

UNIVERSIDAD  
**SIGLO**



La educación evoluciona

Trabajo Final de Reporte de Caso  
“La salud mental, un tabú entre la sociedad”

Alumna: Serrano Sofia

DNI: 43069533

Carrera: Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Legajo: VRPI 006092

## Índice

Resumen/ Abstract.....	3
Introducción.....	4
Análisis de la Situación.....	8
Marco Teórico.....	18
Diagnóstico y Discusión.....	22
Plan de Implementación.....	24
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	38
Referencias.....	39
Anexo.....	42

## Resumen

La comunicación se considera un elemento esencial e indispensable para el correcto funcionamiento de las instituciones tanto públicas como privadas, siendo vital la gestión responsable e idónea que se realice de ella. El presente reporte de caso fue elaborado con la finalidad de analizar la comunicación interna del Sanatorio Morra. A través de diferentes investigaciones y diagnósticos se demostró la importancia de definir canales de comunicación formales, gestionar el buen clima laboral, así como también las necesidades de los empleados. Con los resultados obtenidos posteriormente se diseñó un plan de implementación con algunas propuestas pensadas para acercarnos a una correcta experiencia de gestión comunicativa estratégica, con el objetivo de transformarlo en una práctica cotidiana, que ayude a fomentar una buena cultura organizacional. Por último, se desarrollaron las conclusiones del diagnóstico, que están orientadas a realizar una síntesis de los hallazgos obtenidos respondiendo a los objetivos generales con el fin de mejorar los puntos débiles de la situación comunicacional del sanatorio.

*Palabras Clave:* comunicación interna, salud mental, clima laboral.

## Abstract

Communication is considered an essential and indispensable element for the proper functioning of both public and private institutions, responsible and suitable management of it being vital. This case report was prepared with the purpose of analyzing the internal communication of the Morra Sanatorium. Through different investigations and diagnoses, the importance of defining formal communication channels, managing a good work environment, as well as the needs of employees will be demonstrated. With the results obtained, an implementation plan is designed with some proposals designed to bring us closer to a correct experience of strategic communication management, with the aim of transforming it into a daily practice, which helps to promote a good organizational culture. Finally, the conclusions of the diagnosis were developed, which are aimed at making a synthesis of the findings obtained in response to the general objectives in order to improve the weak points of the communication situation of the sanatorium.

*Keywords:* internal communication, mental health, work environment.

## Introducción

Hace no muchos años, la enfermedad mental era un asunto privado llevado con vergüenza por las personas afectadas y sus familiares; vergüenza alentada por el miedo, la ignorancia y los prejuicios de una gran parte de la población.

El producto de este trabajo está realizado en relación a la comunicación interna del Sanatorio León Sebastián Morra, institución privada de salud mental fundada en la ciudad de Córdoba (Argentina) a orillas del Río Suquía en 1927.

Actualmente cuenta con el más avanzado confort para el tratamiento de sus pacientes y familiares.

### *Marco de referencia institucional*

El Sanatorio Morra es una institución de salud privada ubicada en la ciudad de Córdoba. Se especializa en Psiquiatría, Psicología y Salud Mental en general.

Establecido en 1927, debe su nombre a los doctores León y Carlos Morra.

La atención se divide en ambulatoria y de internación. Se atienden diversas patologías como: trastornos de la alimentación, trastornos del estrés, asociados con traumas, trastornos de la ansiedad, depresión, bipolaridad, esquizofrenia, entre otros. En la actualidad, las patologías psiquiátricas que tienen mayor demanda de atención son las adicciones (consumo problemático de sustancias) la depresión, intento de suicidio y violencia.

En el establecimiento se brinda atención programada y de urgencias, se realizan estudios médicos y se tratan muchas de las ramas comunes de la medicina moderna.

Actualmente disponen de un eficiente servicio de guardias médicas las 24 horas para la asistencia de distintas urgencias, además en los últimos años, se caracterizó por importantes cambios en materia de coberturas médicas para acceder a sus servicios.

### *Breve descripción de la problemática*

Como mencionamos anteriormente, la institución posee conocimientos idóneos sobre la temática en cuestión. Viendo y considerando su organigrama así como metas/objetivos se hace presente la carencia del departamento de comunicación interna dentro de la misma.

Con los nuevos desafíos del mundo actual, es de vital importancia que se implementen estrategias que ayuden a mejorar la vinculación interpersonal, comunicación informal, opiniones y necesidades de los empleados, siendo así, factores indispensables para establecer lazos de confianza y buen clima laboral.

En este sentido la presencia de una correcta gestión de la comunicación interna es imprescindible, puesto que mediante un buen empleo de la información podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización. Debe considerarse como pilar para el funcionamiento, las relaciones interpersonales y el clima laboral ya que la implementación de un plan estratégico formalizado funcionaría como vector para identificar cómo, cuándo y de qué manera se relaciona una determinada entidad de cara al público y profesionales que forman parte.

#### *Resumen de Antecedentes*

Numerosos autores han demostrado la importancia de la comunicación en el ámbito de la salud. El desarrollo y la mejora en el rubro requiere de un esfuerzo continuo de los profesionales, y la empatía se torna primordial en la divulgación tecnológica de información que atraviesa la medicina.

Se destaca la contribución del escrito realizado por Claudia Elizabeth Piña Hernández, en 2005, en donde el objetivo principal es analizar la asociación entre el Síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal de enfermería en una clínica psiquiátrica. La investigación se centra en la preocupación ante el aumento de los índices de estrés laboral en el mundo ya que esta patología es considerada un problema social y de salud pública. Aunque en el proyecto no se aborda la temática de comunicación, es considerado relevante ya que aporta contenido en el rubro en el cual se está desarrollando este trabajo.

Otro escrito que podemos considerar como antecedente es el de Brandolin (2008), la autora realiza un aporte significativo en relación a la evolución en la comunicación en las organizaciones, afirmando que las instituciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Establece que la nueva

concepción de la empresa presenta a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa, por ese motivo se adopta el concepto de organización como “red de conversaciones” ya que parece ofrecer mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación. Su postura es relevante ya que implica que todo lo que sucede se realiza a través del diálogo, y a su vez, los directivos definen la organización y la sostienen en el tiempo delimitando su interior y exterior.

También, brinda su aporte en relación a la figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía, que desde sus comienzos presenta serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones.

Hacia finales de 2011, el Observatorio de Salud Mental y Derechos Humanos de la provincia de Córdoba, presentó un proyecto de investigación al Ministerio de Ciencia y Tecnología titulado ‘Producción de información para las políticas públicas’. En el artículo se mencionan estrategias para la aplicación plena de la Ley de Salud Mental, conjugando la producción de información con la capacitación, la incidencia, el activismo y la articulación con otras organizaciones y espacios. Desde el 2015, se trabajó junto a la Comisión de Salud Mental del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba en un Protocolo de Intervención en Situaciones de Crisis y/o Urgencia en Salud Mental. Este documento fue publicado en el 2018 y se convirtió en un claro aporte para el trabajo de los equipos de salud en momentos de crisis.

