

Trabajo Final de Grado



Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Reporte de Caso- Sanatorio Prof. León S. Morra

La importancia de la comunicación interna en instituciones de salud: Sanatorio Morra

Yésica Mariel Frank

DNI: 30.846.698

Legajo: VRPI04829

Resumen

El presente reporte de caso analiza la comunicación interna del Sanatorio “Profesor León Sebastián Morra”, ubicado en la provincia de Córdoba. Propone un plan de comunicación interna que tiene como objetivo fortalecer la comunicación dentro de la institución, promoviendo la transparencia en la información y los mensajes transmitidos, así como la colaboración y compromiso de los empleados. A través de una comunicación efectiva, se busca el trabajo colaborativo, y fortalecer así la identidad corporativa.

Establece canales de comunicación eficientes, como reuniones regulares, uso de correo electrónico, intranet, chat, y herramientas accesibles que fomentan la participación activa de los empleados y organizan la tarea de una manera clara y visual, estableciendo prioridades y grados de avance. Promociona una cultura de comunicación abierta y transparente, donde se alienta a todos los miembros del equipo a expresar sus ideas, opiniones y preocupaciones, estableciendo mecanismos para la retroalimentación y la resolución de conflictos de manera constructiva.

Permitirá la alineación de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

Palabras clave: comunicación interna, identidad corporativa, clima laboral, comunicación efectiva

Abstract

This case report analyzes the internal communication of the "Professor León Sebastián Morra" Sanatorium, located in Córdoba. It proposes an internal communication plan that aims to strengthen communication within the institution, promoting transparency in information and messages transmitted, as well as the collaboration and commitment of employees. Through effective communication, collaborative work is sought, and thus strengthen corporate identity.

It establishes efficient communication channels, such as regular meetings, use of mailing, intranet, chat, and accessible tools that encourage the active participation of employees and organize the tasks in a clear and visual way, establishing priorities and degrees of progress. It promotes an open and transparent communication culture, where all team members are encouraged to express their ideas,

opinions and concerns, establishing mechanisms for feedback and conflict resolution in a constructive manner.

It will clearly communicate the mission, vision and values of the institution to all staff, ensuring that everyone is aligned with the objectives and corporate identity, and will provide training opportunities in agile methodologies and collaborative tools. Periodic evaluation of the effectiveness of the plan will allow adjustments and improvements to be made as necessary.

Keywords: internal communication, corporate identity, work environment, effective communication

Índice

	<i>Página</i>
1. Introducción	5
<i>Marco referencial Institucional</i>	5
<i>Descripción de la problemática</i>	6
<i>Resumen de antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	8
2. Análisis de situación	
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis del contexto</i>	10
<i>Diagnóstico organizacional</i>	13
<i>Análisis específicos</i>	13
3. Marco teórico	17
4. Diagnóstico y discusión	22
5. Plan de Implementación	23
6. Conclusiones y Recomendaciones	34
6. Referencias	36

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la comunicación interna del Sanatorio Morra y proponer un plan que se alinee con los objetivos organizacionales.

Marco de referencia institucional

El sanatorio Prof. León S. Morra es una institución privada de salud mental, ubicada en la provincia de Córdoba y fundada en 1927 por el profesor, farmacéutico y médico cirujano León S. Morra. Treinta y tres años más tarde, incorporaron consultorios externos en la ciudad de atención en áreas de medicina, psicología, nutrición, rehabilitación, neurología, trabajo social, fisioterapia. Éstos fueron centralizados luego en el predio original ubicado en la avenida Sagrada Familia. En el año 1996, se crea el Servicio de Hospital de Día. El modelo de atención integral del sanatorio permitió el incremento de los profesionales en el área de la red prestacional, con una cartilla de más de 30 prestadores en el interior provincial y una planta permanente en el sanatorio de más de 200 empleados entre las áreas técnico-administrativa, profesional, mantenimiento y auxiliares, sin contemplar la tercerización del área de almacenamiento y distribución de alimentos, así como también el servicio de higiene y limpieza.

El sanatorio cuenta con un servicio de guardia de 24 hs., equipos interdisciplinarios de atención domiciliaria, sin dejar de mencionar el área de formación académica de la Fundación Morra, en la cual ofrecen cursos y posgrados.

Desde el año 2003, el sanatorio es gerenciado por los médicos León y Carlos Morra, hijos de su fundador. La misión del Sanatorio Morra consiste en generar una mejor calidad de vida para sus pacientes desde la prevención, el tratamiento y la asistencia, siendo la principal herramienta el entorno contenedor dado por el compromiso con las personas, la investigación y la capacitación. Su misión: posicionarse como institución insignia de salud mental de la provincia y de Argentina.

Descripción de la problemática

El Sanatorio Morra cuenta con una nómina de 390 empleados, de los cuales 200 están en relación de dependencia, y tienen distintas formaciones académicas, conformando un equipo

interdisciplinario que lleve a cabo la ejecución de las distintas tareas necesarias para que el sanatorio funcione. Más allá de que cada colaborador debe ser responsable de sus funciones, atadas éstas a su rol dentro de la institución, cabe destacar que hay reglas, normas o políticas que son de común denominador y deben ser comunicadas de forma efectiva a todos empleados.

La ineficiencia en los canales de comunicación interna afecta de manera directa: fomenta el estrés, incrementa el rumor, produce falta de información, escasez de reconocimientos, incertidumbres, crisis en el clima laboral. Todo esto impide que los colaboradores se sientan parte del objetivo institucional, por lo que obstaculiza el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Al no contar con un plan estratégico de comunicación formal, los procesos internos se encuentran afectados, así como también la productividad, la fluidez de la información y el clima laboral.

Resumen de antecedentes

El estudio desarrollado en España "La comunicación interna y la promoción de la salud" de Edilson Bustamante Ospina (2013), muestra una investigación descriptiva y exploratoria que utilizó el estudio de caso, a través de una triangulación de técnicas (entrevistas en profundidad, análisis de contenido y encuesta) para recopilar y analizar información entre febrero y agosto de 2012 en Madrid Salud y seis de sus centros. Se concluyó como resultado que la comunicación interna es valorada positivamente como un factor que potencia el desarrollo de acciones en Promoción de la Salud, a través del trabajo de seis variables: Identificación, Información, Instrucción, Integración, Imagen e Investigación. Una estrategia de comunicación interna que trata de potenciar el trabajo de Promoción de la Salud debe tener en cuenta buscar la identificación de los empleados con la filosofía de Promoción de la Salud, brindar información útil y oportuna sobre la organización y sobre la Promoción de la Salud, apoyar la instrucción de los empleados especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, promover la integración de los empleados en los procesos, trabajar para la creación de una buena imagen de los empleados sobre la organización y fomentar la investigación de las herramientas de comunicación interna para potenciar la estrategia y sus funciones.

El estudio "Comunicación interna y desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia COVID-19" de Damián Foronda (2021), que tenía como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral en profesionales sanitarios peruanos durante la pandemia, fundamentó que la comunicación interna dentro de una organización garantiza

que los trabajadores realicen sus actividades de manera eficaz lo cual, en el contexto salud, se traduce en priorizar el bienestar y la calidad de vida del paciente.

