



Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

Plan de mejora en la comunicación interna – Orientado a la calidad en la atención
del sanatorio “Prof. León S. Morra”

Nombre y apellido: Armanini Mauro Santiago

DNI: 25.142.287

Número de legajo: VRPI04505

Carrera: Licenciatura en Relaciones Publicas e Institucionales

Tutor: Lic. Carolina Cerruti

Buenos Aires, abril 2023

Indice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	4
Marco de referencia institucional	4
Breve descripción de la problemática	4
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del caso	7
Análisis de situación	8
Descripción de la situación	8
Análisis de contexto	10
Diagnóstico organizacional- Análisis FODA	12
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera	13
Marco teórico	15
Comunicación interna	16
Relaciones Públicas	16
Cultura organizacional	17
Comunicación organizacional	17
Integración de los conceptos precedentes en nuestro caso	18
Diagnóstico y discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusión diagnóstica	19
Plan de Implementación	20
Introducción	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Alcance	21
Limitaciones	21
Programas y tácticas	21
Marco de tiempo y presupuesto	28
Conclusiones y recomendaciones	30
Conclusiones	30
Recomendaciones	30
Referencias	31
Anexo	33

Agradecimientos

En principio quiero agradecer con todo mi amor y admiración, a mi compañera de vida. Por ser mi sostén incondicional, por priorizar mis tiempos y sobre los suyos, por acompañarme a lo largo de estos años ininterrumpidamente en cada momento. Por hacerme creer que era alcanzable. ¡Sol, sin vos este camino hubiera sido imposible... Llegamos! Te amo. ¡Gracias!

A mis tres pequeños ángeles Agus, Fran y Guille que fueron la luz y el motor para transitar este camino tan largo y sacrificado.

A mi familia, a todos en general. A ese grupo de personas que considero pilares en mi vida. Porque me apoyaron incondicionalmente desde el inicio, entendieron y acompañaron mis ausencias para poder dedicarme de lleno a la facultad entregando en tiempo y forma.

A mis amigos de la vida, Gustavo, Eduardo y Gabriel gracias a que me impulsaron a dar el paso, me anime y entre a este camino académico tan lindo que nunca lo hubiera creído posible.

A mis amigos de la universidad, Barbara, Naty, Vicky y Betty que sin ellas este trayecto hubiera sido muy solitario y aburrido.

A mis profesores, Carolina, Luciana y Alejandro que en este último año me dieron la fuerza necesaria para llegar a esta instancia.

Y no quiero dejar de agradecer a mi trabajo, por darme la oportunidad y ayudarme desde lo económico a que sea posible.

Resumen

En el presente reporte de caso, se hace mención sobre lo importante que es fortalecer la comunicación interna en el sanatorio “Profesor León S. Morra” situado en la provincia de Córdoba. Fundado en el año 1927 brindando en sus inicios como lo demandaba la práctica de la época, atención exclusivamente de internación y con el correr del tiempo se fue actualizando y recién en el año 1960 se incorporaron centros de atención ambulatoria. Como problemática principal se planteó la falta de estrategia comunicacional interna, que repercutía directamente sobre la calidad en la atención brindada. Luego de un profundo análisis de la institución, contexto, antecedentes de estudios sobre la modalidad de atención y comunicación en el ámbito de la salud mental, se confecciono un marco teórico con el objetivo de sustentar las acciones propuestas. En el plan se implementaron programas y tácticas específicas para cada público con excelentes resultados. También se definieron los recursos necesarios, presupuesto, tiempos estipulados y evaluación global de todo el plan, finalizando con las conclusiones del plan. Como cierre, se hace mencionaron de algunas recomendaciones que no fueron contempladas en esta oportunidad, pero se las consideraron importantes y complementarias al plan.

Palabras claves: Comunicación interna - Cultura organizacional - Calidad en la atención.

Abstract

In this case report, mention is made of how important it is to strengthen internal communication in the "Professor León S. Morra" sanatorium located in the province of Córdoba. Founded in 1927, providing in its beginnings, as the practice of the time demanded, exclusively hospital care, and over time it was updated and it was not until 1960 that ambulatory care centers were incorporated. The main problem was the lack of an internal communication strategy, which had direct repercussions on the quality of the care provided. After an in-depth analysis of the institution, context, background of studies on the care and communication modality in the field of mental health, a theoretical framework was created with the aim of supporting the proposed actions. Specific programs and tactics were implemented in the plan for each audience with excellent results. The necessary resources, budget, stipulated times and global evaluation of the entire plan were also defined, ending with the conclusions of the plan. In closing, some recommendations were mentioned that were not considered on this occasion, but were considered important and complementary to the plan.

Keywords: Internal communication - Organizational culture - Quality of care.

Introducción

En el presente trabajo se realizará un reporte de caso, analizando la comunicación interna del Sanatorio Prof. León S. Morra (1882-1948), y sus oportunidades de mejora en cuanto a la calidad y modalidad en la atención.

Marco de referencia institucional

El Sanatorio Morra es una institución privada de salud mental fundada en 1927 por el profesor León Sebastián Morra. Situada en la provincia de Córdoba. Al comienzo abordó las enfermedades neuropsiquiátricas en la modalidad de internación. Tuvo como objetivo, ser una clínica de reposo, con una especialización en patologías de alcoholismo y neuropsiquiátricas”. Recién en 1960 se incorporaron consultorios externos. En la actualidad abre su ámbito de servicios hacia el de neurociencias.

El profesor León S. Morra fue un visionario, según diversos documentos históricos que lo definen como tal. Llegó al puesto máximo de rector de la Universidad más antigua de Argentina, la UNC posición que ocupó en dos períodos, de 1924-1928, y de 1945 a 1946. La ley actual de salud mental de la Provincia de Córdoba toma varias de las propuestas de Morra en torno al respeto, dignidad y derechos de las personas con padecimiento mental.

Su hijo, Carlos Morra, continuó sus pasos: se desempeñó como profesor de Psiquiatría en la UNC, fue investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet), miembro de la Academia Nacional de Medicina y director del establecimiento que lleva su apellido. Tras su fallecimiento en 2003, sus hijos León y Carlos Morra (nietos del fundador) ambos médicos, asumieron la dirección del Sanatorio. Esta nueva generación de “Morras” puso en marcha innumerables cambios de todo tipo, apuntando a convertirse en una institución insignia de la salud mental de Córdoba y Argentina.

Breve descripción de la problemática

De acuerdo con el relevamiento realizado, se llega a la conclusión de que, si bien el Sanatorio “Morra” realiza acciones de capacitaciones en diferentes áreas abocadas principalmente a la formación y capacitación de los profesionales de cada servicio médico, no se planea ni promueve formalmente un cambio cultural en la modalidad de atención que beneficie la calidad en la atención brindada, por ello requiere de nuevas miradas. Para esto es indispensable pensar en una gestión estratégica de la

comunicación organizacional. En ese sentido, en el estudio realizado queda en evidencia un factor clave como lo es, la gestión de la comunicación puertas adentro, sea esta de manera formal o informal entre los diferentes colaboradores: jefes de áreas, enfermeros, kinesiólogos, empleados administrativos, y resto del personal. En el organigrama institucional, no existe un departamento responsable de la gestión del Recurso Humano, tampoco se evidencia un área responsable o de un consultor externo especializado en las Relaciones Publicas y comunicación del instituto en general.

Por todo lo antes expuesto y considerando que, dentro del ámbito de la atención de la salud mental, vivimos en un contexto cambiante y muy complejo que requiere estar en conocimiento constantemente. Es desafiante dejar solo en manos de la Dirección gestiones de comunicación que son indispensables para lograr los objetivos de la organización y poder transmitir en esta tercer generación el cambio de la cultura organizacional que se requiere.