Otro antecedente teórico importante en la actualidad y de gran soporte en las ciencias de la comunicación, se observa en la tesis “Tecnologías de la información y la comunicación (TICS) en el sector salud” de Avella Martínez y Parra Ruiz (2013) presentada a la Universidad de Colombia, en la cual se expone cómo el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) constituyen una herramienta clave para mejorar el impacto de las intervenciones en la comunidad, permitiendo un acceso más equitativo y eficiente a los servicios de salud.

Seguidamente, Robledo (2019) investiga el trabajo desarrollado como antecedente anteriormente, en donde elabora y plantea un modelo de atención médica intercultural, a través del uso de tecnologías de información en eslabones críticos del proceso de atención médica, donde el empleo de las TIC han modificado los estándares de calidad en el rubro de barreras de la comunicación por grupos culturales distintos. Posteriormente, Barquero, Rodríguez y González (2018) en el artículo “Gestión de la información y comunicación en hospitales públicos”, expresan y determinan que los hospitales recurren a diferentes fuentes informáticas como blogs (35%), redes sociales (86%) y las app’s (80%) para teléfonos inteligentes, lo que se significa que las TICs son fundamentales para el crecimiento de los hospitales, ya que por medio de estos recursos facilitan al paciente gestionar sus datos médicos.

Para finalizar y en relación a la especialidad del trabajo que se desarrolla, podemos hacer alusión a la Conferencia de Salud Mental que se realizó en el año 2015 en Madrid (España), con el objetivo de propiciar, a partir de una serie de pautas participativas, el debate crítico de la situación del estigma social al que se enfrenta el colectivo de personas con enfermedad mental, así como una revisión de recomendaciones y medidas posibles que fueran, finalmente, a repercutir en la elaboración de propuestas concretas que den pie a la redacción de una estrategia articulada de lucha contra el estigma y de promoción de la salud mental.

En conclusión se observa que el estudio de la comunicación en el rubro de la sanidad ha atravesado importantes transformaciones teóricas, conceptuales y metodológicas desde su configuración hasta el presente debido al rol multidisciplinario que se le ha adjudicado en conjunto con los esfuerzos de prevención de diferentes patologías actuales en el área de salud mental.

Para desarrollar este proyecto, es relevante hacer un análisis exhaustivo del estado de la comunicación dentro de la organización. A partir de esto, identificar los objetivos que se quieren alcanzar y plantear las estrategias y acciones para lograrlo. Teniendo claros los aspectos que debemos incluir en nuestra estrategia de comunicación, el siguiente paso es establecer los canales para hacerla efectiva. Los métodos tradicionales como las carteleras, las circulares y las reuniones informativas son siempre válidos pero además nos podemos apoyar en otras herramientas más innovadoras y en línea con la época actual de las tecnologías de la información.

Optimizar los procesos de comunicación y el buen clima laboral permitirá detectar a tiempo cualquier mal funcionamiento o error y definir soluciones claras y transparentes tanto en empleados como pacientes dentro de la institución.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

El Sanatorio Morra está constituido como Sociedad Anónima, la zona de influencia abarca a toda la Provincia de Córdoba a través de una red de prestadores que responde a la institución.

Se presenta un amplio número de profesionales como médicos clínicos, médicos especialistas en medicina interna; médicos psiquiatras, especialistas en medicina laboral, psicólogos clínicos con formación específica, entre otros. Los especialistas, atienden desde sus consultorios particulares en diversos puntos del territorio cordobés, como la localidad de Río Ceballos, (en donde el sanatorio posee un anexo para atención de pacientes psiquiátricos), el Instituto Philippe Pinel (Río Cuarto), así como también asisten al Sanatorio Morra pacientes de otras provincias.

El crecimiento de la institución y la necesidad de ofrecer respuestas a las demandas de atención en salud mental llevaron a la construcción de nuevos servicios en los que se distribuyó a los y las pacientes según el sexo, la edad y la patología (Lectura del canvas, seminario final, 2022, p16). Las instalaciones del establecimiento principal demuestran la capacidad de amoldar los espacios físicos a las necesidades de los pacientes y las recientes demandas en las distintas especialidades.

En relación a los flujos de comunicación, se infiere que la comunicación que menos falencias presenta es la descendente, ya que existe claridad de funciones, con líneas de autoridad delimitadas. “Esta comunicación que fluye en línea jerárquica de arriba hacia abajo, es utilizada para establecer tareas, metas, dar instrucciones, informar sobre políticas y procedimientos, etc.” (Ivancevich, Lorenzi, Sinner, 1997, p. 516). Las estrategias de comunicación deben presentarse siempre de forma bidireccional, esto quiere decir entablar un constante diálogo entre colaboradores y superiores y no pensar que los primeros son simples sujetos que reciben órdenes, se necesita interacción constante y colaborativa entre los empleados y la dirección, la retroalimentación y evaluación conjunta de las funciones. Para llevar a cabo las acciones tendientes a optimizar el proceso de comunicación se precisa de una coordinación que va más allá de la confección de asignación a equipos y división de funciones. Se necesita de conocimientos aplicados a la gestión y dirección de equipos interdisciplinarios vinculando todos los flujos de comunicación, a fin de lograr una sincronización de objetivos, y necesidades tanto de los directivos como del resto del personal.

Se advierte la inobservancia de aquellos canales que resulten óptimos para vehicular mensajes que promuevan una relación fluida tales como mail corporativo, carteleras, reuniones de equipo, entre otros.

Tomando conciencia de la inmensa envergadura que se posee, resulta indispensable que se gestione de forma eficiente la comunicación interna. Se considera uno de los elementos diferenciadores que permite aumentar la eficacia a la hora de trabajar y a su vez transmitir a cada empleado los valores y la cultura empresarial que se desea implementar.

Ante este escenario, se detectan varias oportunidades de mejora tendientes a optimizar la relación del sanatorio con sus públicos así como también la imagen que se proyecta.

Todas estas acciones infieren a lograr la repercusión necesaria y así, llegar a ser una institución líder en el rubro ante el contexto cambiante del sector sanitario.

