducir la capacidad máxima de personas en el edificio.
- El home office y las sesiones online debido a la pandemia, pueden generar resistencia al cambio.

### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

En la actualidad, cada vez se refuerza más la idea de que la comunicación interna es vital para que una organización logre resultados óptimos.

Si nos enfocamos en la comunicación interna del Sanatorio Morra, nos estamos enfocando en el público interno de la institución, es decir, aquellos grupos de interés que están vinculados a los objetivos de la empresa. Se caracterizan por estar comprometidos fuertemente con la misión y normalmente pertenecen a plantilla de colaboradores permanentes, es decir, cobran sueldo y poseen relación de dependencia (Avilia, 1999).

Como se mencionó anteriormente, el Sanatorio Morra no cuenta con un área de comunicación, ni siquiera está contemplada en el organigrama el área de recursos humanos. Por lo tanto, el primer análisis que se debe plantear es aquel que responda quiénes son los públicos internos del Sanatorio Morra, a través de un mapa de públicos.

#### *Mapa de públicos internos y semi-internos:*

Gerencia:

Es unipersonal y está a cargo de Jorge Viale.

Mandos medios:

Son aquellos empleados que supervisan los distintos departamentos del sanatorio:

- Responsable de mantenimiento: Carlos Godoy.
- Responsable de administración: es el área con más estandarización de procesos internos y comunicación, en especial en las secciones de compras, ventas, relación con los proveedores y control de inventario.
- Responsable de coordinación profesional: incluye la coordinación de servicios o pabellones del sanatorio, los cuales se clasifican según la patología a tratar. También incluye el área de neurología y rehabilitación.
- Responsable de enfermería: incluye supervisores universitarios para jerarquizar la práctica profesional y realiza talleres de formación en salud mental para auxiliares.
- Responsable de psiquiatría: incluye el departamento de investigación y también la coordinación de servicios.

### Mandos operarios:

Son los colaboradores de consultorios, hospitales y dispositivos intermedios, son aquellos que están rutinariamente atendiendo a pacientes. Aquí se incluyen: psicólogos, psiquiatras, nutricionistas, trabajadores sociales, neurólogos, fisioterapeutas, kinesiólogos, acompañantes terapéuticos, responsables de atención al público, entre otros. Este público tiene planeadas algunas actividades que, si bien tienen como objetivo principal el seguimiento del paciente, colaboran con la comunicación interna de su área. Estas actividades son:

- Reuniones de equipo para evaluar el proceso terapéutico de los residentes.
- Organización de reuniones familiares mensuales.
- Organización de asambleas semanales.
- Realización de grupos de debate y reflexión.
- Acompañamiento de los pacientes en el proceso grupal de convivencia.
- Reunión con acompañantes terapéuticos para el seguimiento de la evolución de los residentes.
- Acompañamiento en la realización de los talleres y actividades recreativas.
- Encuentros mensuales, como mínimo, de valoración y asesoramiento con el grupo familiar de cada residente para evaluar la dinámica vincular.
- Evolución y seguimiento de cada residente. (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.26).

Dentro de esta categoría de operación, también se incluyen:

- Colaboradores del área de servicio de higiene y limpieza del establecimiento.
- Colaboradores del área de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos.
- Estudiantes de psicología de la Universidad Nacional de Córdoba: realizan sus prácticas profesionales.
- Miembros del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos: llevan adelante más de 50 protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica. (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.32).

- Colaboradores del área de asesoría judicial: atención prejurisdiccional, asesores letrados, jueces y el trabajo interjurisdiccional con la asesoría de letrados penales cooperan para forjar la desjudicialización de problemas psiquiátricos.

Familia del personal:

Este público no se incluye dentro de las actividades planificadas por el Sanatorio.

Miembros de la Fundación Morra:

Realizan cursos de formación de posgrado para profesionales. También proponen actividades recreativas dispuestas a través de talleres del Departamento de Rehabilitación, como educación física, cocina y repostería, musicoterapia, baile, yoga y expresión corporal. Por último, brindan información a familiares y asistencia gratuita a la comunidad en problemas, como trastornos obsesivo-compulsivos, trastornos de ansiedad generalizada y fobia social, entre otros (Lectura del canvas, seminario final, 2021, p.31).