Resumen de antecedentes

A partir de la situación crítica que se vivió en el ámbito de la salud durante la pandemia y post pandemia, las instituciones médicas tuvieron que adaptarse a las nuevas necesidades y exigencias que los pacientes requieren y necesitan en la atención. Esto obligó al Sanatorio Morra a reinventarse y contemplar en mayor medida al contexto del paciente, creciendo en cuanto a las disciplinas de atención, fortaleciendo la formación de sus profesionales e implementando una apertura descentralizada en cuanto a la atención para poder contener y satisfacer a este nuevo tipo de enfermos/pacientes.

Sin embargo, todo ello fue insuficiente, dado que además se observó que los reclamos e insatisfacción de pacientes y familias van en aumento, tema que preocupaba a sus directivos. El cansancio (burn out) de sus profesionales, la problemática social y calidad de atención han sido para el consultor de RPI junto a los directivos de la Institución razones más que validas, para llevar adelante el plan estratégico que cimiente su bases en: comunicación interna y calidad en la atención centrada en el paciente y su familia.

Reforzando los puntos anteriores en la Fundación Universitaria Luis Amigó, Bogotá, Colombia, se desarrolló un trabajo llamado “Comunicación en familias que acompañan a pacientes en la clínica psiquiátrica Nuestra Señora del Sagrado Corazón”, el cual detalla la importancia de la dinámica familiar. Ignorar la familia o no darle un lugar preponderante en la intervención psiquiátrica es perder de vista una enorme posibilidad de disminución de esfuerzos para lograr el éxito un proceso terapéutico. La dinámica

familiar está constituida por dimensiones como: comunicación, autoridad, normas, relaciones afectivas, límites, roles y uso del tiempo libre (Londoño Bernal, Viveros Chavarría, & Ramírez Nieto 2017). No considerarla, es no entender el todo que implica la atención asistencial de una persona, de un organismo vivo que convive en sociedad. Por ello familia o acompañante deben considerarse parte esencial en el tratamiento.

Corresponde considerar desde la post pandemia lo tratado en un artículo llamado “Impacto de la pandemia por COVID-19 en los servicios de salud mental en Argentina”. El mismo detalla el panorama que se espera luego de la pandemia (Revista Argentinade salud, 2021), los cuales se han visto enfrentados a la situación de garantizar la atención de su demanda habitual, en tanto se espera un incremento por los efectos emocionales de la crisis social y económica vinculada a la pandemia. El secretario general de Naciones Unidas alertó que, incluso cuando la pandemia estuviera controlada, sería necesario atender las secuelas emocionales en la población (Ardila-Gómez S, Rosales ML, Fernández MA, Velzi-Díaz A, Matkovich A, Agrest M. 2021)

Avanzando con el detalle de lo vivido en contexto de pandemia, trajo consigo innumerables consecuencias en distintas áreas de la sociedad: salud, economía, cultura, etc. En el ámbito de la salud, investigaciones recientes describen los efectos que la pandemia generó en las personas, no solo a nivel físico sino también a nivel psicológico. Estos últimos serán de interés en el presente trabajo. Las principales consecuencias del confinamiento, en la esfera psicológica, son: estrés agudo, miedo a la infección por el virus, frustración, aburrimiento, depresión, insomnio, trastorno de estrés postraumático, desarrollo de síntomas del trastorno obsesivo-compulsivo, entre otros (Roldán Ruarte, Romina Liliana 2022).

Continuando con el desarrollo se hace mención de la importancia que requiere una prestación de calidad por tal motivo el gobierno nacional por decreto número 178 del año 2017 rectifica el Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica (PNGCAM) El mismo se encuentra en el ámbito de la Subsecretaría de Calidad, Regulación y Fiscalización coordinado operativamente por la Dirección Nacional de Calidad en Servicios de Salud y Regulación Sanitaria y sus líneas de acción para la generación de instrumentos y herramientas de la calidad que búsqueda promover el desarrollo de procesos para asegurar la calidad de los servicios de salud para toda la población y garantizar la equidad en la atención médica. (Ministerio de salud 2017)

En línea con el caso planteado donde el contexto y la accesibilidad son aspectos de mucha importancia, existe una institución denominada Planetree America Latina que desarrolla un programa exitoso y novedoso focalizado en la atención centrada en la persona. La misma se destaca en producir beneficios internos, externos, financieros y culturales a las organizaciones de atención médica. Compromete a los pacientes y se alinea con los mandatos actuales para una mejor gestión de la salud de la población y mejora el rendimiento de la organización en cuanto a calidad, seguridad y experiencia. Continuando con la investigación se detalla una institución, Sanatorio Las lomas, que en Argentina ya implementó el programa y puede brindar referencias de los logros obtenidos. El cuidado centrado en la persona es más que la hospitalidad, es más que las comodidades y el ambiente acogedor. El cuidado centrado en la persona crea impresiones positivas y experiencias satisfactorias para los pacientes y sus familias, centrándonos no sólo en el cuidado en la enfermedad o dolencia, sino en el paciente como un todo. (Las lomas 2022).

Como cierre del apartado de antecedentes se presenta un trabajo denominado “La comunicación interna en una clínica de salud mental - caso sanatorio Morra”, en el cual se reflejó la importancia de contar con una adecuada y eficiente comunicación interna. La comunicación es de suma importancia en la vida de las organizaciones, siendo vital la gestión responsable e idónea que se realice de ella (Giordano 2020).

Relevancia del caso

El Sanatorio Morra cuenta con una gran infraestructura y tecnología de excelencia no sólo depende de sus recursos materiales y físicos, las personas que la componen y la cultura organizacional son otros de los pilares fundamentales de una organización. Contar con una buena comunicación interna, que potencie la motivación logrando el involucramiento de sus colaboradores y en gran medida el compromiso y sentido de pertenencia, es fundamental para esta nueva etapa que busca la mejora en la calidad de atención.

Lograr un cambio de rumbo, en cuanto a la modalidad de atención haciendo foco en la persona, es una oportunidad innovadora que permitirá al Sanatorio procurarse una calidad de atención integral y de excelencia. También como lo definían las generaciones previas este cambio de rumbo le permitirá ser pionero y diferenciarse del resto de los prestadores de la salud mental.