*Análisis de contexto*

Político:

- Falta de implementación en políticas públicas avanzadas en salud.
- Inflación y Déficit presupuestario.
- Establecimiento del Decreto 603/2021 se reglamentó la Ley Nacional de Prevención del Suicidio N°27130. (La misma tiene por objeto la disminución de la incidencia y prevalencia del suicidio, a través de la prevención, asistencia y posvención).
- Se trata de impulsar la creación o fortalecimiento de las redes de salud pública a nivel municipal y provincial, en los hospitales generales, teniendo en cuenta la especificidad del tema, con guardias en salud mental, áreas acondicionadas y los dispositivos clínicos necesarios.
- La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad impone también un cambio de paradigma basado en el modelo social o de derechos humanos, con abandono del enfoque médico de la discapacidad.
- La pobreza política es una nueva dimensión a la que nos ha llevado la crisis. Familias que han perdido su poder adquisitivo, inmersas en una sociedad de consumo.

Legal:

- Ley Nacional de Salud Mental N.º 26657. La Secretaría de Derechos Humanos ha participado activamente en la redacción de la Ley Nacional de Salud Mental recomendando la inclusión de los principios contenidos en instrumentos internacionales sobre la cuestión, así como también de aspectos relacionados con prácticas en salud mental con enfoque de derechos humanos, teniendo en cuenta la situación histórica, política y social del país.
- Ley Provincial de Salud Mental N.º 9848 8. La presente Ley tiene por objeto garantizar: a) El ejercicio del derecho de la población a la salud mental, asegurando su promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación; b)

El acceso de la población, sin ningún tipo de exclusión, a la atención en salud mental a través de servicios adecuados, integrados y conducidos por expertos en la problemática de la salud mental, y c) La atención en salud mental como parte integrante e integrada de los servicios generales de salud.

- Ley Nacional de Derechos del paciente en su relación con los profesionales e instituciones de la salud, N.º 26529 9.

- Ley provincial de salud mental N.º 9848 4, con esta implementación, el Sanatorio Morra redirigió sus acciones a la modalidad que establece la norma, sobre la base de cinco pilares: 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, 2022, p.21)

- En el artículo 75, inciso 23, la Carta Magna dispone que corresponde al Congreso Nacional “legislar y promover medidas de acción positiva que garanticen la igualdad real de oportunidades y de trato, y el pleno goce y ejercicio de los derechos reconocidos por esta Constitución y por los tratados internacionales vigentes sobre derechos humanos, en particular respecto de los niños, las mujeres, los ancianos y las personas con discapacidad. Teniendo esto presente, se han sancionado en los últimos años varias leyes cuyo punto común es abordar un grupo social o una problemática social con enfoque de derechos.

Ambiental:

- El sanatorio contempla la Ley Nacional N°24051 de Residuos peligrosos ya que es generador de este tipo de residuos que pueden ocasionar daño, directa o indirectamente, a seres vivos o contaminar el suelo, el agua, o el ambiente en general. La provincia de Córdoba adhiere a esta normativa, a través de la Ley N°8973

Social:

- La crisis sanitaria global, y los efectos de la pasada pandemia, COVID-19, provocaron cambios -algunos más o menos duraderos- en el ánimo, la energía, la calidad de vida y el humor de todos y cada uno de nosotros.
- Aumento de la pobreza y baja calidad de vida.
- Inicio cada vez más temprano de los jóvenes en el consumo de sustancias tóxicas.
- Se produjo un incremento de hábitos en relación al consumo de alcohol y agudización de síntomas como el estrés, ansiedad y depresión, principalmente en personas jóvenes.
- La Organización Mundial de la Salud indicó que la depresión es la segunda causa de discapacidad a nivel mundial. La Secretaría Federal estima que de los 15 millones de personas que padecen algún trastorno mental, la mayoría son adultos jóvenes en edad productiva.
- Uno de los efectos que se pueden observar luego de transitar la pasada Pandemia es la pérdida de relaciones sociales, lo cual provoca una disminución de la participación de la persona en la sociedad que, a su vez, supone una liberación que la hace aún más vulnerable.
- Aumento de las categorías diagnósticas y, a la vez, un mayor número de niños y adolescentes con un diagnóstico con trastorno de salud mental.
- A edades primerizas se detecta en los niños un déficit de estimulación, así como problemas de desarrollo y aprendizaje.
- La sobre medicación la podemos considerar a nivel social un factor que en ocasiones, no está complementada con un trabajo terapéutico suficiente

#### Económico:

- Inflación y déficit presupuestario.
- Devaluación del tipo de cambio.
- Aumento de despido en trabajos.
- Falta de inversión para la modernización en hospitales públicos.
- La concurrencia de mayores niveles de pobreza, desempleo y desigualdad, así como la falta de acceso a la tierra y a la vivienda, lesionan gravemente el ejercicio efectivo de los derechos económicos y sociales básicos, y ponen en primera línea la discusión sobre el tipo de modelo excluyente que se está construyendo.
- Debido a la inestable situación económica y gran porcentaje de pobreza, muchas personas no tienen acceso al pago mensual de una obra social, ya que no es prioridad dentro de su abanico necesidades básicas insatisfechas.

#### *Diagnóstico organizacional*

#### Fortalezas:

- Posicionamiento y reconocimiento de la Institución.
- Implementación de consentimientos informados en las normativas legales vigentes.
- Eficiente acceso a la información a través del sistema de historia clínica electrónica.
- Incorporación de la telemedicina como nueva herramienta.
- Creación de un espacio exclusivo para la atención de pacientes con padecimientos mentales.
- Disponibilidad de nuevos servicios con profesionales de la rama especializada, (ejemplo, pacientes del área de psiquiatría con enfermedades clínicas crónicas terminales).
- Atención 24hs por parte del sector Guardia.

- 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

#### Oportunidades:

- Amplio alcance a trabajos mediante la red de prestadores que poseen.
- Atención en diversas patologías.
- La institución le otorga gran importancia a las enfermedades mentales actuales en la sociedad.
- Nuevos descubrimientos en el rubro de la medicina.
- Alianzas estratégicas que favorecen a la imagen externa del Sanatorio.
- Implementación de sesiones vía online como servicio de la Institución.

#### Debilidades:

- Ausencia de áreas como Relaciones Públicas/ Comunicación/ Recursos Humanos.
- Carencia de un plan de comunicación institucional.
- Escasa frecuencia de contenido en redes sociales.
- Identidad visual poco presente en la infraestructura de la organización.
- Comentarios que presentan disconformidad en las redes, lo cual genera una repercusión negativa en la imagen de la institución.
- Se presentan vaguedades y malos entendidos al no tener canales formalizados de comunicación.

- Los mensajes tardan en llegar a toda la organización desde arriba hasta abajo lo que significa que la retroalimentación puede ser lenta y originar problemas.
- Escasa disponibilidad de turnos, se deben pedir con demasiada anticipación.
- Comentarios negativos en su página de Facebook hacia personal de atención al público (repcionistas).
- Instalaciones con bajo cuidado higiénico.
- Pacientes disconformes por la demora en respuesta de mensajes y llamados (Whatsapp y llamadas).
- Ex pacientes afirman que la institución no posee la capacidad asistencial para abordar determinados tipos de urgencias.
- Falta de modernización en espacios comunes.