En "El rol de la comunicación interna ante los desafíos de la digitalización" - de Susana Miquel-Segarra y Cristina Aced (2018)- se analizó el papel que juega la comunicación interna ante el impacto creciente de la digitalización en las organizaciones, dado el auge de las herramientas digitales y los grandes volúmenes de datos. Esto genera un escenario cambiante, donde la comunicación interna resulta esencial para gestionar el cambio cultural que implica, en este caso, la transformación digital.

La tesis de grado, "La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas Virgen María de Fátima" de Abilar, Brizuela (2017), Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba, indagó de qué manera puede mejorar la comunicación entre la dirección, recursos humanos y los doctores de un centro de salud ubicado en la provincia de La Rioja capital, en la República Argentina. Tuvo como finalidad analizar los problemas y necesidades existentes en la organización, como por ejemplo mejorar la comunicación interna. El estudio reveló que los trabajadores de la institución, tienen escaso conocimiento acerca de la organización y de su plan laboral.

En el artículo "La comunicación interna en el sistema nacional de salud de España" de Edilson Bustamante Ospina (2013), se analizó el papel de la comunicación interna en el contexto del Sistema Nacional de Salud de este país, especialmente en los escenarios de la Atención Primaria y la Atención Especializada. Se estudió la comunicación interna como parte de los procesos de comunicación en salud que pueden ayudar a potenciar y alcanzar los objetivos de las instituciones sanitarias. Los hallazgos advierten la necesidad de una política de comunicación interna que, entre otros asuntos, trabaje desde el papel de los líderes, la integración de los empleados, su identificación con lo que hacen, y la investigación de los procesos comunicativos. Concluyen en que la comunicación interna es aún una tarea por cumplir, pues se la reconoce como primordial pero no se le da la importancia que merece.

Relevancia del Caso

Una correcta comunicación interna es esencial para la interacción de las áreas, de las personas, y el funcionamiento del Sanatorio como un sistema. La comunicación interna es un aspecto clave de toda organización que influye directamente en la imagen institucional. Normas y políticas internas

deben ser claramente informadas a todos los colaboradores para su apropiación, cumplimiento y sentido de pertenencia. Implica una reducción sustancial de supuestos, rumores, e incrementa la motivación por un buen desempeño.

Estudios desde las teorías administrativas y organizacionales, han demostrado la importancia de la comunicación interna en el cumplimiento de objetivos de una organización. Desde esta perspectiva, autores como Barranco han puesto en evidencia cómo la comunicación interna influye en la eficacia, eficiencia y calidad de la gestión de una organización

En lo que respecta a las instituciones de salud, se deben ofrecer servicios seguros, efectivos y eficientes para responder las expectativas y necesidades de los pacientes. El nivel de calidad de servicio se encuentra directamente relacionado con el nivel de satisfacción de los profesionales que trabajan en él. Los profesionales con alto nivel de satisfacción laboral proporcionan un servicio de mayor calidad alineados a los objetivos estratégicos que tenga la institución en cuestión (Salcedo J, 1998)

Análisis de situación

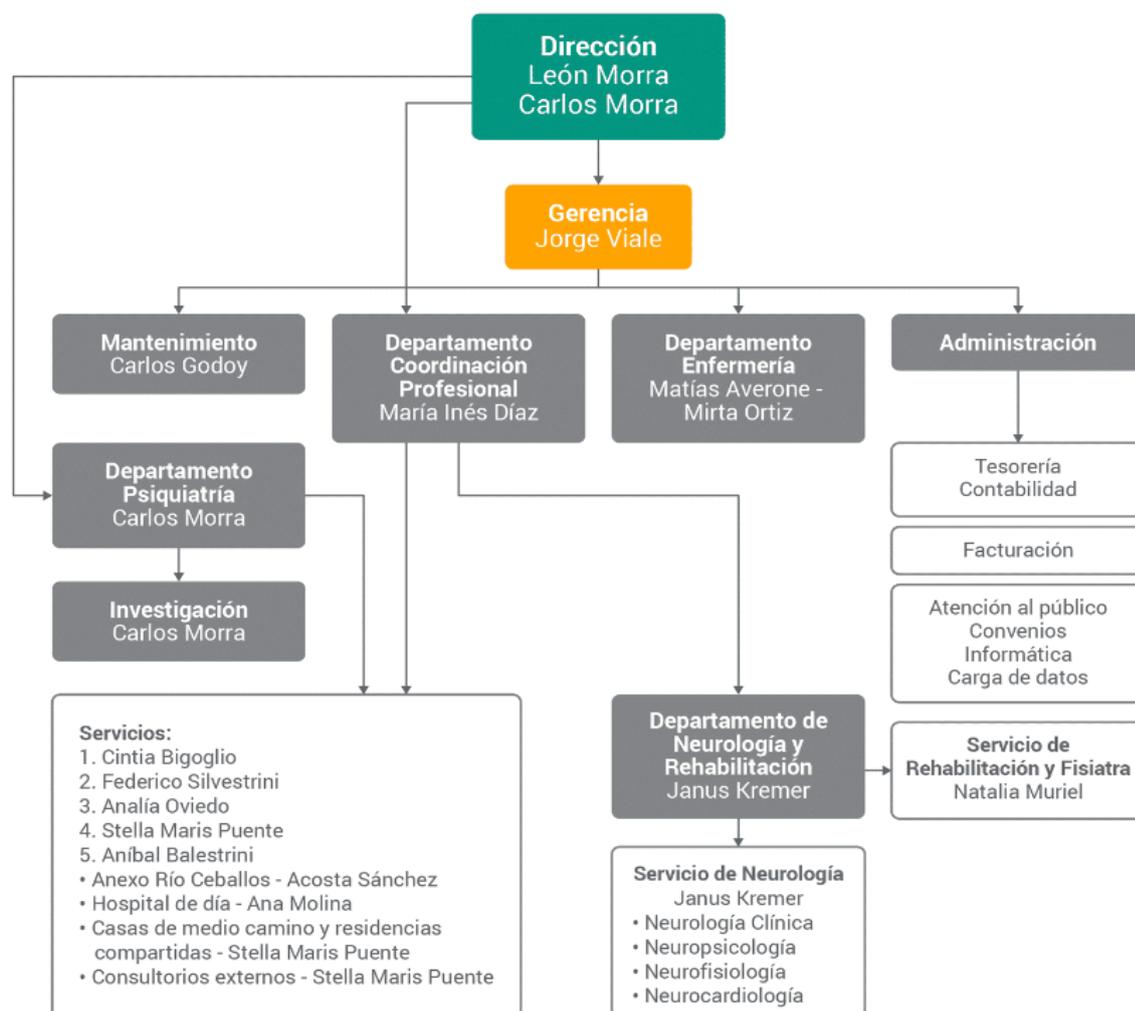
Descripción de la situación

Desde su creación, la institución lleva el registro de, aproximadamente, 66 mil historias clínicas. Se atienden alrededor de 250 pacientes internados y 5900 pacientes en forma ambulatoria por mes. El sanatorio cuenta con un área de atención ambulatoria, de internación y dispositivos intermedios (dos casas de medio camino, dos residencias compartidas, y un hospital de día), lo cual deriva en una demanda significativa de personal para la afectación a los distintos pabellones que en su totalidad son ocho, considerando también la amplia gama de servicios que brinda tales como: consultorios externos, atención programada a domicilio multidisciplinaria, atención domiciliaria de urgencia, atención ambulatoria en el territorio provincial Hospital de Día en todas sus modalidades, internación de pacientes agudos, internaciones breves para pacientes en crisis, Internación de pacientes crónicos sin posibilidades de reinserción comunitaria por falta de contención socio- familiar y afectivo y limitación por el curso de su patología propia de base, Servicio de Acompañantes Terapéuticos, Programa de reinserción socio laboral para brindar a los pacientes una herramienta que permite una incorporación al mercado laboral, Formación de profesionales para la salud

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.