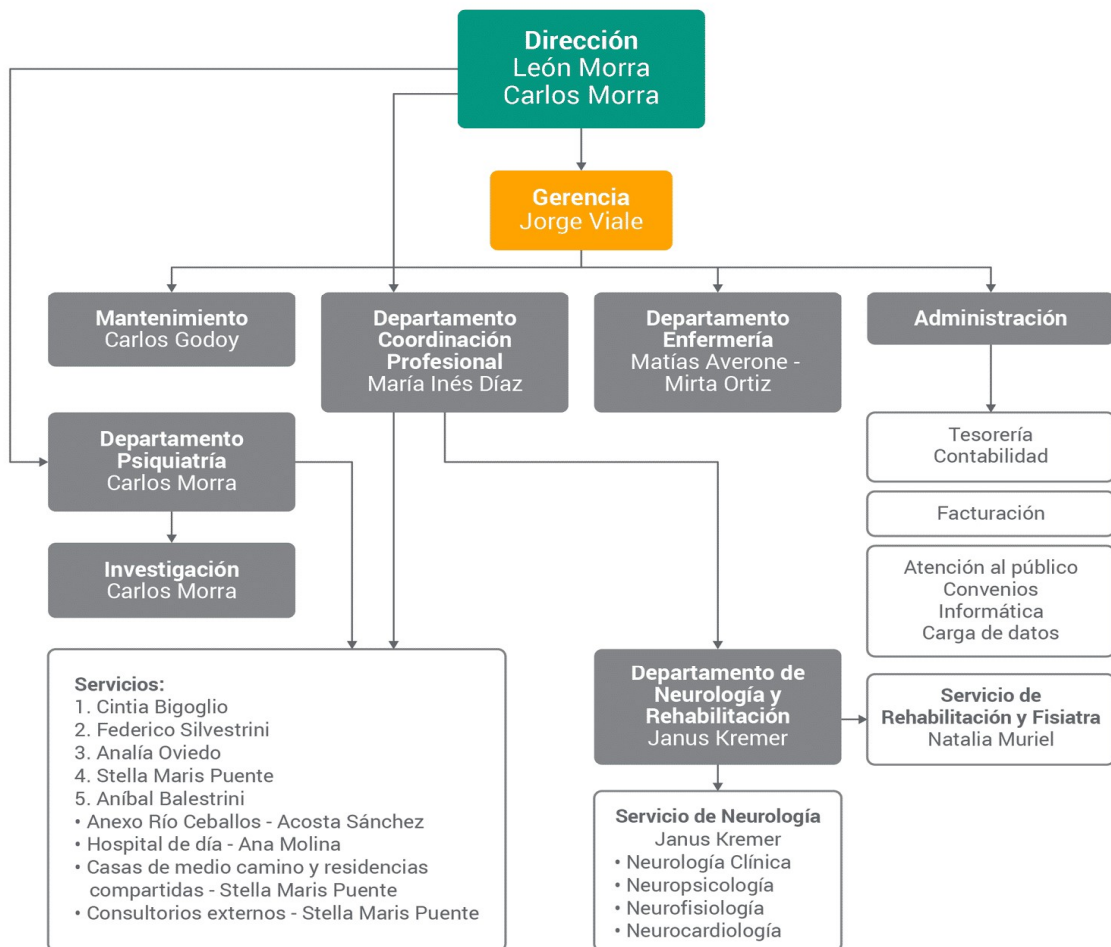
Análisis de situación

Descripción de la situación

El Sanatorio Morra se orienta y especializa en la calidad y perfección constante sobre los procesos en la atención y cuidado de sus pacientes que padecen problemas psiquiátricos y psicológicos de diferente envergadura. Sus directores cuentan con una estructura en su organigrama orientada absolutamente a brindar una atención de excelencia en cuanto a lo asistencial, pero carece de una gestión profesional responsable sea interna o externa de las Relaciones Publicas que gestione estratégicamente la comunicación formal e informal, analizando la situación y el estado de conocimiento o requerimiento de sus públicos de interés.

Luego del análisis y la investigación realizada se detecta que la modalidad de atención convencional actual globalmente se encuentra agotada y en este nuevo contexto requiere de un cambio de enfoque y de una nueva cultura organizacional. Para lograr este objetivo en primera instancia es indispensable contar con un profesional de las Relaciones Publicas para diseñar un plan de comunicación interna, que permita generar información de calidad que llegue a los colaboradores generando en los mismos un mayor entusiasmo, compromiso y sentido de pertenencia con la organización. Pudiendo transmitir activa y eficientemente la cultura organizacional.

Cuadro 1: El organigrama Sanatorio Morra



Fuente: Sanatorio Morra, s.f.

Los servicios cuentan con la siguiente estructura:

- Consultorios externos: psicológicos, psicopedagógicos y psiquiátricos.
- Guardia 24hs.
- Equipos interdisciplinarios de atención domiciliaria.
- Dispositivos intermedios: incluyen casas de medio camino, residencias compartidas, hospitales de

día.

- Hospital neurológico: el cual brinda internación, laboratorio y rehabilitación con acompañamiento de profesionales de distintas disciplinas como nutricionistas y fisioterapeutas.
- Fundación Morra y formación académica: basadas en la investigación clínica y farmacológica, formación en posgrados, cursos de enfermería psiquiátrica y acompañamiento terapéutico.
- El Sanatorio cuenta con 97 colaboradores 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.

Análisis de contexto

Variables Políticas:

- El Gobierno nacional anunció un plan para el tratamiento y el abordaje integral de la salud mental. Aspecto positivo.
- Confinamiento post pandemia de a poco se fue flexibilizando y normalizando la atención por lo cual prácticamente ya no existe el confinamiento que tanto limitó la gestión de la atención. Aspecto positivo
- Desde el punto de vista legislativo será el año en el cual con seguridad se intente reactivar la economía por medio de medidas tendientes a la reactivación del consumo y cuidado de precios, debido a que es un año pre-elecciones. Aspecto positivo.

La política y sus variables son consideradas de posible impacto en el plan de comunicación interna.

Variables Económicas:

- Inestabilidad de la economía incide directamente en el funcionamiento e implementación de cualquier plan, debido al costo y programación de este. Aspecto negativo.
- Falta de insumos debido a la falta de precios. Aspecto negativo.
- Crisis económica en el país. Aspecto negativo.
- Déficit presupuestario. Aspecto negativo.
- Altos costos de traslados. Aspecto negativo.

Por lo antes expuesto se considera una variable de alta incidencia que pueda impactar en el plan de comunicación interna.

Variables Sociales:

- Los trastornos de salud mental tienen una altísima prevalencia, siendo la depresión y ansiedad, los más comunes. Aspecto positivo.
- Mayor concientización de la sociedad para buscar tratamientos que mejoren la calidad de vida. Aspecto positivo.
- Campañas de difusión masiva de integración con la familia, la familia del enfermo colabora y se compromete más con el tratamiento. Aspecto positivo.
- El poder adquisitivo que tiene una familia tipo cada vez es menor y genera trastornos en la personalidad que deben ser tratados. Aspecto negativo.

Se considera una variable de alta incidencia que pueda impactar en el plan de comunicación interna. Debido a que el plan se basa en la atención a la persona en todo su contexto.

Variables Tecnológicas:

- Digitalización de la gestión: consultas online, con el confinamiento dictado por el Covid-19 los profesionales psicólogos empezaron a realizar consultas de manera virtual. Aspecto positivo.
- Historia clínica digitalizada, el contar con la HC digitalizada permite además de realizar gestiones rápidas y eliminar el papel. Muestra una transparencia para que todos puedan tener acceso a la información siempre y cuando se cumpla con la ley de confidencialidad de datos. Aspecto positivo.
- Implementación de recetas digitales y envió por mail. Aspecto positivo.
- Turnos por la página Web o por WhatsApp. Aspecto positivo.
- Teletrabajo. Aspecto positivo.
- Reuniones virtuales. Aspecto positivo.

La digitalización de las organizaciones se considera una variable de alta incidencia que pueda impactar en el plan de comunicación interna. Debido a que el plan se basa en la atención a la persona en todo su contexto.

Variables Ecológicas:

- El compromiso con la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente es cada vez mayor, por lo tanto, mostrar el aporte en gestiones como lo son la reducción del uso del papel o evitar que las personas deban trasladarse para atenderse, solicitar turno o trabajar. Aspecto positivo.

La sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente en las organizaciones se considera una variable de

alta incidencia que pueda impactar en el plan de comunicación interna. Debido a que el plan se basa en la atención a la persona en todo su contexto.

Variables Legales:

- Ley Nacional de Salud Mental N.º 26657. Aspecto positivo.
- Ley Nacional 26529. Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud. Aspecto positivo.

Las variables legales se considera una variable de alta incidencia que pueda impactar en el plan de comunicación interna. Debido a que las mismas pueden modificar los procedimientos, modalidades de atención y tipos de atención condicionando favorable o desfavorablemente la atención a la persona en todo su contexto.