#### Amenazas:

- Entrada de nuevos “competidores” al área de salud mental, como el instituto Gunzinger.
  - Aumento de patologías como adicciones, depresión, violencia.
  - Situación económica actual, que en muchas ocasiones impide asistir a la ayuda de profesionales
- El déficit de empleo disponible se ha convertido en condición estructural.
- Recesión económica e ineficacia de gran parte de las medidas tomadas frente a la misma por los gobiernos.
- La Oficina Regional de la OMS destacó el impacto de la crisis económica en la salud mental, también remarca al desempleo junto con el

empobrecimiento, los problemas de alojamiento y la menor accesibilidad a los servicios públicos, como los principales factores de riesgo para las áreas destinadas a la salud mental.

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

Para las organizaciones es de vital importancia conocer cuáles son sus públicos prioritarios y secundarios, conocer cómo se forman y cuáles son sus intereses ya que en función de todo esto tendrá que establecer su acción comunicativa.

Siguiendo la definición de Capriotti podemos referirnos a públicos como “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” (Capriotti, 2009, p.171), dentro del Sanatorio Morra podemos mencionar:

- Director: encargado de supervisar a todos los departamentos para orientar a los empleados en sus tareas. Carlos Morra actual director del Sanatorio Morra.
- Profesionales: brindan servicios dentro del sanatorio. En la institución podemos destacar médicos, psicólogos, psiquiatras, neurólogos, enfermeros, profesionales en ramas especializadas, etc.
- Personal Administrativo: organizan y gestionan las tareas administrativas, sirven de soporte y apoyo a la institución.
- Personal Técnico: profesionales capacitados para trabajar en el área de la medicina desde un perfil diferente al médico, entre los que podemos mencionar se destacan los acompañantes terapéuticos.
  
- Responsable de enfermería: supervisores universitarios para jerarquizar la práctica profesional y realizar talleres de formación en salud mental para auxiliares.
- Responsable de psiquiatría: incluye el departamento de investigación y también la coordinación de servicios

- 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.
- Personal de limpieza y seguridad se encuentra terciarizado en la Institución.
- Obras Sociales.
- Medios de comunicación.
- Familiares de pacientes y profesionales.

En el establecimiento se puede observar un numeroso grupo de clasificación interna, lo cual hace que sea indispensable contar con canales fluidos y eficientes de comunicación ya que solo la transmisión de mensajes informales resulta insuficiente para trabajar diariamente.

En la institución se visualiza que la identidad corporativa no es sobresaliente y no sigue una estética específica, así como también el manejo de la información no es suficiente ni eficaz para la envergadura que se posee, ya que estas tácticas son aisladas y no están enmarcadas en un plan formalizado de comunicación interna. Los aspectos mencionados, son claves para trabajar la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los empleados del sanatorio.

Habitualmente, las Relaciones Públicas están insertas como departamento o área funcional dentro de las instituciones. Considerando el caso planteado, nuestra labor está destinada a implementar y evaluar acciones tendientes a optimizar la comunicación interna del sanatorio. Estas implementaciones van desde las carteleras de la empresa, hasta la publicidad institucional o corporativa, logrando publicar sus conceptos en los canales formales de comunicación y en aquellos medios que sean de interés para los receptores a los que se orienta.

Por último, finalizando este análisis, concluimos que al mencionar al Sanatorio Morra lamentablemente se hace referencia al mismo con una connotación negativa como (“vas a terminar el en Morra” “manicomio” ”loquero”...). Con esto se puede

discernir que en la mente de los públicos la imagen de la entidad quedó catalogada con un concepto que resultaba relevante años atrás.

Esta estigmatización es el resultado de que los públicos interpretan la información que transmite la organización. Por este motivo se debe tener en claro que los públicos tienen un rol activo en el proceso de creación de imagen.

Se destaca esta definición ya que el sanatorio puede ser reconocido por sus grandes profesionales y avances en material tecnológico, pero si no tiene procesos de comunicación eficientes, será difícil alcanzar el objetivo de ser una institución insignia en su área de trabajo.

Como profesionales resulta indispensable aportar conocimientos de las distintas estrategias de las Relaciones Públicas, la comunicación individual y empresarial, el manejo de la opinión pública, audiovisuales, comunicaciones internas y externas, y disciplinas afines para poder contar con el objetivo de ser una institución insignia en las diferentes áreas de trabajo, ya que si tenemos tecnología e innovación, pero no procesos formales y eficientes, los aspectos a trabajar no serán considerados como corresponden.

## **Marco Teórico**

Para abordar la temática planteada anteriormente, hemos descrito diversos términos y mencionado a grandes referentes en relación al mundo de la comunicación en las organizaciones. A continuación se desarrollarán algunos de los principales conceptos relevantes para continuar con el diagnóstico de la Institución.

### *Relaciones Públicas*

Según Avilia (1998) las Relaciones Públicas se han convertido en una herramienta de gestión institucional en la que se pone en primer plano la opinión de sus públicos que son de interés para alcanzar el objetivo de las organizaciones. El concepto ha ido mutando y cambiando a lo largo del tiempo, sin embargo esta disciplina se encuentra cada vez más presente desde un enfoque multidisciplinario en la actualidad.

Dentro de las diversas tareas que puede desempeñar un profesional de Relaciones Públicas, podemos mencionar:

-Estructurar, proyectar y evaluar la imagen institucional de personas y de organizaciones de existencia real o ideal (Avilia 1998).

-Organizar, implementar y evaluar acciones tendientes a optimizar las relaciones de la organización con sus públicos internos y externos.

-Asesorar sobre políticas de comunicación de la imagen institucional de personas y de organizaciones.

-Realizar estudios e investigaciones referidos a la relación entre la organización y sus públicos y la imagen institucional.

-Programar, coordinar, ejecutar y controlar acciones referidas al Ceremonial y Protocolo y a la Organización de Eventos culturales y sociales.

#### *Comunicación Institucional y Comunicación Interna*

La comunicación institucional es de suma importancia para el desarrollo de este reporte. Según Ritter (2008) la comunicación es indispensable para que exista coherencia y coordinación entre las estrategias que se realizan puertas adentro y afuera de la institución.

Centrándonos en un análisis más profundo y detallado de nuestra temática, destacamos el concepto desarrollado por Capriotti (1998), en el cual se afirma que la comunicación interna se traduce en contarle a la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la institución.