### *Jerarquización de públicos*

Si bien todos los grupos de interés son de vital importancia, en este caso es más estratégico priorizar a los mandos operarios, debido a que son los que tienen mayor contacto con los pacientes y clientes, por lo tanto, son los empleados que poseen más información del día a día.

Entonces, en términos de jerarquía, los públicos internos del sanatorio se organizan de la siguiente manera:

1. Mandos operarios.
2. Mandos medios.
3. Miembros de la Fundación morra.
4. Gerencia.
5. Familia del personal.

Como se puede visualizar en el mapeo realizado, el Sanatorio Morra cuenta con un público interno numeroso y variado. Sin embargo, no existe una estrategia de comunicación interna ni específica para cada público, es decir, no se aplica la diferenciación de mensajes.

Si bien se presentan algunas tácticas de comunicación interna, como la cartelera en algunas partes del edificio o las reuniones de profesionales, son insuficientes para la envergadura de la organización. Cabe destacar que estas tácticas son aisladas y no están enmarcadas en un plan formalizado de comunicación interna.

Por último, cabe recalcar que la identidad corporativa no es firme ni sobresaliente en la organización. La infraestructura sólo tiene algunos carteles que dicen “Sanatorio Morra” que respetan colores y formatos. Sin embargo, no hay un logo presente e identificable, por otro lado, los posters no siguen una estética específica. Estos aspectos son claves para trabajar la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los empleados del sanatorio.

## **Marco Teórico**

A continuación, se desarrollarán los principales conceptos que se involucran en el ámbito de la comunicación organizacional, más específicamente la comunicación interna.

Estas definiciones funcionan como pilares para el diseño del plan de implementación que se aborda más adelante.

### *Comunicación institucional y relaciones públicas*

La comunicación institucional es un concepto que ha evolucionado y mutado a lo largo del tiempo, sin embargo, la clave de esta disciplina se encuentra en la relación de dependencia que tiene una organización con sus distintos colectivos, es decir, sus públicos (Portugal 2012).

Las organizaciones, a través de las relaciones públicas, para afianzar el vínculo con sus grupos de interés, reúnen esfuerzos para optimizar dos aspectos claves:

- Imagen de la empresa: es el estereotipo que los públicos tienen de la organización, es decir, la reputación formada en la mente de las personas (Capriotti 2006).
- Identidad de la Empresa: se refiere al grupo de atributos o características con los que la organización y sus colaboradores se identifican y con los cuales quieren ser conocidos. Se refiere a la esencia de la cultura organizacional, a los valores y costumbres (Capriotti 2006).

Por lo tanto, se puede concluir que estas dos aristas se coordinan con las grandes áreas de la comunicación institucional: comunicación interna y comunicación externa.

### *Comunicación interna*

La comunicación interna es una disciplina clave para que exista coherencia y coordinación entre las estrategias que se realizan puertas adentro y puertas afuera de la institución (Ritter 2008). La comunicación interna tiene diversas funciones, de las cuales se destacan:

- Optimizar la interactividad entre los colaboradores de la organización a nivel profesional, en lo relativo a cuestiones laborales, como por ejemplo la productividad y mejora de competencias, como a nivel personales, es decir, las relaciones entre personas, clima laboral, entre otros (Capriotti 2006).

- Potenciar la cohesión entre las personas en el grupo, a través de una mayor compenetración y conocimiento mutuo (Capriotti 2006).
- Favorecer la identificación de las personas con la organización, al comunicar y compartir los valores establecidos por la gerencia (Capriotti 2006).
- Generar integración grupal y sentimiento de pertenencia (Capriotti 2006).
- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente (Ritter 2008).
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas (Ritter 2008).

### *Público*

Cuando se realiza un análisis de comunicación interna, inevitablemente se analiza el público interno. Se define como público al conjunto de miembros de un grupo social que dan respuesta a un estímulo, brindado por la organización, o se encuentran vinculados con la misma por un interés común (Sánchez Guzmán 1989).

### *Público interno*

En cuanto al concepto de público interno, abarca principalmente a los colaboradores de una organización, es decir a los empleados, quienes están comprometidos con la misión de la institución y cobran un sueldo en relación de dependencia (Avalia 1999). Los empleados son las personas que se encargan de la transformación de los inputs en productos o servicios de la organización, generalmente los mandos operarios. O bien, aquellos que se encargan de dirigir el throughput de la organización, es decir, quienes tienen más capacidad y poder de tomar decisiones, generalmente los mandos medios y la gerencia, (Capriotti 2006).