Diagnóstico organizacional- Análisis FODA

Cuadro 2: Diagnóstico organizacional- Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Trayectoria en el campo del tratamiento de patologías de salud mental.	Contexto con cada vez mayor demanda
Posicionamiento y reconocimiento del Sanatorio Morra a nivel nacional	Nuevos métodos de atención que permiten ir mas allá de la provincia sin necesidad de traslado
Cuerpo medico: Profesionales con reconocimiento profesional	Alianzas con otros centros del país y del exterior
Puntos de atención descentralizados y accesibles	Tecnología de avanzada que permite mas precisión y en menor tiempo
Amplia variedad de tratamientos para las diferentes patologías	Cobertura de tratamientos por parte de los financiadores
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de departamento de RPI	Apertura de otros centros debido a la alta demanda
Falta de departamento de Recursos Humanos	Costos elevados en las coberturas para poder acceder
Charlas para la comunidad aranceladas	Gran parte del ingreso proviene de la seguridad social
Comunicación interna y externa	Costos elevados en los tratamientos
Página web y redes sociales	
Accesibilidad a los turnos	

Fuente: Elaboración propia

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para realizar el diagnóstico y análisis del Sanatorio Morra, se utilizaron fuentes de información primaria, y secundaria, que fueron analizadas mediante distintas técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se llevaron adelante entrevistas individuales, entrevistas grupales (focus group), encuestas, lectura de web y contenido de redes. En la actualidad, cada vez es más importante la idea de contar con una comunicación interna desarrollada que permita transmitir los objetivos con claridad para que la organización pueda lograr los objetivos propuestos.

Como se mencionó anteriormente, el Sanatorio no cuenta con un área de comunicación, ni recursos humanos. Por tal motivo, el primer análisis que se debe plantear definir quiénes son: los públicos internos, semi internos, y externos del Sanatorio Morra, a través de un mapa de públicos.

Cuadro 3: Mapa de públicos sanatorio Morra



Fuente: Elaboración propia

Para implementar un programa de comunicación, es necesario adaptar los mensajes a los distintos grupos identificados como público de interés internos y semi internos:

Los mismos se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- Público Semi interno:

Pacientes: Es el cliente principal, factor por el cual el plan debe estar bien definido y transmitido.

Familiares o Acompañante: En esta nueva etapa se debe contemplar al paciente y su familia. Y todo aquello que fuera necesario para acompañar al paciente.

- Público Interno:

Jefes de servicios: Transmitir con claridad el proyecto de atención a sus colaboradores abocados a la atención basada en la persona.

Personal asistencial (médico y enfermería): Transmitir con claridad el proyecto de atención a sus colaboradores.

Personal administrativo: Brindar una atención de calidad orientada al accesibilidad contemplando los requerimientos del paciente y su entorno.

Personal de áreas de soporte (mantenimiento, limpieza, sistemas, etc.): Transmitir con claridad el proyecto de atención a sus colaboradores orientado a la accesibilidad de la atención.

Fundación: Responsable de acompañar financieramente a la sociedad para conseguir accesibilidad para la atención a quienes no cuenten con los recursos logrando que el sanatorio llegue a comunidad.

En cuanto a los intereses, podemos considerar que la dirección debe marcar los lineamientos generales para lograr el objetivo.

Respecto al público interno, su interés primario es el cumplimiento de sus funciones, llevado a cabo dentro de los reglamentos establecidos. Pero el interés secundario de nuestro público de interés va a estar determinado por la posición que ocupen dentro de los esquemas organizativos. Los líderes que podemos identificar son quienes ejercen las direcciones del sanatorio, de la gerencia y de las áreas de tratamiento y atención. No obstante, los líderes de opinión dentro de los distintos grupos o del grupo de público en general no deben 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 no debemos ignorar ninguno de los actores capaces de transmitir nuestras intenciones, direcciones, ordenamientos y motivaciones.

El mensaje que se trasmite desde la dirección debe ser orientado específicamente a cada grupo de interés seleccionado para 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 áreas formen parte del proceso comunicativo, no sólo como receptores del mensaje, sino como colaboradores en la creación de éste.

Estos grupos cumplen funciones claves en la gestión de la comunicación y por lo tanto son considerados de interés para esta nueva gestión. Esta modalidad anima un cambio cultural en la organización. El mismo se basa en información, educación y cambios organizacionales. Garantizando la creación de un clima de satisfacción, seguridad y armonía entre el personal de salud. Y asegurando un servicio personalizado y humanizado a los pacientes y sus familiares.

Marco teórico

Si consideramos a los individuos en su dimensión social, vemos que el vínculo que hace posible esta interacción es “la comunicación”. Bien es sabido que la comunicación afecta a la conducta. Cimentarla, robustecerla, hará posible que las otras dimensiones propuestas como objetivos de mejora se transiten de manera eficiente y se puedan sostener a lo largo del tiempo.

A continuación, y en línea con lo que se viene planteando en el presente reporte de caso, sobre lo

necesario que es tomar un nuevo rumbo orientado a la calidad en la atención comprendiendo al sujeto como un todo (atención centrada en la persona) se desarrollará un marco teórico enfocado en 4 ejes principales, sobre los que se debe trabajar para conceptualizar y organizar ideas, sustentadas en diversas bibliografías.

El efecto o las consecuencias deseadas serán producto de abordajes que tienen como protagonista a la comunidad institucional del Sanatorio Morra, (todos ellos sin importar funciones o roles), junto al receptor principal: el/la paciente y su familia. Para ello desarrollaremos además del concepto de “comunicación interna”, temáticas tales como: relaciones públicas - cultura organizacional - comunicación organizacional -.

Comunicación interna

La comunicación interna es la función responsable de la comunicación efectiva entre los participantes dentro de una organización. Vista por Carretón Bellester & Ramos Soler (2009) de la Universidad de Alicante, la comunicación no implica comunicar todo en todo momento, sino hacer un estudio sobre los colaboradores averiguando los intereses y necesidades que estos tengan, comprendiendo que los mismos son quienes se ven afectados por ello ya sea personal o profesionalmente, a partir de los cuales crear una comunicación bidireccional, transparente y satisfactoria.

En línea con lo expresado previamente, se requiere de una estrategia de comunicación interna que busque la identificación de los colaboradores con la cultura de la organización, que genere información útil y colabore con el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo. Asimismo, que fomente la investigación de los procesos comunicativos internos para potenciar la estrategia y sus funciones (Bustamante 2013).

Relaciones Públicas

Se presentan como una disciplina que se desenvuelve bajo una visión estratégica, siendo una herramienta fundamental para lograr los objetivos establecidos. Generando sinergias entre instituciones y/o públicos de interés Verčič & Sriramesh (2013). En ese mismo sentido Porto Simões (1993) explica que las Relaciones Públicas se valen de las ciencias sociales, las ciencias administrativas, ciencias políticas y las ciencias de la comunicación para generar un trabajo integral, comprendiendo el propósito del

entendimiento y las actitudes positivas de los públicos para con las organizaciones y viceversa. Los relacionistas públicos son profesionales muy importantes para gestionar acciones que son necesarias para comunicar lo que se desea, en el momento apropiado y de la forma correcta Avilia Lammertyn (1999). Por lo tanto, se puede concluir que en la actualidad estas dos aristas se coordinan con las grandes áreas de la comunicación institucional: comunicación interna y comunicación externa.

Cultura organizacional

Contar con una cultura organizacional exitosa reúne a las personas y las mantiene unidas. Cuando la cultura es clara, pueden reunirse diferentes perspectivas con un propósito común. Ésta establece expectativas sobre cómo se comportan y trabajan las personas, y qué tan bien funcionan como equipo. Existen varios factores que tienen incidencia en la formación de la cultura organizacional, tales como sus fundadores, su identidad, el sentido de pertenencia, las normas tanto escritas como no escritas, siendo estos los que diferencian a las organizaciones entre ellas Busto & Prats (2010). Se puede abordar también a la cultura organizacional como aquel resultado de la asimilación de valores y conductas o rasgos de comportamiento por parte del personal integrante de una organización Gabini (2017).

Comunicación organizacional

Para poder comprender la importancia de este reporte es necesario hacer un repaso de conceptos base sobre qué se entiende por la comunicación organizacional. La misma es entendida como el intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa, como señalan en su libro “Dirección de comunicación y habilidades directivas” Peña Acuña B. & Navarro (2016).