En diciembre del 2018, se puso en marcha la historia clínica electrónica, lo cual permite un eficiente acceso a la información de los pacientes.

La institución lleva adelante más de 50 protocolos de investigación con psicofármacos y más de 100 protocolos de investigación epidemiológica. Se creó un Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos, de acuerdo con lo que establece la legislación provincial, que fue autorizado por el Consejo de Evaluación Ética de Investigación en Salud (COEIS), dependiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba. Además, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) realizó diferentes evaluaciones en las cuales obtuvieron excelentes calificaciones de parte de los auditores.

Figura 1: Organigrama del Sanatorio Morra

Fuente: Sanatorio Morra, s.f.

Fuente: Página web Universidad Siglo 21

El Sanatorio Morra, es una organización que tiene un público interno extenso y variado. Para llevar a cabo sus labores, precisa de una coordinación que va más allá de la confección de un diagrama de turnos, asignación a equipos y división de funciones y/o tareas, realizada por personal administrativo o el Departamento Coordinación Profesional. Necesita de conocimientos aplicados a la formación de equipos, la gestión y dirección de los flujos de comunicación, a fin de lograr una sincronización de talentos, habilidades, objetivos, y necesidades tanto de los directivos como del resto del personal.

La comunicación interna, dirigida a los trabajadores de una organización, consiste en acciones encaminadas a estimular su motivación y hacerlos sentir parte, conscientes del propósito común. Permite, a su vez, construir la identidad de la institución, profundizar en el conocimiento de la misma,

informar individualmente a los trabajadores, compartir los logros conseguidos y promover una comunicación a todos los niveles.

El Sanatorio Morra carece de un departamento de comunicaciones, y si la comunicación interna es ineficiente genera:

- . Colaboradores desmotivados por la falta de claridad y comprensión de los procesos internos
- . Inaccesibilidad a la información
- . Carencia de medios de comunicación formales
- . Falta de monitoreo de satisfacción
- . Falta de información en cuanto a la efectividad de los procesos, puntos de dolor y posibles puntos de mejora

Análisis del contexto

Para analizar el contexto se utilizará la herramienta de análisis PESTEL, el cual engloba factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales haciendo un análisis descriptivo del entorno que influye en el Sanatorio Morra.

- Entorno político

La situación política de Argentina demuestra cierta inestabilidad repercutiendo las decisiones de los agentes económicos, desde el efector/ productor hasta el consumidor de servicios, y la salud no es una excepción. El presupuesto para inversiones es acotado y en algunos rubros nulo, sujetos al resultado de las elecciones presidenciales de este año, pudiendo afectar al Sanatorio Morra con su objetivo de seguir expandiéndose como prestador de servicios médicos para la comunidad. La planificación estratégica de las organizaciones durante este año estará condicionada de los resultados electorales que definirán un modelo económico de país para muchos incierto

- Entorno económico

La falta de previsibilidad y el aumento continuo en las tasas de inflación y devaluación hacen a una economía inestable, e impacta de forma negativa en la mayoría de las empresas e instituciones dificultando la sostenibilidad de los negocios. Para el rubro salud impacta, además, el índice de costo de salud (ICS), el cual es publicado mensualmente en la página web del Gobierno. El sanatorio es financiado por obras sociales y prepagas, la mayoría de los pacientes son afiliados a PAMI. Los

reembolsos de las obras sociales que dejan un margen de ganancia mínimo, sumados a los plazos de pago extendidos, dificulta el mantenimiento de una estructura de costos fijos y variables.

- Entorno social

El 90% de los pacientes pertenece a la provincia de Córdoba, el 10% de los pacientes pertenecen a la provincia de La Rioja, San Luis, San Juan, Mendoza, Santiago del Estero. El abuso y consumo de sustancia es una de las patologías más frecuentes y abarca un 70% de los pacientes. Los cuadros con menor frecuencia son los trastornos de ansiedad, estos son tratados en consultorios externos. Se tratan patologías duales como el consumo de sustancias asociados a otros cuadros psiquiátricos, como depresión, trastornos psicóticos o trastornos bipolares, suicidio y violencia.

- Entorno Tecnológico

Los avances en tecnología permitieron la digitalización de las historias clínicas haciendo que el historial de cada paciente sea más accesible. Las credenciales digitales para afiliados de las obras sociales, la creación de aplicaciones web para seguimiento de parámetros básicos en salud, las teleconsultas que permiten el acceso a una consulta médica más ágil son ejemplos de un avance tecnológico. Recetas y órdenes de estudios digitales reducen el margen de error en las prescripciones y facilitan la interpretación de las indicaciones profesionales. La solicitud de turnos online y los resultados de análisis enviados a través de correo electrónico sin dudas mejoraron el camino del paciente. La dificultad radica en personas que no acceden a la tecnología, mayormente del grupo de la tercera edad.

- Entorno ecológico

En la provincia de Córdoba, la existencia de la ley de Residuos Peligrosos Nro. 8973/03 con el objeto de implementar el sistema administrativo de gestión de residuos peligrosos a nivel provincial, tendiente a establecer un sistema para el control y seguimiento de los que se generen, manipulen, operen o dispongan en el territorio de la provincia, a fin de asegurar una efectiva elevación de la calidad de vida de la población, evitando efectos nocivos sobre el ambiente y controlando las acciones y medidas correctivas que deban desarrollarse. La misma, adhiere a la Ley Nacional 24.051 "Residuos peligrosos- Generación, manipulación, transporte y tratamiento"

- Entorno legal

Ley 26.529: Derechos del paciente en relación a los profesionales e instituciones médicas, en la cual se establece un marco legal que debe ser conocido por todos los ciudadanos ya que aborda: derecho de asistencia, intimidad, confidencialidad, autonomía de la voluntad, información sanitaria, interconsulta médica. En Córdoba, existe la Ley 9848, Reglamentación 1022-11, que desarrolla la protección de la salud mental en la provincia.

Diagnóstico organizacional

Figura 2: Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sanatorio de gran trayectoria y experiencia. . Capacidad de innovación . Profesionales especializados de gran prestigio . Baja rotación de personal . Historia clínica digitalizada . Abordaje interdisciplinario al paciente . Trabaja con Obras Sociales . Gran abanico de especialidades en un mismo lugar 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Edificio antiguo . Falta de un plan estratégico que aborde la comunicación interna . Escasos controles de gestión . Falta de capacitación en liderazgo . Falta de monitoreo del desempeño y motivación de los colaboradores . No certifican normas ISO . No hay área de comunicación ni de recursos humanos
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Segmento en expansión. Incremento de enfermedades neuropsiquiátricas . Nuevas investigaciones a nivel provincial y nacional . Expansión en la red de cobertura prestacional 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Situación macroeconómica del país . Incertidumbre electoral . Otros sanatorios con mejor tecnología para tratamientos de enfermedades neuropsiquiátricas . Falta de aumentos de las obras sociales y prepagas . Pérdida de afiliados en las obras sociales por contexto macroeconómico

Fuente: Elaboración propia

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

La comunicación interna de una empresa, cualquiera sea el rubro, brinda las herramientas y canales de información a sus colaboradores que son de vital importancia para el funcionamiento de la misma: información operativa, estratégica, organizacional.