Cabe destacar que, dentro de esta categoría, se encuentran también los públicos semi-internos. Son aquellos que no pertenecen a la plantilla de colaboradores permanentes, sin embargo, tienen un estrecho vínculo con la organización y unen esfuerzos para lograr sus objetivos (Avalia 1999).

### *Cultura organizacional*

Otro fenómeno que se da en la diaria de la comunicación interna, es la cultura organizacional. La cultura organizacional es la forma de comportarse que tienen los integrantes de un grupo, la cual se genera debido a las creencias, normas y valores compartidos dentro de la institución (Ritter 2008).

Tanto la comunicación interna como la cultura organizacional, se ven influidas por el clima organizacional, la satisfacción del personal, la tasa de rotación y ausentismo, el sentido de pertenencia, entre otros factores claves.

#### *Comunicación interna hospitalaria*

En el presente trabajo, se analizará la comunicación interna en un ámbito particular: el hospitalario psiquiátrico.

En un sanatorio, los empleados conviven con un entorno constante de estrés y de urgencia. Por este motivo, es esencial una comunicación interna planificada para que los colaboradores, a través de la cohesión de trabajo en equipo, difusión de información y coordinación de procesos, atraviesen ese tipo de situaciones de la mejor manera posible. Además, contar con una estrategia de comunicación interna en el ámbito hospitalario, es clave para reducir los antagonismos y confusiones en la cadena de mando, conflictos que son muy comunes por la cantidad de empleados que disponen las instituciones de este tipo (Medina 2012).

Para finalizar, se destacan cuatro características de la comunicación interna hospitalaria (Medina 2012):

1. Casi el total de los empleados de una institución hospitalaria, tiene contacto directo con el consumidor final o cliente (uno de los públicos externos más importante), es decir, el paciente. Por este motivo, es clave que la comunicación interna debe formar parte de la estrategia organizacional.
2. La comunicación interna de un hospital, debe darse de manera direccional, debe haber un constante retorno del mensaje que se difunde. Constantemente se intercambia información compleja, como por ejemplo las historias clínicas, por lo tanto, es esencial asegurarse de que el mensaje fue recibido y comprendido de manera eficaz.
3. La comunicación interna afecta de manera directa a la atención al público, es decir, al trato y relaciones con el paciente.
4. El hecho de que un sanatorio se dedique a mejorar la salud de sus pacientes, no quita que el objetivo final también sea de lucro. Por lo tanto, la comunicación interna es vital para brindar un óptimo servicio y de esta manera, mejorar la reputación de la institución, lo cual tiene como consecuencia potenciar la función económica de la misma.



5. En conclusión, la comunicación interna, estratégica y planificada, genera que el empleado conozca la organización en la que trabaja, haciendo un impacto positivo en su competitividad y rendimiento (Medina, 2012).

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

El Sanatorio Morra es una institución con gran trayectoria e historia, lo cual conlleva que la organización cuente con una extensa experiencia en el rubro. Sin embargo, existe una problemática que afecta a todas las áreas: el sanatorio carece de área de comunicación interna, ni siquiera cuenta con un área de recursos humanos.

Lo más cercano a estas disciplinas es el departamento de coordinación profesional, el cual es responsable sólo de la gestión de neurología y rehabilitación, dejando fuera a los demás profesionales que trabajan en la organización.

La comunicación interna puede identificarse levemente en los procesos de control interno del sanatorio. Sin embargo, es insuficiente, ya que sólo incluye las áreas de compra y venta a proveedores. Por otro lado, al no haber área, no existe un plan formalizado ni estratégico de comunicación interna que se alinee con los objetivos de la organización.

Situaciones de esta clase, generan efectos negativos en las organizaciones, tales como: rumores, confusión en la cadena de mando, alta rotación de personal, clima laboral insatisfactorio, tareas y responsabilidades no claras, desconocimiento de la misión y visión, entre otros.

