



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Departamento de Marketing y Comunicación**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**“Auditoría y diagnóstico de la comunicación interna desde  
la teoría de la identidad corporativa”**

**Autor: Rodolfo Nicolás Valgoni**

**Legajo: 29.801.679**

**Mentor: Mauro Moschetti**

**Buenos Aires, Diciembre 2014**

## **Resumen:**

El presente estudio, aborda las problemáticas asociadas con la falta de identidad, valores o en su defecto, la falta de desarrollo y comunicación de los mismos; tanto dentro como hacia el exterior de la organización. La resistencia al cambio y su influencia en la comunicación, las barreras que atentan contra el crecimiento organizacional y las herramientas para la detección y corrección de dichas problemáticas. También se desarrolla, la comprensión y fomento del nexo entre la comunicación interna y los grupos de interés.

La identidad corporativa aborda una diversidad de variables esenciales en la composición de una organización y como tal, cuenta con una complejidad que puede dificultar su desarrollo. Una de las variables analizadas aquí que ejercen una influencia directa en dicho desarrollo es la comunicación interna. Comunicación entendida como un proceso evolutivo, de compromisos, responsabilidades y derechos. Un vínculo interno, capaz de lograr motivación a lo largo de todos los estratos jerárquicos así como también servir de herramienta de cambio y detección de amenazas y fortalezas. La unión de la cultura con este y otros elementos que hacen a una organización, jugarán un papel clave en el crecimiento institucional sustentable.

Aquí se desarrollan herramientas comunicacionales que permiten sinergia, coherencia y potencien a todos los recursos de la organización; con el fin de promover, cultivar y proteger a la identidad corporativa. Un estudio que permite evidenciar los riesgos asociados a las fallas comunicacionales, conjuntamente con la falta de claridad en la definición de los valores organizacionales. El rol de la cultura y la identidad corporativa son analizados desde distintas ópticas, delineando herramientas que faciliten potenciar oportunidades y disminuir amenazas; estableciendo un plan estratégico.

**Palabras Clave:** Comunicación – Liderazgo – Cambio – Motivación – Valores – Barreras – Mensaje – Identidad - Cultura – Stakeholders – Marketing -

## Índice

<b>Introducción</b>	Pg 1
- Contexto	Pg 4
- 2013: Un quiebre del status quo	Pg 7
- Problemática	Pg 8
- Objetivos y Preguntas	Pg 11
- Metodología	Pg 13
<b>1. La búsqueda y el entendimiento de la comunicación interna y la identidad</b>	
1.1 Comenzando desde el núcleo	Pg 15
1.2 Grupos de Interés	Pg 18
1.3 Pasos internos hacia la comunicación: Endomarketing	Pg 20
<b>2. Un panorama confuso pero no desalentador</b>	
2.1 Primeras Observaciones	Pg 22
2.2 “Está todo bien”	Pg 22
2.3 “Las palabras se las lleva el viento”	Pg 23
2.4 Clasificación sectorial	Pg 27
2.5 Matriz Intersectorial	Pg 28
2.6 Matriz simplificada MC	Pg 30
2.7 ¿Qué es el sanatorio? ¿Qué lo define?	Pg 31
2.8 Corporate Identity Mix	
2.8.1. Corporate Identity Visual Systems	Pg 34
2.8.2 Corporate Aesthetics	Pg 38
2.8.3 Company’s Staff Apparel	Pg 38
2.9 Herramientas para el desarrollo de la “Core Ideology”	Pg 40
2.9.1 Definición de misión, visión y valores	Pg 41
2.9.2 Mapping Competitivo	Pg 42
2.9.3 Herramientas de Soporte	Pg 43
2.9.4 Reuniones periódicas	Pg 50
<b>3. ¿La comunicación de la cultura o la cultura de la comunicación?</b>	Pg 52
3.1 La cultura organizacional	Pg 53
3.2 Tipificando la cultura organizacional	Pg 54
3.3 “2013 en adelante”	Pg 57
3.4 Identidad corporativa y comunicación	Pg 58
3.5 Barreras hacia el cambio y la comunicación	Pg 61
3.5.1 Resistencia o escepticismo	Pg 63
3.5.2 Falta de comunicación	Pg 64
3.5.3 Apoyo pasivo o ausente	Pg 64