Por otra parte, podemos conceptualizar la comunicación interna como contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándolos a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la

interacción por medio del diálogo, es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización (Capriotti, 2013).

El aporte realizado por Brandolini; González; Hopkins (2009) es valioso ya que destacan que la clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece.

#### *Funciones de la comunicación interna*

Existen diversas funciones y autores que han destacado la importancia de la comunicación interna, entre las principales podemos mencionar:

- Potenciar la cohesión entre las personas en el grupo, a través de una mayor compenetración y conocimiento mutuo (Capriotti 2006).

- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros (Ritter 2008).

- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión (Ritter 2008).

- 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).

- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas (Ritter 2008).

Analizando otras teorías, Robbins y Judge (2009), afirman que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de una organización: control, motivación, expresión emocional e información (pp. 351-352). La comunicación es un mecanismo

fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

### *Identidad y cultura*

Como menciona Ritter (2008), las culturas reflejan supuestos o suposiciones que la organización ha desarrollado respecto de su propia misión, o servicios y, finalmente los ha convertido en actividades que, al repetirse durante años, se han ido transformando en normas de conducta y expectativas respecto de aquello que es legítimo o aquello que no lo es.

En este sentido la cultura representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos, motivo por el cual los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una organización tienden a describir la cultura de la misma en términos semejantes.

Si las organizaciones carecen de una cultura, el valor de le adjudica al concepto disminuirá de manera considerable porque no habrá una interpretación uniforme de lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional” sostiene que una cultura se caracteriza porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será su cultura.

### *Públicos*

Por último también hemos desarrollado el concepto de público, este puede concebirse de modos distintos en el ámbito teórico de las Relaciones Públicas.

Miguel González (2010) destaca que la noción de públicos ha evolucionado con el tiempo, una de las primeras formulaciones de públicos la vincula a la idea de grupos de personas que la organización contempla o valora como colectivo, al cual se deben dirigir los programas de Relaciones Públicas que implementa la organización.

Algunos autores (Lesly, 1969; Jefkins, 1982; Norris, 1984; Black, 1994; Harrison, 1995) mantienen la concepción de públicos como grupos de personas con los

que la organización se comunica, en cambio otros, (Stephenson, 1971; Lloyd y Lloyd, 1986; Seitel, 2002) se centran en la idea de que los miembros que configuran los públicos tienen características en común.

En estos distintos enfoques del concepto de públicos, en la disciplina se lo considera de forma prevalente, como personas o grupos que la organización debe identificar, ya sea por poseer un interés o una preocupación en común o por tener la capacidad de influir en los objetivos de la organización.

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

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Del análisis que surge en el desarrollo del reporte, es de público conocimiento que la institución no cuenta con estrategias claras para gestionar la comunicación interna, por este motivo, en el sanatorio se hace evidente la carencia de un plan concreto en donde se evidencien las diferentes necesidades y establezcan métricas para que todo el personal sepa que se espera de ellos, y así, lograr alcanzar las metas colectivas dentro de la organización.

La necesidad de comunicarse y transmitir la información que circula de manera interna se hace dificultosa al no disponer de canales eficientes y formalizados para gestionarlo.

Esta problemática involucra un fenómeno muy complejo, la función de la comunicación transita desde un papel casi sin importancia, siendo preponderante actualmente.

Se presentan ambigüedades e imprecisiones que por consecuencia repercuten de forma negativa en la imagen organizacional que se muestra hacia el exterior.

Como resultado se generan rumores, falta de presencia en redes sociales, páginas desactualizadas, alta rotación de personal dentro de la institución, clima laboral

insatisfactorio, tareas y responsabilidades no claras en conjunto con el desconocimiento de los principios del lugar.

#### *Justificación del problema*

Al carecer de canales que permitan una transmisión de información en tiempo y forma, se fomenta la profusión del rumor y la desconfianza, por lo que si el personal no cuenta con tácticas eficientes para agilizar la comunicación, se verá reflejado en su productividad y desempeño laboral, lo cual repercutirá de manera negativa en la reputación e imagen de toda la organización.

El sanatorio está atravesado por muchas y variadas disciplinas relacionadas al rubro. No existe evidencia sobre la implementación de sistemas que permitan la toma de decisiones en equipo, sino la presencia de un mecanismo descendente en la transmisión de la información.

Resulta indispensable considerar necesaria la gestión de la comunicación en formato lateral entre las diferentes áreas, ya que la correcta gestión de los mensajes y la implementación de canales formalizados, en consecuencia, provocan que estas tácticas se vean reflejadas en la labor de todas las personas que forman parte, y por lo tanto en el cumplimiento de los objetivos planteados.

El Sanatorio Morra transmitirá su misión, visión, valores y metas en la medida que la coordinación de información se presente mediante canales abiertos que permitan la expresión del personal y el poder actuar en consecuencia.

Se necesita conseguir eficacia logrando combinar los intereses de la institución y al mismo tiempo demostrando el nivel integrador para impulsar los proyectos deseados.

#### *Conclusión diagnóstica*

La comunicación dentro de las organizaciones siempre ha estado presente, puesto que mediante ella circulan los mensajes y se relacionan los colaboradores, jefes y gerentes, pero no en todas las compañías se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida de gestión de la información que involucre a todos los integrantes.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve el sanatorio, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la entidad por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Como una respuesta a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una institución, se propone el diseño y la implementación de un plan de Comunicación Interna, reconociendo a la misma como motor para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, debemos hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la institución mediante la circulación clara de mensajes que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

### **Plan de implementación**

*Objetivo General:* optimizar los procesos de comunicación interna entre las distintas áreas de la Institución .

*Objetivos Específicos:*

- Eficientizar los canales de comunicación para ayudar a difundir las políticas y valores de la organización.
- Promover e impulsar la participación interna incrementando estrategias que faciliten la difusión de la información.
- Visibilizar la cultura organizacional de una manera más ordenada y estratégica.

*Alcance de contenido:* se pretende elaborar una serie de tácticas que fomenten la correcta transmisión de la información a través de diferentes mecanismos planteados en relación a la comunicación interna del Sanatorio Morra.

*Alcance temporal:* el proyecto consta de un lapso de 18 meses para gestionar pruebas necesarias, capacitaciones al personal sobre cómo son las nuevas tácticas, instalaciones correspondientes, entre otros requerimientos.

Está previsto comenzar en Enero del 2024 y finalizar en Junio del 2025.

Una vez establecidas las estrategias, las actividades a implementar están proyectadas para que se ejecuten diariamente en la Institución.

*Alcance geográfico:* el enfoque del plan se destina principalmente para el personal que asiste al edificio ubicado en barrio Urca, Córdoba Capital.

Considerada como la instalación central en la que posteriormente se ramificaron otras sedes en diferentes localidades.