Un correcto plan de comunicación interna no sólo contribuye a que toda la organización conozca los objetivos, la cultura, su visión, misión y valores, sino que fomenta un sentido de pertenencia, un propósito en común que disparará distintas acciones de acuerdo al rol de cada uno, pero en concordancia con el objetivo principal. Como indica su nombre, el receptor de esos mensajes de comunicación interna son todos los trabajadores de una compañía, sin importar jerarquía o nivel de responsabilidad.

Tomando a los públicos como "grupos sociales que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización" (Capriotti, 2009), el mapa de públicos es una herramienta clave en comunicación, y permite una definición cuantitativa y cualitativa de los públicos objetivos y de la comunicación necesaria para cada uno de ellos.

El Sanatorio Morra cuenta con 97 empleados en relación de dependencia y 190 profesionales y personal de apoyo técnico que no mantienen relación de dependencia. De ellos, 180 poseen título profesional, 60 tienen título técnico y 47 no cuentan con estudios superiores. Resulta importante que la comunicación interna, logre:

- Proporcionar una imagen completa sobre la empresa, asegurándose de que todos entienden los principios y las metas.
- Reforzar la identificación del personal y su entorno con la empresa, generando implicación y compromiso con su cultura y estrategia.
- Facilitar un adecuado conocimiento de los planes y proyectos de la empresa, motivando una actitud de apoyo por parte de los trabajadores.
- Conseguir la adhesión de los empleados movilizando sus misiones concretas hacia la consecución de objetivos compartidos bajo la idea de la participación.
- Promover una cultura de calidad sólida y duradera.

- Difundir los aspectos útiles para el personal sobre las cuestiones operativas de su puesto y la gestión de recursos humanos.

- Mantener la máxima credibilidad ante los empleados para obtener su confianza.

- Mejorar los canales de transmisión de la información con suficiente y acorde utilización de los medios dispuestos.

Si bien el presente trabajo busca abordar la problemática de la comunicación interna, resulta relevante mapear los distintos actores que intervienen con la organización

Figura 3: Mapa de públicos

Públicos	Dimensiones				
	Estratégica	Influencia en la Opinión Pública	Difusión de Imagen	Intereses económicos	Coefficiente de comunicación necesaria
Internos					
Directivos	5	2	2	4	0,65
Gerencia	4	2	2	3	0,55
Administrativos	2	1	2	3	0,4
Profesionales de la salud	3	2	5	3	0,65
Semi-internos					
Empresas terciarizadas	1	1	2	2	0,3
Proveedores	2	1	1	2	0,3
Externos					
Pacientes					
Competencia					
Sindicatos					
Obras Sociales					
Gobierno					
Medios de comunicación					
Opinión Pública					

Fuente: Elaboración propia

Dentro del público interno, podemos detallar:

- Directorio: formado por los médicos Carlos y León Morra.
- Gerencia: responsable de supervisar la gestión de los distintos departamentos, transmitiendo disposiciones tomadas por el directorio.
- Jefes de Departamento: tienen bajo su órbita responsabilidades según la especialidad de las tareas a su cargo.
- Jefes de Servicio: son los responsables de los equipos interdisciplinarios formados para la atención integral de pacientes asistidos en la totalidad de los pabellones.
- Supervisores de servicios: responde al mando del Jefe de servicio, y es responsable según la especialidad de cada pabellón.
- Personal administrativo: que tienen a su cargo la carga de datos, facturación, atención al público.
- Personal Profesional: psiquiatras, psicólogos, nutricionistas, terapeutas, profesores de recreación, médicos clínicos, neurólogos y enfermeros.
- Área de almacenamiento, cocción y distribución de alimentos diarios actualmente tercerizada.
- Área de limpieza, seguridad, y laboratorio, también tercerizada.

El sanatorio debe optar por implementar herramientas en comunicación interna para afianzar las relaciones laborales, favoreciendo satisfactoriamente al clima laboral y fortaleciendo el sentido de pertenencia de cada colaborador. Es importante definir reglas o normas internas, teniendo en cuenta que cada accionar repercute en la experiencia del paciente.

Especialmente en un contexto cambiante como el actual, donde las presiones económicas son cada vez mayores y el entorno es cada vez más complejo, la comunicación interna ha de ser flexible y adaptarse a las necesidades del negocio si quiere ser realmente efectiva. La comunicación interna efectiva es un aspecto esencial para el éxito de la organización, pues ayuda a los empleados a compartir información; establecer relaciones; generar significados, y construir la cultura y los valores organizacionales; así como a coordinarse para alcanzar unos objetivos.

Las herramientas de comunicación interna utilizadas actualmente en el hospital son, principalmente, mail interno y manuales corporativos en los cuales se indica políticas de

consentimiento informado. Resulta necesario desarrollar canales en los cuales se concientice a los colaboradores de la misión, visión y valores de la institución, como también facilitar el acceso a procesos establecidos, a la actualización de actividades desarrolladas y/o a desarrollar en el lugar, herramientas que fomenten la colaboración entre los empleados y otras que permitan que los altos mandos sepan la percepción del público interno en cuanto a la compañía.

Marco Teórico

Dentro de esta sección se desarrollarán conceptos de relevancia para el caso estudiado, con foco en la comunicación interna dada su incidencia en la imagen institucional.

Es indiscutible la transformación del tratamiento de la salud mental a lo largo del tiempo y, por ese motivo, las instituciones psiquiátricas se fueron adaptando a las nuevas necesidades y legislaciones. Estas reformas siempre han girado en torno a las necesidades de los pacientes, relegando consideraciones relacionadas al bienestar del personal hospitalario, cuya tarea se ha vuelto compleja, debiendo adaptarse permanentemente a cambios externos que afectan a la organización. Un ejemplo en el caso del Sanatorio Morra ha sido la incorporación de profesionales de distintas disciplinas para el desempeño de un enfoque multidisciplinario. Este tipo de cambios hace que la organización y sus públicos internos estén en continua adaptación, y resulta de importancia una gestión de comunicación interna como iniciativa estratégica que facilite la definición e integración de la identidad, valores, misión, visión.

Alejandra Gordillo en "El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones" (2015), sostiene que la heterogeneidad de formaciones y la especificidad de las tareas que se desempeña en las organizaciones, promueve la presencia de canales formales e informales de información, y marca la necesidad de contar con mecanismos de información de retorno o *feedback* que permitan al sistema organizacional adaptarse y/o adelantarse a los cambios.

Comunicación Institucional

Dolphin define la Comunicación Institucional o Corporativa como una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización, y se basa en la comunicación de la institución con los distintos públicos, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y/o servicios que ofrece.

Con este concepto, se puede entender que las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse con su entorno de manera integrada, con mensajes coherentes tanto para públicos internos como externos con los que desea tener afinidad. Por consiguiente, la Comunicación Institucional facilita la comprensión, profundización y reconocimiento de la institución.