3.6 El futuro – Acciones Inconclusas	Pg 65
3.6.1 Centralización de la comunicación	Pg 66
3.6.2 Creación del “Departamento de Comunicación Institucional”	Pg 67
<b>4. Conclusiones</b>	Pg 73
<b>5. Bibliografía</b>	Pg 78
<b>6. Anexos</b>	
A. Cuestionario de comunicación y medios	Pg 80
B. Cuestionario de posicionamiento	Pg 81
C. Cuestionario de identidad	Pg 84
D. Cuestionario de satisfacción interna	Pg 85
E. Circuitos estandarizados	
E.1 Suministro de antibióticos	Pg 86
E.1.2. Aprobación y gestión de cirugías	Pg 87



Universidad de  
**San Andrés**

## **Introducción**

En numerosas ocasiones, tanto del mundo empresarial como en el cotidiano, se presenta la necesidad de detectar inconvenientes o dificultades. A veces, el trajín diario mismo, puede hacer las veces de “filtro detector”, no requiriendo un mayor análisis para llevar a cabo esta detección. Una vez detectadas dichas “alarmas” o inconvenientes, la dificultad recae sobre la tarea de dimensionar y descubrir el alcance e implicancias de dichos contratiempos.

Es posible saber que algo está mal o fallando pero no con tanta simpleza seremos capaces de tomar conciencia de los efectos nocivos presentes y futuros que dichas fallas generan y pueden generar. Aún mayor la dificultad si se trata de variables con un fuerte componente de abstracción y no así tan mensurables. Una caída en las ventas o un aumento desproporcionado de los costos de producción, sin duda generarán alarmas principalmente basadas en variables cuantificables. En variables abstractas, las alarmas provienen de situaciones, de nexos, de resultados adversos o contradicciones. Proviene de dispersiones alejadas de los márgenes pre fijados.

Aquí es donde también es necesario detenerse, investigar, asociarse multidisciplinariamente a fin de descubrir el origen y el alcance. Así es como trabaja la comunicación, a veces en silencio y a veces a dos voces. No existe la no comunicación, solamente personas u organizaciones reacias a aceptarlo o comprenderlo. La historia mundial nos ha demostrado que nos encontramos ante un fenómeno común a toda raza, religión o grupo, el cual no puede ser dominado o suprimido. Todo régimen o esfuerzo por suprimirla o adiestrarla, ha finalmente abdicado ante la libertad natural del sujeto. Es así como esa libertad también no puede ser aislada de tener efectos tanto en el emisor como en el receptor. Tanto en los medios como en los fines.

Sin duda alguna, la comunicación ha ido tomando mayor dimensión y protagonismo a medida que fue siendo reconocida en su entidad, en su lugar dentro de las personas, las organizaciones, las sociedades. Fue, es y será un

objeto constante de estudio ya que conjuntamente con el ser humano, evoluciona. Crece, muta y hasta parecería aprender a la par de sus herramientas o elementos comunicacionales.

Ahora cabe preguntarse acerca del lugar de la comunicación dentro y fuera de las organizaciones. ¿Ocupan el lugar que deben? Así será, en el momento que las organizaciones logren comprender lo que la comunicación implica; qué demanda y qué aporta. A diferencia de otras vivencias organizacionales, el estudio y análisis de la comunicación tanto interna como externa, no puede ser una tarea optativa. De caso contrario, los resultados, cuando reluzcan, serán terminales y con escasa capacidad de maniobra para cualquier miembro. Debe ser objeto de un análisis constante, minucioso y comparativo ya que podrá aportar información valiosa para aquella organización que quiera crecer tanto desde adentro hacia fuera como viceversa. La comunicación conlleva aprendizaje y conocimiento tanto de los sujetos intervinientes como de su entorno. La comunicación puede y debe ser una construcción personal y colectiva a la vez, un lazo entre múltiples partes, visibles o invisibles entre sí.

Ubicando el lugar que merece ocupar en la organización, la comunicación permitirá desarrollar múltiples variables dado su estrecho vínculo. Sus lazos e influencia con respecto a la cultura, la identidad e imagen corporativa, son aspectos de no menor importancia que podrán ser abordados y potenciados a través de un desarrollo integral de la comunicación. A fin de lograr este cometido, se deben implementar y desarrollar herramientas de diagnóstico y medición del estado comunicacional. De este modo, se podrá proceder a un diagnóstico situacional, detectando debilidades y fortalezas comunicacionales; permitiendo implementar correcciones y soluciones alternativas a fin de potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, reducir las amenazas y debilidades.

Una organización no debe optar jamás por el deterioro o limitación voluntaria del flujo de comunicación, tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Una vez realizado el correspondiente diagnóstico, deberá proveer a las partes de las herramientas necesarias para el fortalecimiento de esa “autopista comunicacional”,

colocando “puestos de control” que le permitan medir el “clima cultural” del que habla Schein ( 2004) y otras variables similares. Una organización, deberá proveer las medidas de seguridad necesarias para el estímulo y la integridad de sus actores.