*Metodológico:* las siguientes propuestas están diseñadas en conjunto con diferentes disciplinas como Marketing y Publicidad. El objetivo es poder generar una visión integral y cohesionar de la mejor manera para poder comunicar de forma eficiente y potenciar las relaciones interpersonales en la institución.

#### *Tácticas que se proponen:*

##### Intranet

La intranet funciona como red interna la cual permite que los trabajadores de una compañía puedan estar en contacto entre ellos, y con la gerencia de la organización. El objetivo de este proyecto es que el sanatorio pueda facilitar ciertos procesos internos, habilitándolos de forma digital como la descarga del manual institucional en donde se encuentra explícita la misión, valores e historia de la institución, actividades que desempeña cada profesional, noticias sobre la organización, fechas celebres, información sobre cambios de horarios si es necesario y diferentes novedades que se presenten en el interior de la misma. Cada persona tendrá un usuario y contraseña en donde podrá acceder sin problema y cuando sea necesario a la plataforma.

Recursos necesarios: implementación de sistemas que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la red, red de computadores, router para la conexión a internet, recursos económicos para profesional que desarrolle la tarea.

Destinatarios: todos los empleados del sanatorio tendrán acceso.

Medición: se realizará una medición del uso del sistema de intranet por el conteo de la cantidad de ingresos. Además se elaborará una encuesta de satisfacción a todo el personal para contemplar si la nueva implementación les resultó eficiente.

### Curso de Inducción

Todos los colaboradores que se incorporen deben realizar un curso de inducción en donde se les brinda la información básica que les permite familiarizarse rápidamente con la organización (misión, visión, valores y políticas). Los contenidos le aportan al empleado información relevante para el desarrollo de su trabajo dependiendo del sector en el que se desempeñe.

Es administrado a través de la Intranet, y se descarga fácilmente desde la plataforma, además cada manual tendrá detallado el reglamento para cada empleado y una breve reseña de la empresa.

Los módulos de capacitación tienen vigencia de un mes y dan la posibilidad de producir reportes que permiten monitorear el cumplimiento obligatorio de los cursos por parte del personal y las calificaciones de las evaluaciones, siendo obligatorio el 50% como calificación mínima.

El desarrollo del curso es elaborado por la Gerencia General en conjunto con profesionales de Relaciones Públicas.

Recursos: profesionales de Relaciones Públicas, profesionales para instalación y configuración de sistemas, computadoras, servidores de red, redactores.

Destinatarios: todo trabajador que se incorpore a la institución.

Medición: los conceptos aprendidos sobre la compañía se evaluarán a través de un trabajo de tipo múltiple choice (40 preguntas) inmediatamente finalizado el curso. A

su vez, días posteriores, se enviará vía mail una encuesta de satisfacción con las siguientes preguntas para evaluar el impacto del curso. En la encuesta se tendrá que marcar, según la persona considere, si se estuvo: Excelente- bueno - regular - malo.

¿El contenido del programa de inducción fue apropiado para usted?

¿La información suministrada en el programa de inducción fue completa y útil?

¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés?

¿La bienvenida que recibió en la empresa le generó motivación?

¿La didáctica que se implementó en el programa de inducción le ayudó a una mejor comprensión?

¿La presentación de la empresa le pareció adecuada?

¿El programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio?

Programa de capacitación obligatoria por Intranet:

Se proponen capacitaciones de forma obligatoria cada 30 días con contenido similar al curso de inducción, a través de intranet (con especial énfasis en la misión, visión y valores de la organización).

El objetivo es que el conocimiento sea uniforme entre los nuevos miembros y el personal previamente activo, reafirmando la interconexión entre las diversas áreas.

Los contenidos son elaborados por la Gerencia General con asistencia de profesionales de Relaciones Públicas.

Público destinatario: todos los empleados del sanatorio.

Recursos: profesional de Relaciones Públicas, disponibilidad de computadoras, servidor web, redactor y diseñador gráfico.

Medición: evaluación múltiple opción al finalizar la capacitación, la calificación final se enviará vía mail a cada miembro y se adjuntará una encuesta en relación a la actividad realizada.

Gestión de grupos primarios

El equipo de trabajo estará compuesto por el representante de cada departamento y sus colaboradores. Los profesionales se reunirán periódicamente para buscar una mayor eficacia en su tarea. El encuentro brinda la oportunidad a los miembros de cada departamento, de exponer sus ideas y contribuir con sus aportaciones para el logro satisfactorio de resultados.

El objetivo de esta táctica es poder generar un espacio de escucha activa 1 vez cada 2 semanas , en un tiempo no mayor a 1 hora, para lograr un profundo conocimiento del entorno laboral. Cada encuentro debe ser coordinado y alineado a los objetivos que percibe la institución.

Estas construcciones permiten dar fluidez a la comunicación, comprender los objetivos tanto comunes como individuales y estimular la formación de cada integrante. El encuentro periódico y eficiente de sus individuos facilita la dinámica social y la cohesión entre el personal presente.

Para este fin es clave que se genere un espacio de reunión común en donde se disponga de comodidad y privacidad necesaria para crear un ambiente favorable, se compartan logros y propongan oportunidades de mejora. Un lugar donde se conozcan los avances y dificultades en los proyectos y se asuman compromisos en un futuro inmediato.

En la fase de cierre y acuerdos de ejecución se realiza un resumen de los asuntos tratados, se retoman las conclusiones y las decisiones tomadas y se plasman en un boletín que será subido a la red interna para que todos tengan pleno conocimiento de cada encuentro realizado.

Recursos: sala a disposición para realizar las reuniones, lapiceras, anotador, profesional que lleve a cabo la reunión, redactor de boletín.

Destinatarios: representantes de cada departamento que compone el organigrama de la institución y personal de la institución.

Medición: se implementará técnica de focus group con el personal, en donde se debatirán temas particulares respecto a interrogantes que se desarrollen en el transcurso

de la reunión. Posteriormente a la jornada, se realizará un análisis documental del contenido que resulte registrado de las reuniones realizadas para verificar el grado de avance en la resolución de problemas. Por último, haremos entrevistas a los responsables de departamentos, para conocer cómo evoluciona la ejecución de las propuestas abordadas, brindando alternativas de solución inmediatas.

#### House Organ

Se propone el diseño y la creación de una revista corporativa interna. El objetivo que persigue esta táctica es informar de manera oficial a las partes interesadas acerca de novedades relacionadas con la organización. Es una de las herramientas de comunicación más efectivas para transmitir valores y convertirse en un gran aliado para dar a conocer la entidad y reforzar la imagen. Podríamos considerarla como una tarjeta de presentación de la institución, ya que en ella podemos comunicar toda la información que necesitamos dirigir a nuestro personal.