Permitiendo de esta forma, trasladar la imagen y el funcionamiento de la compañía dando al mismo tiempo la posibilidad a los individuos que trabajan en ella, de conocer qué es lo que está haciendo y lograr que éstos participen y se sientan implicados en los valores de la organización. Este aspecto es fundamental para lograr el sentido de pertenencia que se pretende para poder lograr los objetivos establecidos a corto plazo.

Es muy interesante la guía planteada en el libro Dircom MAP de Capriotti (2021) en el cual se plantean mapas generales para comprender la gestión de comunicación y sus aspectos claves de lo que es la gestión de la comunicación. La comunicación organizacional favorece la gestión a través de la

generación de estrategias y canales de comunicación efectivos que propician, a nivel interno, una mayor productividad, calidad, integración del colectivo y mejores resultados.

Integración de los conceptos precedentes en nuestro caso

Luego de la información brindada, se espera fundamentar lo importante que es para todo la organización, trabajar profesionalmente la comunicación organizacional. Principalmente hacia adentro para luego poder replicarlo hacia afuera, mostrando una cultura organizacional fuerte y con mucha presencia, haciendo base en las personas.

Dado que nuestro caso bajo análisis apunta a la comunicación interna dentro del Sanatorio Morra, para fortalecer su cultura organizacional y garantizar una correcta comunicación interna que se transmita de generación en generación, nos proponemos focalizar en el público interno y semi interno, dejando para otra oportunidad en un segundo tiempo al público “externo”. Los objetivos de comunicación interna apuntarán a poder brindar información respecto a lo que ocurre dentro de la organización y transmitir aquellos mensajes considerados corporativos, ambas cuestiones buscando generar una clara comunicación entre los distintos niveles jerárquicos y una cuota de motivación hacia todos los empleados, teniendo que trabajar, en consecuencia, en los cuatro vectores comunicacionales: el descendente (para establecer y reforzar la cultura organizacional), el ascendente (motivacional porque surge de abajo hacia arriba, donde los integrantes de la organización se sienten protagonistas), el horizontal (mejora el desarrollo de la organización y el trabajo en equipo) y el transversal (fijación de un lenguaje común y valores acordes a la compañía) (Villafañe, 1998) . Por último, respecto a la comunicación interna en una empresa familiar, se hace mención de como confluyen las ideas de distintos autores. Entendiendo a una organización como un proyecto creado en la búsqueda de satisfacer las ambiciones o necesidades de su creador, sus miembros o la comunidad, entre otros, y a la familia como un grupo de personas que poseen un vínculo de parentesco entre sí, podemos abordar el concepto de empresa familiar (Piñero Castellanos, 2016)

Abordaremos nuestro análisis desde una perspectiva de complejidad debido a la existencia de lazos personales y afectivos y de la búsqueda de intereses comerciales, donde radica una clara dificultad para generar una separación entre ambas dimensiones.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El sanatorio Morra cuenta con una gran trayectoria y reconocimiento dentro de ámbito profesional debido a que sus fundadores y generaciones siguientes, se formaron en la universidad de la provincia y focalizaron su gestión en la capacitación y perfeccionamiento constante de sus profesionales médicos. Simultáneamente también fueron ampliando la variedad de especialidades y tratamientos en la institución. Todo ese crecimiento generó la necesidad de ampliar la institución ediliciamente y también descentralizando los puntos de atención. Pero como muestra el organigrama de la institución (ver figura 1) se evidencia una falta importante en la gestión de la comunicación estratégica, en la estructura no figura un referente o responsable de gestionar la comunicación formal, entre los diferentes grupos de interés, como tampoco se evidencia un trabajo estratégico en la comunicación interna.

Carecer de una estrategia de comunicación que inicialmente contemple a los públicos internos informando con claridad y precisión cual es la misión, los valores y cuáles son los objetivos definidos, cual es el plan, cual es la tarea y rol de cada integrante, cuales serían los procedimientos para lograrlos, deja al sanatorio en una situación vulnerable con respecto al resto de los prestadores de la región.

Justificación del problema

De acuerdo con la cultura de la organización que busca la capacitación constante haciendo foco en obtener la mejor calidad de atención, es fundamental trabajar en la comunicación interna para que todos los colaboradores sepan cual es el objetivo y cuál es la estrategia que seguir. Actualmente los directores cumplen el rol de diferentes tareas subestimando la importancia que amerita la comunicación organizacional. El no contar con una comunicación interna formal, gestionada por un profesional en la materia deja expuesta a la institución a gestiones posiblemente erróneas.

Conclusión diagnóstica

Concluyendo y como cierre de esta etapa, estamos en condiciones de afirmar que existe una oportunidad de mejora de acuerdo con el relevamiento realizado con indicadores cualitativos y cuantitativos. La dirección debe tomar medidas estratégicas en cuanto a la comunicación organizacional,

en este caso con la comunicación interna que le permitirá poder difundir entre sus colaboradores cuales son las metas y los objetivos. Incluyéndolos y mostrándoles lo importante que es tener a la organización al tanto de cómo se está, que se espera y como se piensa lograrlo.

Esta medida generara entre los colaboradores, entre otras cosas, buen clima interno, compromiso y sentido de pertenencia, trabajo en equipo y sobre todas las cosas minimizar los errores garantizando una mejora continua en la calidad de atención.

Por todo lo antes expuesto, sé propone a continuación la implementación de un plan de comunicación interna con los objetivos y estrategias centrado en la persona, esto garantiza integralmente una calidad de atención innovadora que da excelentes resultados en todos los aspectos.

Plan de Implementación

Introducción

De acuerdo con el trabajo realizado de investigación, se presenta un plan de trabajo que enfatiza el desarrollo de la comunicación interna. Asumiendo la gestión mediante la coordinación de un RPI. Se aspira a la solución de los problemas planteados con anterioridad y a la mejora de los procesos de la atención centrada en la persona.

En primera instancia se plantean los objetivos generales y específicos, luego se detallan las actividades para lograrlo, y por último se evalúa el resultado de la implementación.

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interno, incorporando nuevos canales de diálogo con sus colaboradores, asegurando transmitir con claridad el objetivo propuesto.

Objetivos específicos

1. Fortalecer la comunicación interna multidireccional para todos los niveles de la institución.

2. Definir un equipo de personas para que implementen el programa.
3. Generar actividades o acciones que fomenten el vínculo, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y las interacciones entre los colaboradores.

Alcance

El presente plan cuenta con alcances y limitaciones en su implementación detalladas a continuación.

Alcance de contenido: Se trata de implementar una nueva modalidad de comunicación interna que logre fortalecer los canales de diálogo con sus colaboradores, buscando transmitir y sostener la identidad corporativa del sanatorio.

Alcance temporal: El implementación del plan se llevará a cabo en un plazo de 6 meses, dividido en 24 semanas, comenzando la primera semana de enero de 2023 finalizando la última semana de junio 2023.

Alcance geográfico: El plan contemplara a la sede central del Sanatorio Morra y a sus centros periféricos situados en la Provincia de Córdoba.

Alcance metodológico: En relación con los objetivos planteados, el presente estudio será de tipo descriptivo, experimental y cualitativo. Utilizando los resultados para aplicar los procesos definidos.

Limitaciones

No se encontraron limitaciones que pudieran afectar la puesta en práctica del plan de acción.

Programas y tácticas

Programa 1: Reconectándonos

Con este programa se busca sembrar los cimientos para los programas posteriores, mostrando la importancia y el impacto que genera una comunicación de calidad.