Una concepción bipolar y excluyente entre la comunicación interna y la externa, solamente brindará caos e incongruencia entre el mundo exterior y el interior, desatando así un sinnúmero de contratiempos. La comunicación desde la concepción holística en todas las dimensiones de la organización, permitirá potenciar ambos mundos y por ende, a la organización. En un mundo globalizado, comunicado e informatizado, no existen acciones sin consecuencias. Dependiendo del nivel de “miopía organizacional” (Catino, 2014), serán capaz de detectar los efectos de las acciones en su total dimensión. Una organización que logre esta visión, podrá contar con ventajas competitivas (Porter, 1985) y herramientas de gestión que excedan y extiendan las fronteras de acción de la misma.

El personal, ya no un mero recurso, sino un componente esencial de la organización, podrá ser la contraparte beneficiada por el análisis, seguimiento y desarrollo de los canales internos comunicacionales. Al desarrollar una cultura comunicacional, ésta hará las veces de herramienta motivacional y generadora de pertenencia a lo largo y a lo ancho de la organización. Es decir, permitirá elevar la calidad de percepción interna y externa, promoviendo valores e identidad.

Es así, como el presente estudio, brindará un análisis comunicacional; llevando a cabo un proceso de diagnóstico, corrección e implementación de herramientas, tendientes a una mejora presente y futura. Herramientas aplicables y extrapolables en múltiples dimensiones y ámbitos pero como objetivo central, el fomento de la comunicación. A lo largo del mismo, se encontrarán situaciones comunes a distintas organizaciones, resueltas desde un enfoque comunicacional pero a su vez, con repercusiones fuera de éste ámbito.

A fin de lograr una comprensión situacional, a continuación se desarrollan dos apartados que destacan los principales componentes e hitos dentro del contexto organizacional tanto pasado como presente.

### Contexto

La presente investigación se desarrolla en el ámbito de la salud asistencial, más precisamente en el Sanatorio Ateneo. Una institución privada, existente desde 1928, la cual ha ido cambiando de nombre pero ha mantenido su ubicación física (Ciudad de Buenos Aires) y, desde hace cuarenta años, se encuentra bajo la propiedad de un único dueño.

A fin de brindar un marco referencial y que permita caracterizar a la institución, se detallan a continuación las principales características de la misma: Un Sanatorio de alta complejidad asistencial, con una capacidad instalada de 140 (ciento cuarenta) camas de internación, divididas en 118 (ciento dieciocho de clínica médica y terapia intermedia y 22 (veintidós) de terapia intensiva/unidad coronaria. La institución cuenta con más de 20 (veinte) especialidades que conforman los 9 (nueve) consultorios externos y una planta quirúrgica compuesta por 5 (cinco) quirófanos y una planta esterilizadora propia. Otros servicios que conforman la alta complejidad, incluyen Tomografía Axial Computada, Resonancia Magnética Nuclear y Servicio de Hemodinamia. Sumado a esto, los servicios de laboratorio, bacteriología, hemoterapia y hemodiálisis brindan apoyo a los distintos sectores.

Una planta estable de aproximadamente 300 (trescientos) empleados, complementados por 200 (doscientos) especialistas) a fin de prestar los servicios necesarios para la atención ambulatoria y de internación.

Desde su creación, la institución ha ido incorporando prestaciones, así como también especializándose, con el transcurso de los años, en los adultos mayores. Es por eso que en la actualidad, el 90% de la población que es atendida, supera los 65 años de edad, independientemente de la especialidad que le atañe.



El sistema sanitario argentino ha sufrido un sinnúmero de modificaciones desde su aparición, conjuntamente con sus grupos de interés. Por momentos atomizados y por otros concentrados, de índole privada o pública, la industria se encuentra en una encrucijada ante la creciente demanda de servicios y la menor oferta debido a las dificultades económicas que atraviesan las instituciones.