Se trata de una oportunidad para aportar contenido que sea de interés para nuestro público interno, así como también favorecer el desarrollo de un sentido de pertenencia y ayudar a generar cohesión entre los miembros.

Permite transmitir el mensaje de forma fiel a la cultura empresarial e intereses de la institución. La propia revista será difundida una vez al mes en formato digital a través del correo electrónico y en nuestras redes internas, también sus artículos pueden ser utilizados posteriormente redes sociales.

Alguna de las secciones que podremos encontrar son:

Entrevista: directivos, miembros de la empresa, socios o expertos del sector responden a preguntas de interés para el equipo de trabajo.

Actualidad: noticias y novedades del sector y actividades de la organización que puedan resultar de interés.

Reportajes: publicaciones más extensas y detalladas sobre alguna novedad o persona destacada del sector relacionado con el rubro en cuestión.

Premios: reconocimientos obtenidos por la compañía y que suponen una motivación para el día a día.

Consejos: tips para mejorar la productividad en el trabajo.

Reconocimientos médicos.

Novedades de los trabajadores, como podría ser una nueva incorporación.

Instalaciones: novedades en la estructura de las oficinas, incorporación de servicios.

Sugerencias: sección con datos de contacto para que el personal pueda realizar sugerencias de interés para la mejora de la organización.

Las revistas de comunicación interna de una institución generan presencia y contenidos alrededor de una comunidad y de sus propios empleados. Las revistas corporativas actúan como una visión tangible y unificada de la organización.

Recursos: aparatos o herramientas para el trabajo de investigación y producción, tales como grabadoras digitales, cámaras, computadoras, software, project manager que esté atento de todas las necesidades del proyecto, un editor que defina temas, un generador de contenidos, diseñador que dé forma a toda la revista.

Destinatarios: personal del sanatorio.

Medición: la forma en la que se evaluará esta táctica es por medio de encuestas en las que se buscará conocer la conformidad sobre el servicio prestado, en este caso sí fue interesante la información que se publicó. Lo ideal es que esta encuesta sea presentada al personal al momento preciso de la entrega de la revista, con el fin de que pueda tener muy presente la experiencia y el contenido para evaluar de un modo más objetivo.

### Destacados del Año

La acción consiste en la participación activa de los empleados. Ellos mismos deben proponer mejoras o nuevas ideas para el buen funcionamiento de la comunicación interna, el clima laboral y el vínculo interpersonal que fomente el sentido de pertenencia a la organización, es decir sobre el funcionamiento interno en general.

Estas propuestas podrán ser enviadas durante todo el mes de Noviembre por mail a la dirección de Relaciones Públicas.

Al finalizar el ciclo, en nuestro Evento Anual, se dará a conocer la mejor propuesta, que será implementada en el siguiente retorno laboral, y se otorgará un reconocimiento a modo simbólico para esa persona.

Destinatarios: todos los empleados del sanatorio

Recursos: conexión a internet, usuario de mail, disponibilidad de computadoras, obsequio para el ganador de la propuesta, profesionales de Relaciones Públicas.

Medición: se realizarán encuestas e indicadores de medición de clima laboral y vínculos entre empleados.

### Evento Anual Sanatorio Morra

En esta táctica se plantea dar lugar a un evento apto para todo nuestro personal con el objetivo de fomentar que todos se sientan parte de la compañía.

El evento se realizará en el mes de Diciembre (previo a las fiestas, fecha a coordinar, en el complejo Punto W (ubicado a pocos minutos de nuestra sede central)

aproximadamente a las 19 hs y tendrá una duración 2 hs. Habrá a disposición servicio de catering y variedad de cócteles de autor.

Esta propuesta pretende lograr un acercamiento entre la compañía y su personal, reforzando las relaciones interpersonales, así como también proyectando nuevos vínculos.

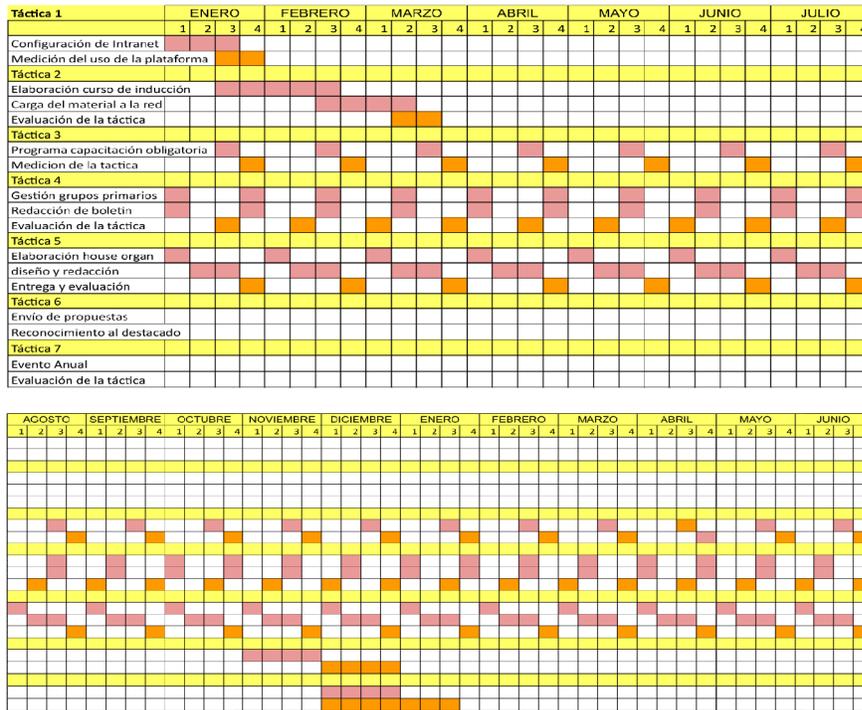
Para finalizar el encuentro se entregarán presentes a todos nuestros trabajadores en agradecimiento al servicio y la atención brindada día a día durante el transcurso de cada año.

Recursos: colaboradores para el evento, servicio de catering, alquiler del espacio, impresión de invitaciones, souvenirs, equipos de audio e imagen.

Destinatarios: directivos y empleados del sanatorio Morra.

Medición: esta táctica será evaluada a través de encuestas a clientes durante el evento y posteriormente al mismo.

*Figura 1. Diagrama de Gantt*







Total por mes	\$529	\$326	\$326	\$326	\$476	\$326	\$326	\$326	\$326	\$326	\$32680	\$326	\$326	\$326	\$326	\$326	\$338	\$326	\$80680
	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	0	80	80	80	80	80	80	80	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total																			\$6400600

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Como conclusión del trabajo desarrollado, podemos afirmar que la entidad presenta deficiencias en la comunicación que establece con sus públicos internos y empleados. Esto se debe a la carencia de un plan estratégico que aborde la comunicación interna, optimizando la comunicación formal en sus diferentes flujos, y monitoreando la comunicación informal, opiniones y necesidades del personal.