### *Justificación del problema*

En la actualidad, el 55.3% de las organizaciones tiene un área de comunicación interna, el otro 44.7% restante, no tiene un área exclusiva pero el 67%, a través del departamento de recursos humanos, realizan tareas de comunicación interna<sup>22</sup>. Sin embargo, el Sanatorio Morra no cuenta con ninguna de las dos áreas.

---

<sup>22</sup> Tomado del Diagnóstico de CI 2021 de BW Comunicación [BW\\_Diagnostico-de-CI-2021.--1.pdf](#). Fecha de consulta 02/10/2021

Analizando los porcentajes y el contexto de pandemia actual, se puede afirmar que la comunicación interna es un factor clave para generar ventaja competitiva en una organización y valor agregado en comparación a instituciones del mismo rubro.

El Sanatorio Morra ofrece servicios para la salud mental, por lo tanto, su consumidor final no sólo es un cliente contratando un servicio, sino que son pacientes o familiares de pacientes. Esto quiere decir que los empleados constantemente están en un entorno complejo, pues su consumidor ya ingresa con un problema de salud, no una simple necesidad insatisfecha.

Esto genera, un clima laboral complejo y si a esta situación se le suma una comunicación interna deficiente, no se prestará el servicio adecuado, serio y profesional que requieren los tratamientos de salud mental.

Cabe destacar que la asistencia del sanatorio está atravesada por muchas disciplinas, desde psicólogos hasta nutricionistas, por lo tanto, es vital que toda la información del paciente sea comprendida y administrada correctamente por todos los profesionales participantes en el tratamiento. Esto no es posible sin un plan de comunicación interna o canales formalizados.

Otro aspecto importante de la coordinación de información es que, si los empleados no cuentan con tácticas para agilizar la comunicación, se verá reflejado su productividad y desempeño laboral, lo cual repercutirá de manera negativa en la reputación e imagen de toda la organización.

Para finalizar, es preciso hacer hincapié en el contexto actual atravesado. Debido a la pandemia, el Sanatorio Morra se vio obligado a grandes transformaciones: iniciar sesiones vía online, aumentar protocolos, reducir capacidad de personas en el edificio, entre otras. Es una realidad que las restricciones del gobierno cambian día a día, por lo tanto, es indispensable una comunicación interna eficaz para adaptarse al constante cambio.

### *Conclusión diagnóstica*

Realizando un análisis de lo expuesto anteriormente, podemos concluir que el Sanatorio Morra requiere de un plan estratégico de comunicación interna, que incluya canales oficiales, formalizados y bidireccionales.

Si bien lo óptimo es que el plan sea llevado a cabo por un área de comunicación institucional, es una ejecución que puede estar a cargo del departamento de coordinación profesional ya existente en el sanatorio. De esta manera, los programas complementarán el área utilizando los recursos ya disponibles.

Dada esta situación, se detalla a continuación una propuesta de un plan de comunicación interna para el Sanatorio Profesor León Morra, con sus respectivos objetivos, tácticas, recursos y tiempos.

## **Plan de Implementación**

El proyecto constará de tres fases claves: ambientación (consiste en crear un contexto en el que haya predisposición para el cambio y que no se genere resistencia al mismo), formalidades sobre procedimientos comunicativos (se basa en implementar las nuevas políticas) y consolidación de vínculos (busca afianzar vínculos para aumentar la cooperación y el ambiente social favorable). Cada etapa se dará de manera paulatina generando un cambio de percepción en los públicos internos de la organización.

### *Objetivo General:*

Potenciar la cohesión comunicativa de todos los colaboradores del Sanatorio Prof. León Morra.

### *Objetivos específicos:*

- Lograr la formalización de nuevos canales comunicativos.
- Afianzar el vínculo y las interacciones entre los empleados de distintos niveles.
- Fomentar una cultura organizacional que colabore con un clima interno favorable y sentido de pertenencia.

### *Alcance:*

El plan de comunicación estará destinado a los colaboradores del Sanatorio Prof. León Morra. Si bien algunas acciones involucran las sedes de Río Cuarto y los consultorios de barrio centro, se hará un enfoque especial en aquellos que trabajan en el edificio de barrio Urca, Córdoba Capital, ya que allí se encuentran la mayoría de los empleados y es el lugar que incluye y dirige a las otras sedes.