Táctica 1: Talleres Presenciales

- ✓ Descripción: mediante talleres presenciales semanales, conformados por grupos interdisciplinarios se busca que los colaboradores recaigan en la importancia de afianzar la comunicación interna y obtengan herramientas de implementación. Se dictará 1 taller semanal, de 3 horas, durante 4 semanas. Las temáticas son: 1- que es la comunicación interna, 2- cómo se utiliza la comunicación interna, 3- herramientas para mejorar la comunicación interna, 4- todos hacemos la comunicación.
- ✓ Objetivo: orientar e informar al 95% del personal, asistencial y no asistencial respecto de los beneficios de llevar adelante un plan integral de comunicación interna. Logrando una comunicación interna de calidad, organizada y funcional. Así mismo constituir una sinergia de trabajo más fluida entre diferentes áreas, apelando a una mejora continua.
- ✓ Público: todo el personal de la institución en relación de dependencia: directores, jefes de servicios, personal de enfermería, colaboradores administrativos y representantes de Fundación. Que asistirá de manera programada de acuerdo con la disponibilidad.
- ✓ Responsables: la dirección, junto con la colaboración del asesor de RPI, y el grupo núcleo estarán a cargo de este proyecto.
- ✓ Evaluación: se realizará una encuesta de opinión sobre el contenido de la capacitación, brindando la posibilidad de repreguntar sobre las dudas que hayan quedado y de ser necesario se coordinará una entrevista individual para aclarar el tema.
- ✓ Recursos:
 - Materiales: material informativo de lectura sobre comunicación interna, sala o auditorio, proyector.
 - Humanos: se contratará a consultora externa, que brindará los módulos de manera presencial.
- ✓ Marco de tiempo: se llevarán a cabo durante 2 meses al inicio del plan, es decir a partir de la semana 1 a la 8 inclusive. Cada semana se tratará una temática diferente. Ver cuadro 4 (Diagrama de Gantt)

Táctica 2: Difusión Clásica y Tradicional:

- ✓ Descripción: implementación de plantillas internas institucionales con tipografía y logotipo estandarizado, mediante las cuales se comunique de manera digital vía mail desde el área de comunicaciones internas todas las novedades previamente consensuadas y previstas en un calendario anual. El mismo contendrá: las comunicaciones de relevancia (día de la enfermera/o, día del médico/a, día de la sanidad, día de la secretaria/o, incorporaciones, nuevas prestaciones, circuitos y procedimientos, proyectos, invitaciones y cualquier información que la dirección o el responsable de comunicación lo considere necesario). Así mismo se contemplarán datos que escapen a la planificación: como ingresos de colaboradores o promociones. También se sumará un espacio apropiado y exclusivo que funcionará de cartelera informativa. Así mismo se solicitará unificar las firmas de los colaboradores, y los fondos de pantallas de las PC se actualizarán semanalmente con la temática que corresponda al calendario informativo.
- ✓ Objetivo: fortalecer y afianzar el uso de los canales de comunicación internos tradicionales, así como la unificación estética de los mismos.
- ✓ Público: todo el personal de la institución en relación de dependencia: directores, jefes de servicios, personal de enfermería, colaboradores administrativos y representantes de Fundación.
- ✓ Responsable: a designar por el grupo núcleo.
- ✓ Evaluación: Monitoreos de los mensajes, tanto en la forma en que se entregan como en la interpretación de estos. Las reuniones de retroalimentación y las encuestas de satisfacción interna ayudan a identificar si se han cumplido los objetivos.
- ✓ Recursos:
 - Materiales: no requiere de materiales adicionales o nuevos a los existentes.
 - Humanos: responsable de quién llevará a cabo la actividad
- ✓ Marco de tiempo: la implementación de esta metodología regirá luego de presentados los dos primeros talleres sobre comunicación, y una vez cumplido el 50% del contenido de estos. Es decir que se implementaría a partir de la semana 6 en continuo. Ver cuadro 4 (Diagrama de Gantt)

Táctica 3: Comunicaciones Alternativas:

- ✓ Descripción: Capacitar sobre el uso de herramientas internas de Microsoft como pueden ser: Teams, SharePoint o Yammer para compartir y comunicarse internamente de manera instantáneas por chat teléfono o video llamada compartir documentación o también como alternativa más informal se

crearán grupos de WhatsApp para circular información interna entre diferentes grupos con el fin de informar novedades urgentes y tener Feedback. La información fluirá de manera bidireccional, transparente y espontánea.

- ✓ Objetivo: afianzar el uso de herramientas no tradicionales, pero altamente efectivas e inmediatas, para reasegurar el flujo de información. Proporcionar información y conocimiento de las novedades en plataformas internas informatizadas.
- ✓ Público: todo el personal de la institución con o sin relación de dependencia.
- ✓ Responsable: líderes del grupo núcleo y responsable de comunicación.
- ✓ Evaluación: la evaluación de las herramienta era de manera cualitativa, en forma directa a partir de la consulta de los líderes sobre lo comunicado en la semana en curso
- ✓ Recursos:
 - Materiales: Equipos celulares actuales de la planta permanente o personales.
 - Humanos: Los líderes serán los encargados de administrar los grupos y listas. Capacitación a cargo del área de sistemas.
- ✓ Marco de tiempo: la implementación se efectuará luego de finalizar táctica 1. Es decir, que la misma regirá a partir de la semana 9 en continuo. Ver cuadro 4 (Diagrama de Gantt)

Programa 2: Formación de Líderes:

En este punto nos propondremos comprender la lógica que guía al cambio, empoderando a personas, generando propósitos institucionales en conjunto, desarrollando y capacitando equipos de trabajo.

Táctica 4: Creación y Formación de Grupo Núcleo

- ✓ Descripción: la dirección y las gerencias seleccionarán diferentes personas para integrar el grupo núcleo, apelando a las jerarquías y dejando de lado el viejo modelo de jerarquías tradicionales. Se brindará capacitación con orientación en formación de líderes con el fin de empoderar a los referentes. Las temáticas específicas que se abordarán serán: gestión del cambio, autoconocimiento y comunicación.
- ✓ Objetivo: se buscará formar un equipo interdisciplinario de líderes de diferentes sectores y de distintos rangos jerárquicos que comprendan y se entusiasmen con el proyecto. Se designará

personas que puedan ser promotores del cambio y así mismo tengan influencia en sus equipos de trabajo, garantizando el cascadeo de información.

- ✓ Público: grupo núcleo
- ✓ Responsables: la dirección junto con la colaboración del asesor de RPI, será la responsable de seleccionar las personas adecuadas para la expansión de todo el programa.
- ✓ Evaluación: encuestas y entrevistas a los responsables de departamentos, para conocer cómo evoluciona la ejecución del plan de comunicación, posibilitando una corrección en el rumbo de acuerdo con los conflictos detectados.
- ✓ Recursos:
 - Materiales: material de soporte bibliográfico, brindado por los oradores, junto a ejercicios entre pares. sala o auditorio, proyector.
 - Humanos: se contratará a consultora externa, que brindará los módulos de manera presencial.
- ✓ Marco de tiempo: la selección y conformación de grupo núcleo se llevará adelante la segunda semana, es decir al inicio de la implementación, así como también la transmisión a los referentes. Se buscará su consenso de participación, puesto que es muy importante contar con su apoyo, por lo tanto, no deberá ser un desafío impuesto, sino meramente voluntario. A partir de la semana 3 y hasta la semana 8 inclusive, se dictarán el curso de formación presencial, con grupos alternados en jornadas de 4 horas, con 2 encuentros semanales. Las 3 temáticas tendrán cada una extensión de 4 encuentros cada una (2 semanas por temática). Ver cuadro 4 (Diagrama de Gantt)

Programa 3: Nos acercamos

El siguiente programa intenta describir pequeñas acciones de gran relevancia en instituciones de salud. Recorridos de directivos, líderes interesándose con escucha activa en temáticas de áreas diversas fomenta y afianza la transversalidad en este tipo de instituciones 24 x 7.