La comunicación institucional es un proceso que debe adaptarse a las necesidades y aspiraciones de los públicos, y debe ser una parte esencial de la estrategia corporativa, ya que puede tener un impacto sobre el rendimiento y sobre las ventajas competitivas de la organización.

Van Riel (1997), por otra parte, asegura que la gestión de la Comunicación es una función realizada por los directivos con el fin de coordinar hacia dentro y hacia afuera los tipos de comunicación y alinearlos con los objetivos, estrategias y cultura de la empresa. La idea central de Van Riel es la administración de la identidad (comunicación, símbolos y comportamiento de los miembros de una institución). Se debe intentar crear o mantener una reputación positiva en los grupos con los que la organización tiene una relación de dependencia. Para este autor, desde la perspectiva de la Comunicación Institucional, toda forma de comunicación debe ser orquestada de modo coherente.

Identidad corporativa

Conocer la identidad de la institución es el punto de partida de la Comunicación Institucional. La identidad, *“es ese conjunto de rasgos que configuran la personalidad de una institución y la distinguen de otras: su origen, su historia, su misión, sus características esenciales”* (Mora, 2009). La identidad de una organización es algo que viene dado, no se inventa, pero puede expresarse a través de procesos de comunicación.

La identidad corporativa es la representación visual, verbal y emocional de la empresa. Es el conjunto de elementos que la distinguen y le dan una personalidad propia; constituye un activo intangible de la organización, y debe ser abordada profesionalmente. La importancia estratégica de la gestión de los activos intangibles en el éxito de una organización, hace necesaria una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos conozcan la Identidad Corporativa de la organización y tengan una Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos.

A la identidad corporativa la componen:

- La cultura corporativa: “*aquello que la organización realmente es, en este momento*” (Pulido Polo, 2018), liga el presente de la organización con su pasado. “*La Cultura Corporativa es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos*” (Capriotti Peri, 2009). En el caso del Sanatorio Morra sería su evolución histórica hasta el día de hoy, y todo lo que se relaciona con eso.

- La filosofía corporativa que representa lo que la organización quiere ser y vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.

Las formas de comunicación de la identidad corporativa son la conducta corporativa y la comunicación corporativa. La primera, expresa su actividad y comportamiento diario, es la comunicación que genera información mediante la experiencia de los públicos con la organización (con sus productos y/o servicios, con sus actividades y con las personas que pertenecen a la misma), mientras que la segunda son las acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). La información entre ambas acciones debe ser coherente y complementaria, y es muy importante en el caso estudiado ya que, de no ser así, se podrán desarrollar una serie de consecuencias negativas como:

- Pérdida de confianza: si el conjunto de valores o principios no es respaldado con acciones concretas, puede generar desconfianza entre sus colaboradores y públicos en general. La falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace puede llevar a una pérdida de credibilidad y reputación.

- Desmotivación y falta de compromiso de los colaboradores: si los empleados perciben una falta de coherencia entre lo que se comunica y lo que se practica dentro del sanatorio, es probable que se sientan desmotivados generando falta de compromiso, y disminuyendo la productividad y la retención del talento dentro de la organización.

Comunicación interna

La comunicación interna se presenta como una herramienta clave para la gestión organizacional, dado que es el primer paso para plantear una estrategia hacia el exterior. Es muy importante que el Sanatorio Morra cuente con un plan de comunicación interna planteada de una forma estratégica y formal.

Entre las funciones de la comunicación interna, se destacan:

- . Optimizar la interactividad entre los colaboradores de la organización a nivel profesional (aumentando la productividad y mejorando las competencias) y a nivel personal (mejorando los vínculos generando un buen clima laboral)
- . Favorecer la identificación de los colaboradores con la institución, al comunicar y compartir los valores establecidos por la gerencia
- . Generar sentido de pertenencia a través de la integración grupal
- . Afianzar y fomentar la cultura corporativa

Públicos

Los públicos son los miembros de un grupo social que dan respuesta a un estímulo brindado por la organización, o se encuentran vinculados con la misma por un interés en común. (Sánchez Guzmán, 1989). El correcto análisis de públicos es de relevancia para el plan de comunicación. La gestión de la comunicación interna de una empresa implica acciones *indoor* (puertas adentro) para vincular a la organización con sus públicos internos y semi-internos.

Público interno

El público interno son los empleados, los colaboradores, quienes están comprometidos con la misión de la institución. Cabe destacar que, dentro de esta categoría, se encuentran también los públicos semi-internos, quienes no pertenecen a la plantilla de colaboradores permanentes, pero tienen un estrecho vínculo con la organización y unen esfuerzos para lograr sus objetivos (Ávila 1999).

El equipo de trabajo del Sanatorio Morra juega un papel fundamental en el funcionamiento y el éxito de la institución. Su compromiso, competencia y actitud influyen directamente en la calidad de los servicios de salud que se ofrecen. Un equipo de trabajo motivado, capacitado y comprometido proporcionará una atención más efectiva, segura y de calidad a los pacientes.

El público interno proporciona el clima laboral del sanatorio. Un ambiente de trabajo positivo, respetuoso y colaborativo tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados y en su desempeño. Cuando los colaboradores se sienten valorados y escuchados, es más probable que estén motivados y comprometidos con su rol, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción del paciente. Un sanatorio con una buena reputación entre su público interno será más atractivo para los profesionales

de la salud y tendrá una mayor capacidad para retener a su personal calificado. Los empleados satisfechos y comprometidos suelen ser más leales y están dispuestos a quedarse en la institución a largo plazo. Esto evita la rotación de personal, que puede afectar negativamente la continuidad de la atención y la experiencia del paciente.

Los colaboradores son embajadores de la institución y su comportamiento y actitud influyen en la percepción que tienen los pacientes, sus familiares y la comunidad en general sobre el sanatorio. Un equipo motivado, comprometido y capacitado contribuye a construir una imagen positiva y una buena reputación para la institución, lo que puede atraer a más pacientes, colaboradores y aliados estratégicos.

Cultura organizacional

La cultura de una organización es lo que la define, distingue y la hace única frente a otras. Es el conjunto de normas, hábitos, símbolos, creencias y valores que configuran su identidad.

La cultura organizacional es otro fenómeno a considerar en la gestión de la comunicación interna, ya que es definida por las creencias, normas y valores compartidos dentro de la institución (Ritter 2008). Tanto la comunicación interna como la cultura organizacional, se ven influidas por el clima organizacional, la satisfacción del personal, la tasa de rotación y ausentismo, el sentido de pertenencia, entre otros. Fortalecer la cultura organizacional permitirá un mejor relacionamiento entre los colaboradores e indicará el rumbo en el establecimiento de metas, en la forma de cumplir el trabajo y en cómo se toman las decisiones.

Dentro de la cultura organizacional, se identifican como elementos claves los valores y creencias, las normas y comportamientos, la comunicación, y el liderazgo. Los líderes, en la organización, podrán modelar los comportamientos deseados y transmitir los valores y creencias de la organización.