Una situación similar a la vivida por los Estados Unidos, durante los años 2008 y 2009, caracterizada por un aumento exponencial del riesgo prestacional, conjuntamente con el crecimiento de los costos de la salud (Hixon, Forbes, 2012). Un incremento pronunciado en la demanda asistencial y en simultáneo de la complejidad de dicha demanda. En términos económico/financieros, se presentaba una concentración de capitales financieros seguida por una ausencia de planes de inversión, financiamiento y equipamiento a mediano y largo plazo. Como agravante de lo aquí mencionado, se acentúan los faltantes y restricciones al acceso de insumos de baja, mediana y alta complejidad; generando significativos aumentos en los precios y deterioro de la calidad de atención. Una consecuente reducción de los márgenes de utilidad, promovido por la rotura de las cadenas de pagos y el aumento de costos mencionados; presionados por el sector sindical, en búsqueda de aumentos salariales e imposibilidad de ajustes de personal.

De un análisis preliminar llevado a cabo a principios del año 2012, se pudo evidenciar la existencia de un sinnúmero de sectores, los cuales se movían como áreas independientes pero no desde un aspecto funcional, sino como entidades ajenas a la entidad como un todo. Trescientos empleados, doscientos adicionales como especialistas y un problema en común: falta de comunicación y trabajo en equipo. A pesar de esta detección, resultaba dificultoso vislumbrar y dimensionar la totalidad de la problemática, su origen e implicancias.

El no cumplimiento de órdenes, alta rotación de personal, problemas internos, un posicionamiento y opinión pública muy desfavorables hacia la institución eran tan solo algunos de los indicadores observados y recopilados a través de un análisis

primario desarrollado por medio de entrevistas personales, reuniones informales con el personal y a través de internet.

La ilusión y el miedo a delegar. Se trata de una de las principales fuentes de problemas vinculados a la comunicación. Cada sector prefiere mantener la idea por la cual "guardar es resguardarse", por lo tanto, restringe el acceso a la información. En algunos casos, la situación es aún más delicada. Algunos sectores, no restringen, sino que brindan información parcial, incompleta o viciada, la cual afectará decisiones futuras.

La distorsión de los mensajes transmitidos tanto a nivel interno como hacia el exterior, presentaban un panorama aún más complicado y arraigado en un sinnúmero de sectores. Sin objetivos claros o por lo menos comunicados y con un claro déficit de gestión, resultaba imperioso la detección y "entendimiento" de la cultura del sanatorio.

Un 90% de ocupación, proyecciones de crecimiento a corto y largo plazo, invitaban a soñar con un futuro promisorio en términos laborales y económicos. A pesar de esto, resultaba de suma importancia no perder el foco, sabiendo que el crecimiento sin cambios internos, conllevaría un desorden aún mayor y una condena a un futuro caótico.

Sobre esta premisa, se daba comienzo a la elaboración de un plan de control de gestión, el cual contaba con los siguientes objetivos:

- Aumento de la facturación
- Análisis y gestión de costos
- Mejora de la calidad interna y externa del servicio
- Análisis situacional del personal
- Mejora del posicionamiento del sanatorio
- Análisis y gestión de circuitos internos
- Plan de motivación y desarrollo de personal
- Plan de comunicación interna
- Marketing institucional

A continuación se desarrolla el segundo apartado, el cual se refiere a un evento que modificó el contexto organizacional, teniendo lugar el mismo en el mes de octubre de 2013. Aquí, se realiza una descripción de los principales efectos y sus implicancias.

#### Octubre 2013 – Un quiebre del Status quo

Cabe destacar este evento cronológico ya que ha marcado un hito en la institución objeto del presente estudio y por ende en su proceso de comunicación. Fue aquí cuando se recibe la modificación en las normas operativas del principal cliente, significando un total cambio en la operatoria del sanatorio.

Cambios en la metodología de facturación, liquidaciones, auditoría, atención, costos, etc. que implicaban y exigían un cambio rápido y acorde a la nueva modalidad para seguir funcionando. Fue así como todos los sectores debieron actuar rápidamente para modificar sus metodologías e inclusive sus actividades conjuntas con otros sectores dentro de la institución.

Finalizaban los “módulos” de facturación y comenzaba la era de las “prestaciones”. Se debía incluir toda práctica y consumo y nada entraría dentro de un valor predeterminado. Toda omisión implicaría un gasto o reducción del margen de utilidad y por ende, comprometería el futuro.

Por primera vez desde años de actividad, el cambio era obligado y sin previo aviso. Asumida la situación, se llevaron a cabo distintas reuniones de equipos de trabajo, las cuales derivaron en acciones llevadas a cabo a lo largo de los seis meses subsiguientes:

- Reducción del 33% del personal
- Reorganización de áreas de servicio
- Reducción del 70% de la ocupación de camas
- Reducción del 62% del presupuesto general mensual

Como todo cambio y particularmente por las dimensiones aquí descritas, demandaba un proceso multidisciplinario e intensa comunicación. Así fue como lo que debía realizarse en tres meses, se extendió a seis y luego a casi nueve meses para ser implementado.