La campaña tendrá una duración de 12 meses, iniciando en enero de 2022 y finalizando en diciembre de 2022. Sin embargo, algunas actividades están planeadas para que se repitan y perduren en los próximos años.

Cabe aclarar que, todas las tácticas presenciales están sujetas a modificaciones y restricciones del Gobierno de Córdoba, según el panorama de COVID-19.

### *Programas y tácticas:*

#### Programa 1: Ambientación

Este programa será el primero en implementarse. Se trata de una fase en donde se harán innovaciones, sobre todo visuales, para que sirvan de introducción y reduzcan la resistencia al cambio. Mediante las siguientes tácticas, se aumentará la visibilidad de la identidad corporativa y el sentido de pertenencia.

#### Tácticas:

##### 1. Branding

#### Descripción

Esta acción consistirá en instalar el logo de la organización y su identidad visual en:

- La infraestructura del sanatorio: se instalarán vinilos en las puertas, gigantografías en paredes y ventanas, corpóreos, banners y carteleros digitales. Mediante estos elementos, se comunicarán los aspectos importantes y urgentes para los empleados de la organización: protocolos COVID-19, cómo utilizar los nuevos canales comunicativos, novedades y reconocimientos de investigaciones de la Fundación Morra, entre otros.
- Kit: incluirá una credencial, merchandising (lapicera, cuaderno, taza, pad para mouse, barbijo) y un nuevo uniforme. Será entregado en el edificio de barrio Urca o enviado a domicilio para aquellos colaboradores que hagan home office o se encuentren en otras sedes.

#### Público:

Todos los empleados de la organización, de todos los mandos, principalmente aquellos que realicen sus actividades en el edificio de barrio Urca. También se incluyen aquellos trabajadores que prestan servicios tercerizados (de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos y de higiene y limpieza del establecimiento).

Recursos:

- Honorarios diseñador gráfico.
- Contratación de imprenta y colocación.
- Merchandising.
- Uniformes.
- Servicio de mensajería/envíos.
- Honorarios de asesores en sistemas para conectar los TV con la cartelería digital.

## 1. Manual institucional

Descripción

Estará disponible de manera digital para aquellos colaboradores que posean conexión y computadora, para aquellos que no, serán impresos y enviados en el kit anteriormente descrito.

El manual tendrá las siguientes secciones:

- Cómo usar los nuevos canales comunicativos: intranet, mail, whatsapp, usuarios y contraseñas, contactos, consejos para llevar a cabo reuniones.
- Cómo utilizar la historia clínica digital.
- Recomendaciones de trabajo y comunicaciones virtuales vs presenciales.
- Protocolos COVID-19.
- Presentación del equipo: organigrama detallado, aclaraciones sobre la cadena de mando y responsabilidades.

Público: empleados de todos los mandos de la organización. Aquí no se incluyen los trabajadores que prestan servicios tercerizados (de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos y de higiene y limpieza del establecimiento).

Recursos:

- Honorarios diseñador gráfico.
- Manual impreso.

## 1. Video institucional

El Sanatorio Morra es una organización con amplia experiencia e historia y serán plasmadas a través de este video. Este material audiovisual será presentado en el edificio de barrio Urca y será enviado por mail o WhatsApp a todos los colaboradores. El contenido se basará en:

- Misión y visión de la organización.
- Historia.
- Valores compartidos.
- Logros.
- Breve introducción de cómo utilizar los nuevos canales de comunicación según cada situación.

Público: todos los empleados de la organización, de todos los mandos, incluidos los trabajadores que brindan servicios tercerizados.

Recursos:

- Fotógrafos, camarógrafos, editores y productores.

Evaluación del programa: Encuesta (es recomendable que se gestione de manera personal, en formato digital o papel, pero que haya un encuestador presente para asegurarse de que las preguntas se entiendan y que haya una cantidad apropiada de respuestas) que incluya una escala de Likert, con índices basados principalmente en la notoriedad de marca y sentido de pertenencia.

## Programa 2: Formalidades sobre procedimientos comunicativos

Este programa se basará en introducir los nuevos canales de comunicación de la institución que deben ser adoptados en la rutina de cada colaborador.

La clave de este programa será presentar los canales como los oficiales e internalizarlos en el día a día.

## 1. Intranet

Descripción

La intranet funcionará principalmente como portal de noticias, repositorio de información útil para consultar día a día y un espacio de trabajo colaborativo.