La ausencia de tácticas concretas a nivel comunicacional es considerada un factor fundamental para el desempeño diario en la institución. En el presente reporte de caso, se buscó generar estrategias para sentar las bases a través de diversas propuestas destinadas a fomentar la cohesión, coordinación y participación entre los empleados, impactando positivamente en el servicio brindado.

El objetivo que se plantea con desarrollo de este plan es lograr visualizar y poner en práctica las propuestas planteadas de modo que en un futuro inmediato la comunicación interna se transforme en una práctica cotidiana, que ayude a fomentar una cultura compartida optimizando las relaciones interpersonales y fomentando el buen clima de trabajo.

## **Recomendaciones**

En este nuevo contexto post pandemia, es de suma importancia reforzar los mensajes sanitarios, estimular a las personas para que busquen más información, y en algunos casos, dar lugar a estilos de vida saludables. Por dicho motivo se recomienda que el sanatorio se involucre en estas nuevas temáticas para seguir fomentando y promoviendo conceptos útiles para el resto sociedad.

Se sugiere también contemplar la comunicación externa de la organización, la cual incluye a proveedores, familiares de pacientes, instituciones del rubro, entre otros públicos claves. Por lo tanto, se considera relevante analizar los grupos de interés externos para lograr una comunicación institucional integral.

Por último, sería óptimo analizar la imagen percibida que tienen los empleados de la institución y realizar un estudio sobre los efectos en la salud de todo el personal sanitario, como resultado del trabajo expuesto que realizan.

## Referencias

Acuña Bermúdez, E. (2017). La psicoterapia: un momento oportuno para los psicólogos clínicos. *Revista Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte* (34), pp 230-241. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v34n3/2011-7485-psdc-34-03-00230>.

Avella Martínez L., Parra Ruiz P. (2013). *Tecnologías de la Información y la comunicación (TICS) en el sector salud. (Tesis de grado)*. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperada de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/20543/laurayanethavellamartinez.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

1999, AVILIA LAMMERTYN, Roberto; “RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora” 3º Edición – Revista Imagen – Bs. As.

Bartoli, A. (1992) *Comunicación y Organización- La Organización comunicante y la Comunicación Organizada*. Buenos Aires: Paidós.

Brandolini, A - González Frígoli, M - *Comunicación interna: Recomendaciones y errores frecuentes - 1a ed. - Buenos Aires : La Crujía, 2008*.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile. Colección de Libros de la Empresa.

Céspedes del Fierro S., Briones Vozmediano E., Gonzáles López A., García Gonzáles J., Serna Saucedo N., Ramos Tovar M., Ausona I Bieto M., Pastor Bravo M. (2019). *Las Relaciones Públicas como herramienta de promoción de la salud*. México: Editorial Universitaria

González Gartland G. (2019). *Comunicación en Salud: conceptos y herramientas*. Los Polvorines, Prov. De Buenos Aires: Ediciones UNGS.

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://nive.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/3062/MAE1SBD00501.pdf?sequence=4>

Ritter, Miguel Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires La Crujía 2008.

#### *Páginas Web*

Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Diciembre 1998, pp. Portada y 5-7. Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Confederación de Salud Mental España: Jornada conmemorativa y proclamación del Día Mundial de la Salud Mental (2015). Publicado por UMASAM. Recuperado de: <https://saludmentalmadrid.org/confederacion-salud-mental-espana-jornada-conmemorativa-y-proclamacion-dia-mundial-salud-mental-2015/>

Chávez. V (2022). Recuperado de: <https://www.infobae.com/salud/2022/01/02/cansados-con-fatiga-e-incertidumbre-asi-esta-la-salud-mental-de-los-argentinos-de-cara-al-2022/>

Granado. A. (2014). Recuperado de: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0211-57352014000200010](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0211-57352014000200010)

Ley 9848. (2010). Régimen de la Protección de la Salud Mental en la Provincia de Córdoba. Legislatura de la Provincia de Córdoba. Recuperado de <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/40ed8f3bd4407b42032577d600628328?OpenDocument>

Observatorio de Salud Mental y Derechos Humanos (2021). Recuperado de:  
<https://latinta.com.ar/2021/10/10-anos-salud-mental/>

Políticas públicas en salud mental: de un paradigma tutelar a uno de derechos humanos / compilado por Malena Arriagada; Leticia Ceriani; Valeria Monopoli. - 1a ed. - Buenos Aires: Ministerio. Recuperado de: [http://www.jus.gov.ar/media/1199853/pol\\_ticas\\_p\\_blicas\\_en\\_salud\\_mental.pdf](http://www.jus.gov.ar/media/1199853/pol_ticas_p_blicas_en_salud_mental.pdf)

Rodrich Portual. R (2012). Recuperado de:  
<https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>

## Anexo

Modelo de cuestionario: se realiza a todo el personal con el objetivo de obtener información sobre cómo es su relación con la organización y conocer cómo se sienten en su espacio de trabajo.

Son indicadores cualitativos que estarán presentes para poder tener un buen registro en relación a la satisfacción sobre el clima laboral. Se sugiere responder con total sinceridad.

Marcar con una cruz (X) la opción que considere correspondiente.

1. ¿Recibes una retroalimentación adecuada desde la dirección o tu superior?

SI

NO

2. ¿Dispones de todo lo necesario para realizar tu trabajo?

SI

NO (en caso de marcar esta opción, justificar que sería lo óptimo)

3. ¿De qué manera conoció a la organización? (Puede marcar más de una opción)

Te la nombraron

Publicidad en redes

Papelería Institucional

Telefónicamente

Otros medios ¿Cuáles?

4. ¿Cómo es su relación con la empresa?

Extremadamente de confianza

Estrecha

Normal

Poco frecuente

No tengo relación

5. ¿Por cuál/es de los siguientes medios se relaciona o recibe información sobre las actividades que realiza o lleva a cabo el Sanatorio Morra? (Puede marcar más de una opción)

Páginas Web-¿Cuál/es?

E-mail

Teléfono

Personalmente

Me entero por conocidos

Otros medios-¿Cuál/es?

6. ¿Tiene relación con los demás empleados aparte de los dueños?

SI

NO

7. ¿Crees que poseen una correcta y eficiente materia en la gestión de comunicación interna?

SI ¿Por qué?

NO ¿Por qué?

8. ¿Te sentís bien en tu trabajo?

SI ¿Por qué?

NO ¿Por qué?

9. ¿Disfruta de los espacios implementados para compartir tiempos libres?

SI

NO