Fomentar una cultura organizacional sólida y positiva podrá promover la colaboración, la motivación y el compromiso de los empleados, atraer y retener talento, y facilitar la adaptación y el cambio en la organización.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El Sanatorio Morra cuenta con una gran trayectoria e historia que lo distingue de sus competidores. Sin embargo, la falta de gestión de comunicación interna hace que no exista un plan estratégico de comunicación que se alinee con los objetivos de la organización, y genera efectos negativos tales como confusión en la cadena de mando, falta de comunicación formal, generación de rumores, alta rotación de personal, falta de definición de tareas y responsabilidades, desconocimiento de la visión y misión corporativa, clima laboral insatisfactorio.

Justificación del problema

En base al análisis de la situación realizada, podemos afirmar que el Sanatorio Morra es una organización compleja en continuo crecimiento, y con mucho potencial de mejora. Tener un claro plan de comunicación interna hará pensar a la organización como un todo y no como una mera suma de partes, de silos.

El público interno es muy variado, interdisciplinario, con distintas competencias, y resulta imprescindible que los procesos sean claros y eficientes.

Como vimos, existen otros sanatorios con mejores tecnologías, por lo que trabajar en la comunicación interna podría resultar ser un diferencial, un valor agregado.

La estrategia de comunicación interna debe contemplar: buscar la identificación de los empleados con la filosofía de promoción de la salud, suministrar información útil y oportuna sobre la organización, apoyar la instrucción de los empleados especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, propiciar la integración de los empleados, trabajar por la creación de una buena imagen de los empleados sobre la organización, y fomentar la investigación de los procesos comunicativos internos para potenciar la estrategia y sus funciones, así como también el monitoreo de satisfacción laboral.

Conclusión diagnóstica

Los colaboradores de la institución deben ser conscientes que forman parte de la cadena de valor que se le brinda al paciente, en el marco de una institución que ejerce sus actividades en pos de una misión y visión definidas.

Resulta de importancia diseñar un canal de comunicación formal, monitorear el desempeño de los colaboradores de modo de asegurarse que cumplan con los estándares de calidad necesarios y esperados, monitorear la satisfacción laboral para mantener baja la tasa de rotación, facilitar la accesibilidad de información relevante a la institución, así como también de los procesos de una forma clara. Para esto, se propone el diseño y la implementación de un plan de comunicación interna, reconociendo al mismo como un activo con alto impacto en el desempeño de la organización y sus públicos.

Plan de implementación

Objetivo general

Poner en valor la comunicación interna desde la gestión de un modelo bidireccional y transparente, a fin de lograr el compromiso de los colaboradores con la misión, visión y valores de la organización.

Objetivos específicos

- Fortalecer la cultura organizacional que impulse un buen clima laboral afianzando los vínculos interpersonales e incrementando el sentido de pertenencia de los colaboradores
- Monitorear el grado de satisfacción laboral de los colaboradores
- Integrar la comunicación interna con herramientas tecnológicas que permitan la optimización del flujo de información.

Alcance de contenido

Se tratará de un plan de comunicación interna que incluya el desarrollo e implementación de herramientas y actividades que permitan resolver la problemática actual del hospital.

Alcance geográfico

El plan de comunicación interna se desarrollará en las instalaciones del Sanatorio “Prof. León S. Morra”, en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Alcance temporal

La implementación del plan será a partir del mes octubre del 2023, hasta junio del 2024. Sin embargo, algunas actividades están planeadas para que se repitan y perduren en el tiempo.

Recursos involucrados

Los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de implementación son:

- Presupuesto
- Computadoras con WIFI
- Profesional de Relaciones Públicas
- Espacios comunes, salas de reuniones
- Presentaciones
- Accesos a las distintas herramientas
- Tiempo disponible
- Organigrama actualizado de la institución
- Visión, misión y valores
- Conocimientos y habilidades de los colaboradores
- Conocimiento sobre metodologías ágiles y herramientas colaborativas

- Catering para determinadas reuniones
- Máquinas de café y expendedoras de snacks para los espacios comunes
- Acceso a las aplicaciones Google

Acciones concretas

1- Formar un comité de comunicación interna:

Será un grupo multidisciplinario con conocimiento de los procesos y liderado por el profesional de Relaciones Públicas. El comité tendrá como propósito:

- Establecer los canales y mecanismos de comunicación para que la información relevante llegue a todos los empleados de manera oportuna y precisa.
- Mejorar la alineación de los colaboradores con los objetivos y la cultura de la organización
- Fomentar la participación y el compromiso de los colaboradores
- Evaluar y mejorar la comunicación interna

Recursos: profesional de Relaciones Públicas, colaboradores que conformen el comité, un especialista en ¹ *Scrum Master*, conocimientos informáticos, sala de reuniones con pizarra, computadoras con acceso a internet, aplicaciones Google, herramientas colaborativas, información de la organización.

Medición: Esta táctica se evaluará por encuestas que serán enviadas mensualmente a través de *Google Forms*. Es una forma eficaz y conveniente de recopilar datos y opiniones de los empleados, y permite una recopilación de respuestas de forma fácil y rápida. La herramienta proporciona gráficos y estadísticas que ayudarán a analizar y comprender las respuestas de manera visual y concisa. Se respetará la privacidad y confidencialidad de los empleados.

2- Capacitación a colaboradores

Se propone una capacitación formal a los colaboradores de la organización en herramientas y metodologías que impulsen el trabajo colaborativo. Son cursos formales cortos con certificado de aprobación.

a- Herramientas colaborativas que fomenten el trabajo en equipo como:

Trello: herramienta de gestión de proyectos que proporciona un enfoque visual y colaborativo para la organización de tareas y proyectos, permitiendo a los equipos y usuarios realizar un seguimiento de su trabajo de manera eficiente. Su estructura se basa en tableros, listas y tarjetas. Los tableros representan proyectos o áreas de trabajo, y dentro de cada tablero se pueden crear listas que representan diferentes etapas o estados del proyecto.

Miro: herramienta de colaboración en línea que permite a los equipos trabajar juntos en tiempo real. Se utiliza para la creación de tableros, diagramas, mapas mentales, lluvias de ideas, flujos de trabajo, y se pueden aplicar notas adhesivas, formas, líneas, imágenes y texto

¹ *Scrum Master* rol dentro de la metodología ágil *Scrum*

Jamboard: pizarra digital interactiva para la creación y visualización de ideas en tiempo real. Facilita la colaboración en equipo, la creatividad y la comunicación visual, y es especialmente útil para la colaboración remota y la generación de ideas conjuntas.

b- Metodologías ágiles para la gestión de distintos proyectos. Las metodologías ágiles permiten a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios en los requisitos de los proyectos y en las necesidades de los clientes internos, fomentan la colaboración, la autogestión y la toma de decisiones en equipo. Se centran en la revisión continua y en la retroalimentación regular. Esto ayuda a identificar y abordar problemas o errores tempranamente, lo que conduce a una mejora en la calidad del producto final.

Tanto las herramientas colaborativas como la metodología propuesta, optimizará tiempos, permitirá que todos los involucrados tengan su participación, y organizará el trabajo asignando tareas y prioridades.

Recursos: computadoras con internet, licencias de *Trello* y *Miro*, aplicaciones Google, acceso a cursos online de las herramientas mencionadas, tiempo para tomar los cursos.

Medición: La efectividad de estos cursos será a través de evaluaciones previas y posteriores. Antes de la capacitación se administrará una evaluación inicial para medir el nivel de conocimiento y habilidades de los participantes en relación con las herramientas colaborativas. Luego de la misma, se administrará una evaluación similar para medir su progreso y mejora. Esto permitirá comparar los resultados y determinar el impacto de la capacitación.