Cada colaborador tendrá un usuario y contraseña para poder acceder a la plataforma, la cual, tendrá las siguientes secciones:

- Noticias sobre la organización.
- Noticias sobre el rubro.
- Institucional: historia, misión, visión y valores.
- Calendario.
- Contenido útil: manual y video institucional subido, documentos de importancia, protocolos o normas, entre otros.
- Espacio de trabajo colaborativo: en este apartado los colaboradores contarán con diversas herramientas para fomentar y facilitar el trabajo interdisciplinario. Entre estos recursos se destacan: nube para subir documentos y editarlos, base de datos, capacitaciones online, tableros de comando e hipervínculos que conectan a las herramientas de la plataforma Workplace.

Público: empleados de la organización de todos los mandos. Aquí no se incluyen los trabajadores que prestan servicios tercerizados (de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos y de higiene y limpieza del establecimiento).

Recursos:

- Honorarios de un profesional desarrollador de página web.
- Honorarios de redactor de noticias y contenidos que serán publicados.
- Licencias de Workspace.

## 1. Comunicación por Whatsapp

### Descripción

Se realizarán listas de difusiones según cada área y se enviarán mensajes sólo en caso de urgencias o informaciones relevantes que deben estar al alcance de todos los empleados de manera rápida y dinámica.



En este canal también estarán involucrados los familiares de los colaboradores, a cada empleado se le solicitará un número telefónico de un familiar cercano y serán agendados para comunicarse con ellos en caso de emergencia.

Público: todos los empleados de la organización y sus familiares más cercanos.

Recursos:

- Celular y chip corporativo.
- Plan de saldo para celular.

#### 1. Mailing

Descripción

Esta acción consistirá en proporcionar una cuenta de correo a todos los colaboradores de la organización. Una vez que todos estén registrados y con acceso, se enviarán comunicaciones según las siguientes aristas:

- Saludos por fechas especiales.
- Updates: invitaciones a leer una nota importante en la intranet, novedades sobre protocolos o cobro de sueldos, disposiciones del gobierno sobre la presencialidad, entre otros.
- Logros de la Fundación Morra y avances en investigaciones.

Público: todos los empleados de la organización. Aquí no se incluyen los trabajadores que prestan servicios tercerizados (de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos y de higiene y limpieza del establecimiento).

Recursos:

- Honorarios diseñador gráfico.
- Licencias de Workspace.

#### 1. Desayunos de dirección, gerencia y mandos medios.

### Descripción

Dos veces a la semana, los representantes de cada departamento se reunirán en un desayuno en las oficinas de barrio Urca de la organización (aquellos que no puedan asistir presencialmente pueden hacerlo desde la virtualidad). Se discutirán los estados de las distintas áreas, cómo se adaptan al nuevo canal de información, novedades y dudas.

Público: empleados pertenecientes a la dirección, gerencia y mandos medios.

### Recursos:

- Alimentos.
- Bebidas.

## 1. Pautas de buen día

### Descripción

Esta acción se realizará para que los mandos operarios, estén al tanto de lo conversado en los desayunos de los mandos superiores.

Antes de comenzar la jornada laboral, el responsable de cada área reunirá a su equipo de manera virtual o presencial (según corresponda) y les compartirá los aspectos destacados y de relevancia para su área de los desayunos.

Público: colaboradores de los mandos operarios.

### Recursos:

- Anotadores.

Evaluación del programa: Encuesta que incluya diferencial semántico (se puede gestionar de manera virtual a través de Google Forms), donde se midan principalmente indicadores respecto al flujo de la información, la transparencia y la claridad de mensaje.

Programa 3: Consolidación de vínculos.

Este programa será el responsable del ambiente social y de la retroalimentación de los programas anteriores. Si existe una comunicación fluida y multidireccional, se reflejará en un clima laboral positivo y en los vínculos de los colaboradores. Por lo tanto, este programa se encargará de afianzar una cultura organizacional favorable para la institución.

#### 1. Evento anual

A fin de cada año, se realizará una cena de celebración para todos los colaboradores. El evento será guiado y animado por un presentador-locutor, Se darán reconocimientos a los empleados más destacados en su área de trabajo y habrá un momento de agradecimiento.