Táctica 5: Kick Off

- ✓ Descripción: el *kick off* se trata de un lanzamiento, es la reunión inaugural. Siendo una de las estrategias más relevantes. Se trata de reunir a todo el personal para dar una señal de inicio. En la misma los directores comunicarán el cambio en la modalidad de atención. Ya no se piensa solo en

el paciente como enfermo, sino como persona contemplando a la familia y su contexto simplificando la accesibilidad para atenderse. Será presentado el grupo núcleo, dándoles su apoyo, y contarán las estrategias hasta el momento implementadas (Táctica 1). A su vez, anunciarán el plan de acción a seguir. También solicitarán el compromiso de todos los colaboradores en esta nueva metodología de trabajo. Se reforzará la misma mediante un comunicado institucional.

- ✓ Objetivo: comunicar a todos los colaboradores y médicos externos (internación, hospital de día y consultorios externo) el inicio de una nueva etapa de trabajo. Involucrar a los recursos en esta iniciativa.
- ✓ Público: colaboradores en relación de dependencia
- ✓ Responsable: la dirección y el grupo núcleo
- ✓ 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.
- ✓ Recursos:
 - Materiales: no requiere de materiales adicionales o nuevos a los existentes.
 - Humanos: no requiere recurso extra
- ✓ Marco de tiempo: la reunión inaugural, deberá repetirse durante el lapso de 2 semanas para llegar a la totalidad de colaboradores de todos los turnos mencionados en el objetivo. Se realizará una vez finalizada la táctica 4, durante la semana 9 y 10. Ver cuadro 4 (Diagrama de Gantt)

Táctica 6: Encuentros Express

- ✓ Descripción: se trata de construir talleres eficaces de trabajo entre colaboradores de diferentes áreas y directores o líderes. Constituir reuniones breves en las que se transmitan novedades, inquietudes, malestares y en lo posible se detecten oportunidades de mejora.
- ✓ Objetivo: fomentar la cultura de acercamiento al personal. Afianzar lazos. Levantar inquietudes y posibles alternativas de mejora. Toma de pulso del clima laboral.
- ✓ Público: Colaboradores en relación de dependencia y médicos externos.
- ✓ Responsable: directores y líderes del grupo núcleo

- ✓ 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:
 - Materiales: no requiere de materiales adicionales o nuevos a los existentes.
 - Humanos: no requiere recurso extra
- ✓ Marco de tiempo: los encuentros exprés se implementarán una vez finalizada la táctica 1. Estarán vigentes quincenalmente a partir de la semana 17, cumplimentado el total de colaboradores. Ver cuadro 4 (Diagrama de Gantt)

Táctica 7: Encuesta de Clima

- ✓ Descripción: la parte de final del plan de acción presentada por el responsable de las Relaciones Publicas, está compuesta por la aplicación de la encuesta de clima laboral autoadministrada. Los líderes tendrán por objetivo transmitir a los colaboradores cómo completar esta encuesta autoadministrada y anónima. La misma medirá el grado de adherencia a la nueva cultura, el entusiasmo del equipo, si existe grado de pertenencia institucional. Posteriormente se recogerán y analizarán los resultados y se presentará a la dirección y grupo núcleo los resultados de esta en primera instancia. A continuación, los líderes trabajarán con sus equipos los resultados obtenidos.
- ✓ Objetivo: conocer la temperatura institucional del cambio que ha comenzado a rodarse en los últimos meses. Descubrir el grado de adherencia. Pronosticar resultados futuros, y evaluar oportunidades de mejoras inmediatas.
- ✓ Público: colaboradores en relación de dependencia.
- ✓ Responsable: el responsable de la recolección y análisis de los datos será el RPI. Los responsables de la capacitación para realizar la encuesta será los líderes del grupo núcleo.
- ✓ Evaluación: la encuesta tendrá carácter de obligatoriedad, y se podrá completar en el lapso de 1 semana. Se medirá el grado de adherencia durante las primeras 72hs.
- ✓ Recursos:
 - Materiales: encuesta adaptada al proyecto.
 - Humanos: no requiere recurso extra, el responsable de RPI será quien levantará los datos.

- ✓ Marco de tiempo: la encuesta se impartirá una vez la táctica 6 se haya afianzado, es decir 4 semanas posteriores a ello. Para finalizar el plan de acción con toma de encuesta y evaluación de datos. Se aplicará la semana 23, y la semana 24 se devolverán y publicarán los resultados. Ver anexo cuadro 4 (Diagrama de Gantt)

Marco de tiempo y presupuesto

Se detallará, por un lado, un Diagrama de Gantt, exponiendo el tiempo que durarán las acciones descritas anteriormente, por otro lado, un cuadro presupuestario.

Cuadro 4: Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	ene-23				feb-23				mar-23				abr-23				may-23				jun-23					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Programa 1: Reconectándonos																										
Táctica 1: Talleres Presenciales																										
Diseño	■																									
Implementación			■																							
Evaluación								■																		
Táctica 2: Difusión Clásica y Tradicional																										
Diseño			■																							
Implementación						■																				
Evaluación						■																				
Táctica 3: Comunicaciones Alternativas																										
Diseño							■																			
Implementación									■																	
Evaluación									■																	
Programa 2: Formación de Líderes																										
Táctica 4: Creación y Formación de Grupo Núcleo																										
Diseño/rediseño	■																									
Implementación	■		■																							
Evaluación								■																		
Programa 3: Nos acercamos																										
Táctica 5: Kick Off																										
Diseño						■																				
Implementación									■																	
Evaluación									■																	
Táctica 6: Encuentros Express																										
Diseño	■																									
Implementación																	■		■		■		■			
Evaluación																		■	■	■	■	■				
Táctica 7: Encuesta de Clima																										
Diseño																	■									
Implementación																							■	■	■	■
Evaluación																								■		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5: Presupuesto

CONCEPTO	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Honorarios Relacionista Público (15hs semanales)	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00
Consultora externa de Capacitación y Formación Táctica 1 (hasta 12 personas)	\$ 220.000,00					
Coffe break (Táctica 2)	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00		
Consultora externa de Capacitación y Formación Táctica 2 (hasta 100)		\$ 500.000,00				
Honorarios Diseñador Gráfico Táctica 3			\$ 48.000,00			
Honorarios Community Manager Táctica 4 (14 hs semanales)	\$ 50.000,00			\$ 26.600,00	\$ 26.600,00	\$ 26.600,00
Realización de encuesta de clima, análisis, propuestas finales por RPI						\$ 180.000,00
Total Mensual	\$ 770.000,00	\$ 1.020.000,00	\$ 438.000,00	\$ 416.600,00	\$ 376.600,00	\$ 556.600,00
Total Plan						\$ 3.577.800,00

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Para una institución de la envergadura y prestigio como lo es el Sanatorio “Prof. León S. Morra” contar con una calidad de atención de alto nivel es prioritario. Esto sin duda le permitirá continuar creciendo y conectándose con la sociedad que requiere de sus servicios. Por este motivo, es de suma importancia que la dirección tome medida a corto plazo para alinearse a la nueva modalidad de atención que se está dando a nivel mundial debido a que el esquema actual no está brindando los mejores resultados de adherencia por parte de los pacientes y/o familias. Por tal motivo se sugiere un plan de acción formalizando y fortaleciendo la comunicación interna, cultura organizacional y sentido de pertenencia. Contar canales de comunicación formales, iniciativas que fomenten el clima laboral y sentido de pertenencia, y constante feedback del público interno. Planificar la comunicación interna, genera una sinergia entre los diferentes públicos internos impactando positivamente en la calidad de atención y en la imagen institucional en general.