Además, se utilizarán las métricas proporcionadas por las propias herramientas colaborativas para obtener información sobre el uso de los empleados. Estas métricas pueden incluir el número de

usuarios activos, la frecuencia de inicio de sesión, el tiempo dedicado a la plataforma, la cantidad de mensajes enviados o recibidos, la participación en proyectos o grupos, entre otros.

3- Desarrollar e implementar la Intranet de la organización

La intranet es una red interna privada basada en tecnología web que permite el acceso y la colaboración en un entorno seguro y restringido a usuarios autorizados.

a- Proporcionará un espacio centralizado para el almacenamiento y organización de documentos y archivos importantes.

b- Permitirá a los empleados acceder a información de contacto y perfiles de otros miembros del equipo, lo que facilitará la comunicación entre departamentos y personas.

c- Proporcionará acceso a herramientas internas como formularios, manuales, políticas, procedimientos y bases de conocimientos, lo que facilita el acceso a la información necesaria para realizar tareas y procesos específicos.

d- Facilitará el acceso a procesos y flujos de trabajo: permitirá la automatización de procesos internos como solicitudes de vacaciones, aprobaciones de gastos, gestión de permisos, mejorando así la eficiencia y productividad.

e- Ofrecerá la posibilidad de acceder a materiales de capacitación, cursos en línea, recursos de desarrollo profesional y programas de aprendizaje para el desarrollo de habilidades y conocimientos de los colaboradores.

Recursos: desarrollador de la Intranet, tiempo de los miembros del comité de comunicación interna para diseñar el contenido de la Intranet, computadoras, generación de usuario y contraseña para los colaboradores.

Medición: Para esta táctica, se considerarán los siguientes aspectos y métricas:

- Recopilación de estadísticas de uso: se utilizarán las herramientas de análisis y seguimiento de la intranet para recopilar datos sobre el uso de la plataforma. Se incluirán: número de visitas únicas, el tiempo promedio de visita, las páginas más visitadas, la frecuencia de uso, la participación en foros o grupos de discusión, entre otros. Estas métricas darán una idea del nivel de adopción y participación de los empleados en la intranet.

- Encuestas de satisfacción de los usuarios: Se realizarán encuestas periódicas a los empleados para recopilar su opinión y satisfacción con la intranet. Se preguntará sobre la facilidad de uso, la relevancia del contenido, la accesibilidad, la utilidad de las funciones y la capacidad de encontrar información relevante. Las encuestas de satisfacción ayudarán a identificar áreas de mejora y obtener retroalimentación directa de los usuarios. Las mismas serán enviadas a través de *Google Forms*

- Análisis de contenido y participación: se evaluará el contenido generado por los empleados en la intranet, como publicaciones, comentarios, documentos compartidos y participación en grupos. Se analizará la cantidad y calidad de la contribución de los empleados, la interacción con otros usuarios y la colaboración en el intercambio de conocimientos. Esto dará visibilidad de la participación activa de los empleados y su compromiso.

Se utilizarán los datos y la retroalimentación recopilados para realizar ajustes, mejorar la experiencia del usuario y garantizar que la intranet cumpla con los objetivos estratégicos de la organización.

4- Promover el canal de comunicación formal e informal

Se utilizará el correo electrónico como canal de comunicación formal ya que proporciona un registro escrito de las comunicaciones, lo que facilita el seguimiento de conversaciones y referencias futuras. Los mensajes se pueden almacenar, archivar y buscar para recuperar información y detalles relevantes en el futuro, hace posible una comunicación asincrónica, permite una distribución masiva (permite enviar mensajes a múltiples destinatarios simultáneamente), permite adjuntar documentos, archivos o enlaces y ofrece un nivel de privacidad y seguridad para la comunicación (los mensajes pueden estar protegidos mediante contraseñas).

Se utilizará *Google Chat* como canal informal. El uso de mensajería instantánea interna permite a los empleados comunicarse de manera rápida y directa entre ellos. Facilita la resolución rápida de problemas, consultas rápidas, fomenta la colaboración entre los miembros del equipo y los departamentos. Posibilita tener conversaciones casuales que fortalezcan la conexión entre ellos, o poder solicitar prioridad en determinados temas que requieran una rápida solución.

Recursos: computadoras con wifi, aplicaciones Google, correos corporativos para todos los colaboradores.

Medición: Recopilación de datos de uso. Se utilizará *Google Workspace* como herramienta de monitoreo y seguimiento del correo electrónico para recopilar datos sobre el uso del correo electrónico en la organización como frecuencia de uso, volumen de mensajes enviados y recibidos y estadísticas de tiempo de respuesta.

5- Promover el uso de *Chatter*.

Chatter es una red social corporativa desarrollada por *Salesforce*. Permite a los empleados colaborar, compartir conocimientos, seguir proyectos y mantenerse actualizados sobre las actividades y noticias de la empresa. Permite la creación de grupos y comunidades temáticas, donde los empleados pueden unirse y participar en discusiones relacionadas con proyectos, departamentos o áreas de interés específicas. Esto promueve la colaboración y el intercambio de conocimientos entre diferentes equipos y áreas funcionales.

Se propone el uso de *Chatter* como red social, para que los empleados puedan seguir a compañeros, grupos y temas de interés. Esto les permite recibir actualizaciones y noticias relevantes en su *feed*² de noticias, lo que les mantiene informados sobre lo que está sucediendo en la organización y facilita la colaboración en tiempo real. Cuenta con una aplicación móvil, lo que facilita la colaboración incluso cuando están fuera de la oficina, y permite el posteo de imágenes corporativas.

Recursos: Accesos a *Chatter*, perfiles de usuario, comunidad temática de novedades de Sanatorio Morra con todos los colaboradores como miembros.

Medición: se utilizará la información de uso que brinda la herramienta como registro de actividad en publicaciones, comentarios, menciones y *likes*. Esto permitirá evaluar la frecuencia y el nivel de participación de los usuarios en la plataforma. También permitirá la evaluación de la participación de los empleados en *Chatter* mediante métricas como la cantidad de usuarios activos, la frecuencia de inicio de sesión, la duración promedio de la sesión y la participación en grupos o comunidades. Estas métricas indicarán el nivel de adopción y compromiso de los empleados con la red social corporativa.

6- Asignar tiempo libre y espacios de recreación

La recreación en el entorno laboral es importante para promover el bienestar de los empleados, fomentar un ambiente positivo y mejorar la productividad.

- Asignación de un espacio físico al aire libre: brindará a los empleados la oportunidad de disfrutar del aire fresco y la naturaleza durante los descansos. Se agregarán bancos y mesas
- Adecuación de un espacio interno: será un área de descanso dentro de la institución donde los empleados podrán relajarse, tomar un descanso y disfrutar de sus comidas. Tendrá sillas, mesas, dos sofás, dos televisores, un metegol, mesa de ping pong, máquinas de café y snacks, frutas de estación.

Ambos espacios proporcionarán un lugar para que los empleados se relajen y se diviertan, fomentando la interacción social y la creatividad. Aumentará el encuentro cara a cara y aportará al mantenimiento de un buen clima laboral.