Al final, se hará una foto grupal con todos los colaboradores y será enviada por correo

Público: todos los empleados de la organización. Aquí no se incluyen los trabajadores que prestan servicios tercerizados (de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos y de higiene y limpieza del establecimiento).

Recursos:

- Alquiler salón e infraestructura (decoración, equipos de sonido, luces entre otros).
- Honorarios locutores.
- Catering.
- Premios y reconocimientos que serán entregados.
- Honorarios fotógrafo.

#### 1. Premios Morra

Esta iniciativa funcionará como buzón de sugerencia de las dinámicas internas. La acción consistirá en un concurso donde los empleados deben proponer mejoras o nuevas ideas para la comunicación interna, clima laboral, sentido de pertenencia, vínculos sociales y para el funcionamiento interno general. Las mismas deberán ser enviadas por mail. En el evento anual, se conocerá al ganador que propuso la mejor idea o sugerencia y se le dará un premio.

Público: todos los empleados de la organización. Aquí no se incluyen los trabajadores que prestan servicios tercerizados.

Recursos:

- Honorarios diseñador gráfico.

Evaluación del programa: Encuesta-entrevista acompañada de un focus group donde se medirán principalmente indicadores de clima laboral y vínculo entre compañeros.

### *Evaluación general del plan*

Al finalizar el año, se enviará a los involucrados en el plan, es decir al personal de mandos directivos, medios y operarios, una encuesta de clima interno con ítems que seguirán el modelo de diferencial semántico (ya que esta herramienta no sólo mide qué actitud se tiene sino también la intensidad de la misma). También se realizará un focus group para obtener datos de naturaleza más cualitativa.



*Presupuesto del plan*

<b>Gastos</b>		
<b>Programa 1</b>	Honorarios diseñador gráfico	\$50000
	Contratación de imprenta y colocación	\$40.000,00
	Merchandising	\$80.000,00
	Uniformes	\$70.000,00
	Servicio de mensajería/envíos	\$5.000,00
	Honorarios de asesores en sistemas para conectar los TV con la cartelería digital	\$10.000,00
	Impresión del manual	\$10.000,00
	Producción y edición de video	\$20.000,00
<b>Programa 2</b>	Honorarios de un profesional desarrollador de página web	\$30.000,00
	Celular y chip corporativo	\$20.000,00
	Honorarios diseñador gráfico	\$60.000,00
	Licencias de Workspace	\$40.000,00
	Alimentos y bebidas	\$20.000,00
<b>Programa 3</b>	Alquiler salón e infraestructura	\$40.000,00
	Honorarios locutores	\$18.000,00
	Catering	\$70.000,00
	Premios y reconocimientos que serán entregados	\$10.000,00
	Honorario fotógrafo	\$6.000,00
	Honorarios diseñador gráfico	\$20.000,00
<b>Total</b>		<b>\$569.000,00</b>

## **Conclusiones y recomendaciones**

### *Conclusiones*

El Sanatorio Morra es una institución de gran envergadura en muchos sentidos: posee más de 90 empleados en relación de dependencia y más de 190 colaboradores sin relación de dependencia, por otro lado, brinda sus servicios no sólo en su sede central (en barrio Urca) sino que se encuentra distribuido en consultorios en barrio centro, Río Ceballos y Río Cuarto. Debido a esta situación, se puede concluir que la dinámica de la organización es compleja, pues no todos los colaboradores se encuentran en el mismo lugar al mismo tiempo. Por esta razón, es de vital importancia la presencia de un área de comunicación interna y una estrategia planificada que la acompañe.

En el plan de implementación propuesto se sientan las bases para una estrategia de comunicación que fomente la cohesión entre los empleados. Los aspectos más destacados son: canales de comunicación formales, iniciativas que fomenten el clima laboral y sentido de pertenencia, y constante feedback del público interno a través de las evaluaciones.

Al existir una comunicación interna planificada, la coordinación entre los empleados aumenta, impactando positivamente en el servicio brindado y en la imagen que tienen los pacientes de la organización.

### *Recomendaciones*

En el reporte presentado no se contempla la comunicación externa de la organización, la cual incluye a proveedores, pacientes, familiares de pacientes, el gobierno, entre otros públicos claves. Por lo tanto, se considera oportuno analizar los grupos de interés externos para lograr una comunicación institucional integral.