Recomendaciones

Como recomendaciones importantes que no se han tenido en cuenta o no se han profundizado en el presente reporte de caso, debido a que se priorizo afianzar la comunicación interna. Se considera importante que la dirección genere un área de Relaciones Publicas que gestione la comunicación organizacional interna y externa. Ocupándose de canalizar por diferentes vías las novedades de la institución: Capacitaciones, procedimientos, encuestas, nuevos servicios, charlas abiertas a la comunidad y otros factores indispensables para la institución como lo son la sustentabilidad y responsabilidad social empresaria. Fortalecer la comunicación externa de la organización, que esta si abarca de lleno la calidad de atención de manera integral, la cual incluye a proveedores, pacientes, familiares de pacientes, entre otros públicos claves.

Como cierre se recomienda realizar la acreditación con la organización “Planetree” detallado anteriormente, quien se ocupa de certificar que el rumbo es el correcto, con los procedimientos adecuados, que garanticen lograr el objetivo y se fijen los cimientos organizacionales para poder sostenerlos en el tiempo.

Referencias

- 21, U. s. (2022). *Sanatorio “Prof. Leon S. Morra”*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/16774/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>
- Avilia Lammertyn, R. E. (1999). *Estrategias y tácticas de comunicación*. Buenos Aires: Imagen.
- Bustamante, E. (2013). *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-75772013000200007
- Busto, F., & Prats, J. (2010). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Capriotti, P. (Septiembre 2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona: Creative Commons de Reconocimiento-No comercial-Sin obras .
- Carretón Bellester, M., & Ramos Soler, I. (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. España: Asociación de investigaciones de Relaciones Públicas.
- Carretón-Ballester, C. (2022). *Planificación de las Relaciones Públicas. Tema 4 (Curso 2022-2023)*. . Obtenido de Planificación de las Relaciones Públicas.: https://scholar.google.es/scholar?as_ylo=2021&q=%22Carret%C3%B3n+Ballester%22&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_cit&t=1666039495278&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AkqubHQM4VUsJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D1%26hl%3Des
- Castellanos, C. P. (2016). *La familia empresaria, sucesión y gestión en la empresa familiar Veta & Diseño*. Recuperado el 8 de 4 de 2023, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12933>
- Comunicación, E. E. (2014). *Equipo Estudio de Comunicación*.
- Davidson, L., & González-Ibáñez, À. (junio de 2017). *La recuperación centrada en la persona y sus implicaciones en salud mental*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352017000100011
- Finochietto, S. (2022). *Somos miembros de Planetree*. Obtenido de <https://www.sanatoriofinochietto.com/>
- Gabini, S. (2017). *Cultura organizacional: una puesta al día*. bibliotecadigital.univalle.edu.co.
- Giner, E. M. (2012). *COMUNICACIÓN Y SALUD MENTAL. CRECIMIENTO SALUDABLE A TRAVÉS DEL VÍNCULO*. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=COMUNICACI%C3%93N+Y+SALUD+MENTAL+CRECIMIENTO+SALUDABLE+A+TRAV%C3%89S+DEL+V%C3%8DNCULO&btnG=
- Lomas, S. I. (ENERO de 2022). *Las Lomas miembro de planetree*. Obtenido de <https://laslomas.com.ar/las-lomas-miembro-de-planetree/>
- Londoño Bernal, L. V., Viveros Chavarría, E. F., & Ramírez Nieto, L. Á. (2017). *Comunicación en familias que*

- acompañan a pacientes en la clínica psiquiátrica "Nuestra Señora del Sagrado Corazón" (Medellín-Colombia). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2017000100028
- Mezzich, J. E., & Perales, A. (2016). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342016000400026#:~:text=Atenci%C3%B3n%20cl%C3%ADnica%20centrada%20en%20la%20persona%3A%20principios%20y%20estrategias. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342016000400026
- Ministerio de salud. (2019). *Ministerio de salud*. Obtenido de <https://bancos.salud.gob.ar/recurso/pautas-para-la-organizacion-y-funcionamiento-de-dispositivos-de-salud-mental>
- Morra, S. (s.f.). *Sanatorio Morra*. Obtenido de <https://www.sanatoriomorra.com/>
- OMS, O. M. (2022). *Informe mundial sobre salud mental: transformar la salud mental para todos*. Ginebra.
- Peña Acuña B., &., & Navarro, B. P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson.
- Peretti, M. (2021). *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MEJORA DE RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES PARA EL SANATORIO "PROFESOR LEÓN S. MORRA"*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22002>
- Piñero Castellanos, C. (2016).
- Planetree America Latina. (s.f.). *Pioneros en soluciones únicas*. Obtenido de <https://planetreeamericalatina.org/que-hacemos/>
- PortoSimões, R. (1993). *Relaciones públicas, función política*. España: Consejo Super.
- Revista Argentina de salud, P. (Abril de 2021). "Impacto de la pandemia por COVID-19 en los servicios de salud mental en Argentina". pág. vol.13 supl.1.
- salud, M. d. (2017). *Programa Nacional de Garantía de Calidad en la Atención Médica*. Obtenido de [Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/salud/calidadatencionmedica](https://www.argentina.gob.ar/salud/calidadatencionmedica)
- Verčič, D., & Sriramesh, k. (2013). Relaciones públicas globales. *teoría, investigación y práctica*, 1-371.
- Villafañe, J. (1998). *magen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Anexo

- Tipo de acreditación que brinda el centro una vez implementados los procesos y procedimientos sugeridos internamente para lograr el objetivo.



PLANETREE
AMÉRICA LATINA

[Home](#) [Quiénes somos](#) [Qué hacemos](#) [Certificación](#) [Fellow](#) [Recursos](#) [Actividades](#) [Contacto](#)

Bronce



Certificación Bronce por progreso en Atención Centrada en la Persona

Al menos el 60% del total de puntos disponibles obtenido

Plata



Certificación Plata por avance significativo en Atención Centrada en la Persona

75-89% del total de puntos obtenido

Oro



Certificación Oro por excelencia en Atención Centrada en la Persona

90% o más del total de puntos disponibles obtenido

Fuente: Certificación Planetree recuperado de <https://planetreeamericalatina.org/certificacion>

- A continuación, se pegan como ejemplo una imagen sobre la herramienta planteada para comunicación interna Teams de Microsoft: Permite chat, compartir archivos, definir proyectos seguimiento, responsables y tiempos.

Microsoft Teams interface showing a list of teams on the left and a document library for the 'General' team on the right.

Equipos

- Sus equipos
 - PN Proyecto OSPreviene
 - PP Proyecto PNO - Programa Nac...
 - SP Seguimiento de Proyectos - G...
- General**
 - Anuncios
 - 2 canales ocultos
 - cd carga de convenios
 - PANEL DE INDICADORES
 - Ot Odontología La Plata y zona
 - ON Odontología. Nivel Nacional
 - VP Validación de Prestaciones
 - General
 - Anuncios

Unirse a un equipo o crear uno

General Publicaciones Archivos Wiki Tareas

+ Nuevo Cargar Editar en vista de cuadrícula Compartir Todos los documentos

Documentos > **General**

Nombre	Modificado	Modificado por	+ Agregar columna
CABA y GBA	15/12/2020	Guillermo Oggier	
Costo PMO PROSANITY	15/12/2020	Guillermo Oggier	
CUYO	15/12/2020	Guillermo Oggier	
IGR INDICE GENERAL DE REFERENCIA	11 de mayo	Guillermo Oggier	
LITORAL	15/12/2020	Guillermo Oggier	
Material adicional	08/02/2021	Guillermo Oggier	
MEDITERRANEA	15/12/2020	Guillermo Oggier	
NOA	15/12/2020	Guillermo Oggier	
OMIP	17/12/2021	Walter Lan	
PATAGONIA	15/12/2020	Guillermo Oggier	
TOTAL PAIS ZONAS EN DIRECTO	15/12/2020	Guillermo Oggier	

Windows taskbar: Escribe aquí para buscar, 23:31, 10/11/2022