Recursos: designación de un espacio exterior, mesas y sillas de exterior, gazebos, designación de espacio interno, pintura clara, mesas largas de interior, sillas, sofás, televisores, máquinas de café y snacks, canastas de frutas de estación, metegol, mesa de ping pong.

Medición: Se realizarán encuestas de satisfacción a los empleados para obtener su opinión sobre los espacios recreativos a través de *Google Forms*. Se preguntará sobre la satisfacción con la disponibilidad y calidad de los espacios, la comodidad de las instalaciones, y si la existencia de estos espacios ha facilitado la interacción con personas de otras áreas.

7- Reuniones mensuales de equipo

Permitirá a los miembros del equipo reunirse para discutir el progreso, alinear objetivos, resolver problemas y fortalecer la colaboración. Se establecerá una agenda clara: una semana antes de la fecha de la reunión, se enviará a los colaboradores los temas a tratar, lo cual ayudará a

² *Feed* funcionalidad central que muestra el contenido actualizado y relevante para el usuario

mantener el enfoque y la eficiencia durante la reunión. Se dedicará tiempo para revisar los avances realizados desde la última reunión, habrá un espacio para identificar áreas de mejora, discutir desafíos y soluciones, planificar y establecer metas, compartir información relevante para el área. Se asignará en cada reunión un responsable de tomar notas y enviar una minuta. En estas reuniones se fomentará la participación y la retroalimentación. Se animará a todos los miembros a participar activamente de las mismas, y a intercambiar ideas para mejorar los procesos y el rendimiento del equipo.

En estas reuniones se utilizará la técnica del *check in*, la cual consiste en brindar a cada miembro del equipo la oportunidad de compartir brevemente su estado emocional, su nivel de

Presupuesto

Figura 5: Presupuesto

Presupuesto	Mensual	Única vez	ARS	Total año
Profesional Relaciones Públicas	x		500.000,00	6.000.000,00
Especialista Scrum Master		x	300.000,00	300.000,00
Programador		x	1.000.000,00	1.000.000,00
(4) Pizarras con accesorios para salas de reuniones		x	80.000,00	80.000,00
Licencia Trello	x		30.000,00	360.000,00
Licencia Miro	x		25.000,00	300.000,00
Wifi	x		90.000,00	1.080.000,00
Licencia Salesforce	x		50.000,00	600.000,00
Bancos y sillas de exterior		x	100.000,00	100.000,00
(2) Gacebos		x	65.000,00	65.000,00
Pintura para sala de recreación interna		x	70.000,00	70.000,00
Mesas y sillas de interior		x	150.000,00	150.000,00
(2) Televisores led 55"		x	400.000,00	400.000,00
Metegol		x	65.000,00	65.000,00
Ping Pong		x	99.000,00	99.000,00
Frutas de estación	x		28.000,00	336.000,00
Alquiler de (2) máquinas de Café- Nescafé	x		80.000,00	960.000,00
Alquiler de (1) máquina de snacks	x		39.000,00	468.000,00
Mantenimiento de Máquinas	x		20.000,00	240.000,00
Stock de snacks y golosinas	x		70.000,00	840.000,00
Total				13.513.000,00

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Del caso estudiado se evidencia la carencia de un plan estratégico que aborde la comunicación interna de la institución, lo que implica riesgos en la imagen que proyectan los empleados de la misma. Esto se debe -en parte- a vínculos débiles, a la falta de procesos claros e ineficiencia en la fluidez de la información, y tiene repercusión directa en el desempeño de las actividades cotidianas que colaboran con el servicio brindado al paciente.

Al momento, el modelo de comunicación utilizado es unidireccional, convencional, omitiendo la obtención del *feedback*.

El plan de comunicación interna presentado dará lugar a la gestión de la comunicación de una forma estratégica, desarrollándose de manera planificada y siendo monitoreada para hacer los ajustes necesarios. No sólo dará visibilidad de los objetivos, cultura, visión, misión y valores de la organización a los colaboradores, sino que también fomentará el trabajo colaborativo afianzando vínculos y favoreciendo la empatía, acrecentando así el sentido de pertenencia. Buscará, de esta manera, que los empleados se identifiquen con la institución, sientan orgullo de pertenecer, y aporten al objetivo común, logrando así un óptimo ambiente laboral que se verá reflejado en sus desempeños, compromiso y lealtad, y tendrá un efecto positivo en la experiencia del paciente.

Monitorear la satisfacción laboral de los empleados mejorará la calidad de la organización en general y de los servicios que se ofrecen.

El plan de comunicación interna presentado, proporciona una estructura clara y eficiente para compartir información relevante, fomentar la colaboración y fortalecer las relaciones entre los diferentes miembros de la institución. Al establecer canales abiertos y transparentes, se promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo, lo que mejora la satisfacción laboral.

Recomendaciones

El plan presentado no contempla la gestión de la comunicación externa cuya importancia radica en la imagen y reputación de la institución, en las relaciones con los pacientes y sus familias, con la comunidad, y con referentes y profesionales de la salud externos.

Se recomienda un análisis de los grupos de interés externos para lograr así una comunicación institucional integral, teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:

- Médicos y personal de salud: eventos educativos y de formación continua, actualizaciones sobre nuevas tecnologías y prácticas médicas
- Pacientes y familiares: información sobre los servicios y especialidades disponibles, procedimientos de admisión y alta hospitalaria, retroalimentación y satisfacción del paciente, comunicación sobre políticas de privacidad y seguridad de datos
- Proveedores de servicios de salud: relaciones con proveedores de insumos médicos y farmacéuticos, actualización sobre políticas de reembolso
- Comunidad local: participación en eventos comunitarios, información sobre programas de responsabilidad social corporativa
- Medios de comunicación: difusión de logros médicos y avances tecnológicos, gestión de crisis y comunicados de prensa en situaciones delicadas

Referencias

- Avilia Lammertyn, R.** (1999). Relaciones públicas, Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. Buenos Aires, Argentina. Revista Imagen 3ª Edición
- Barranco FJ.** La comunicación interna en la empresa. Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide; 1993.
- Bustamante E.** La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud. 2013.
- Capriotti** Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa. Chile; 2009
- Capriotti** . Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel; 1999
- Díaz, I.** Entrevista realizada en diciembre de 2018 en Sanatorio Morra (Córdoba). Entrevistadora: Josefina Edelstein.
- Dolphin, R.** (2001). The Fundamentals of Corporate Communication. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Gordillo, A.** (2015). El valor agregado de la comunicación al interior de las organizaciones. Primera revista electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación Razón y Palabra
- Ritter, M.** (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires, Argentina. Dircom.
- Salcedo J.** Control y evaluación de recursos humanos. En: Lázaro de Mercado P, Marín León I, ed. Motivación saludable: los recursos humanos en el sector de la salud. Santander; UIMP; 1998.
- Sanatorio Morra Homepage.** Recuperado de <https://www.morrasanatorio.com/>
- Sanchez Guzman, J.R.** (1989). Marketing comunicación. Madrid, España. Ciencia 3
- Scheinsohn D.** Más allá de la imagen corporativa: como crear valor a través de la comunicación estratégica. Ed. Macchi, 1997
- Van Riel, C.** (1997). Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall
- Villafañe** (1998) “Imagen Positiva. Gestión de la imagen de las empresas”