Por último, se recomienda explorar, con más profundidad, cómo es la dinámica de los colaboradores que no trabajan en el edificio de barrio Urca. De esta manera, se podrá planificar una estrategia de comunicación interna más asertiva.

## Referencias

Avilia Lammertyn, R. (1999). *Relaciones públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Buenos Aires, Argentina. Revista Imagen 3ª Edición.

Barrera, A. Bielba, R. Campo Arias, A. Quintero Isaza, L. (2007). Análisis factorial exploratorio de la escala de satisfacción laboral en empleados de un hospital psiquiátrico de Bucaramanga, Colombia. *Revista Facultad de Medicina Universidad Nacional de Colombia*, 55 (1). 24-30. Recuperado el 11 de Septiembre de 2021 de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revfacmed/article/view/21974/22920>.

Barba, A. et al. (2021). *Nueva Normalidad de la CI. Diagnóstico 2021 emergentes y alcances de la comunicación interna para la transformación*. BW Comunicación y Trespuntozero Investigación y Comunicación.

Canvas Instructure Siglo 21, seminario final, 2021.

Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D Capacitación y Desarrollo*, 13 (1) 5-7.

Capriotti, P. (2006). *La Imagen de la Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España. El Ateneo.

Del Río Perez, Medina Aguerrebere, P. (2015). Comunicación interna hospitalaria: una aproximación desde la creatividad. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6 (2), 215 227. Recuperado de [0.14198/MEDCOM2015.6.2.12](https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.12)

Medina Aguerrebere, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*. 2 (1) 19-28. Recuperado de [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2012.2\(1\).19-28](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2012.2(1).19-28)

Piña Hernández, C.E. (2005). *Síndrome de Burnout y el Desempeño Laboral del Personal de Enfermería de una Clínica Psiquiátrica* [Tesis doctoral]. Recuperado de <https://ninive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/3062/MAE1SBD00501.pdf?sequence=4>

Portugal Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*. 11 (1) 212-234. Recuperado de [file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-FundamentosDeLaComunicacionInstitucion al-4508714%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-FundamentosDeLaComunicacionInstitucion%20al-4508714%20(1).pdf)

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina. Dircom.



Sanchez Guzman, J.R. (1989). *Marketing comunicación*. Madrid, España. Ciencia 3

Sanchez Salcedo, J.F. (2020). Campo organizacional y cambio institucional en el Hospital Psiquiátrico del Valle entre 1956 y 1970. *Summa*, 17 (1) 49 - 61. Recuperado de <https://doi.org/10.18774/0719-448x.2020.17.419>

Villa, M. (1998). En la transformación de la institución psiquiátrica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 2. Recuperado el 11 de Septiembre de 2021 de <http://www.revistalatinacs.org/z8/i2a.htm>

### Páginas web

Asociación de Psiquiatras Argentinos <https://apsa.org.ar/docs/vertex142.pdf>

Asociación Internacional para la Prevención del Suicidio  
<https://www.iasp.info/research-collaboration-icsprc/>

Banco Mundial:

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#3>

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/07/13/bad-mental-health-obstacle-development-latin-america>

Chequeado

<https://chequeado.com/el-explicador/salud-mental-como-esta-afectando-la-segunda-ola-a-las-personas-y-que-recomiendan-los-especialistas-para-afrontarla/>

Gobierno de Argentina:

<https://www.argentina.gob.ar/salud/mental-y-adicciones/suicidio>

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-abordaje-de-la-salud-mental-en-el-contexto-de-una-pandemia-sin-precedentes>

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/residuos-peligrosos>

Organización Mundial de la Salud

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-responses>

Organización Naciones Unidas:

<https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/reportajes/que-hacer-con-los-desechos-sanitarios>

<https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-3-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-y-un-2030-mas-saludable>

<https://www.ohchr.org/SP/NewsEvents/Pages/MentalHealthIsAhumanright.aspx>

Organización Panamericana de la Salud <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental>

Página

12

<https://www.pagina12.com.ar/362605-diputados-se-refirieron-a-la-necesidad-de-trabajar-en-la-ley>

Universidad

Favaloro

<https://www.favaloro.edu.ar/salud-mental-uno-de-cada-tres-argentinos-sufre-algun-trastorno/>