Estas demoras, tuvieron gran porción de su origen en las deficiencias en la comunicación y en la multiplicación de tareas que surgió de las mismas. Es decir, había consenso en lo que se debía implementar pero no se encontraba la forma de consensuar en cómo se debía hacer. Traducido en números, significó un aumento de costos, reducción de ingresos, reducción al mínimo de los márgenes de utilidad, pérdida de personal valioso para la institución, llegando al punto del inminente cierre de la institución.

### **Problemática**

Como todo proceso, sea cual fuere su origen, demandará planeamiento, control y seguimiento por parte de una gran cantidad de recursos. Sean estos tangibles o imaginarios, deberán aportar desde su lugar, para la mejora del presente, en vistas a un futuro más promisorio u objetivos planteados. Pero para plantear un cambio, es necesario no solamente saber hacia dónde se desea ir, sino también, donde se encuentra. La decisión de la necesidad de un cambio, implica, consciente o inconscientemente, una necesidad de reconocer que el status quo, no es el deseado. No por esto, implica que sea perjudicial o negativo, simplemente; no el deseado. Es decir, como parte del proceso de toma de decisiones y del cambio, se deberán detectar aquellas “señales” o “síntomas” que indiquen y que permitan caracterizar la situación actual. Ahora cabe preguntarse, ¿Existen los recursos para ese análisis? Y si existen, ¿Existen los recursos para llevar a cabo esos cambios? El cambio por el cambio, genera caos y aún mayor en organizaciones que no poseen una cultura acorde. El valor y no solamente en términos monetarios, recae sobre la importancia de trazar caminos rectos, con algunos pasajes sinuosos, pero claros y correctamente señalizados, a fin de conducir hacia los beneficios del cambio y fuera del alcance de los riesgos del mismo.

Aquí es donde toda organización debe detenerse y desarrollar sus estrategias. Por un lado, decidir el camino a seguir, quienes deberán seguirlo y comenzar a construirlo. Por otro lado, deberá señalizar claramente y para todos los que deban emprender ese viaje a fin de hacer ese viaje, lo menos traumático y más placentero posible. Sin dudas, habrá dificultades en el camino, caminos sinuosos y ríspidos; donde muchos tomarán una salida antes de tiempo y otros creerán conocer un atajo para llegar a destino. Pero aquí nuevamente es donde la señalización, en fin, las herramientas de comunicación, permitirán que ese camino, sea el más ameno posible.

Una comunicación que debe ser controlada, pero no en términos restrictivos, sino correctivos. Como toda obra, requerirá mantenimiento y seguimiento ya que los tiempos cambian, las personas cambian y el entorno también. Todo cambio implica alegrías, temores, oportunidades y amenazas y solamente con un proceso comunicacional eficiente, se podrá tener éxito.

Comúnmente, el éxito se asocia a la dimensión de ese algo, en este caso, de una organización. Se podría deducir entonces, que cuanto más grande la organización, más exitosa; lo cual sería una falacia con potencialidad inmensurable para el caos. Al llevarse a cabo un crecimiento en términos estructurales y dimensionales, una organización no solamente debería sino que resulta imperativo que enfoque sus análisis hacia los procesos internos y comunicacionales. Son estos los que deberán fomentar y potenciar el crecimiento pero para lo cual, requieren un correcto planeamiento y seguimiento.

¿Cómo definir a una organización cuando quienes la conforman, no logran hacerlo? Es aquí donde la definición de valores y la formación de una identidad, resultan una condición necesaria para todo plan. Los cimientos sobre los cuales se erigirá todo cambio y cuya principal herramienta será la comunicación, permitirán un crecimiento sustentable y eficiente. Si se logra desarrollar y comunicar, ésta se convertirá en la principal arma de combate contra todo ataque interno y/o externo hacia la visión y el ser mismo de la organización. Permitirá derribar barreras y

solamente erigirá aquellas que defiendan este ideal y a quienes luchan para que perdure.

Para saber a dónde ir, o qué se quiere ser, se deberá antes poder responder a la pregunta acerca de dónde viene y quién es realmente esa organización. “Aunque las identidades no son siempre vistas o comprendidas totalmente, su poder puede, ser sentido: su importancia es irrefutable” (Balmer, 2008, p. 882)

A continuación se encuentra una introducción hacia los principales problemas detectados en el comienzo de la presente investigación, a fin de hacer una breve reseña y luego situar el análisis en la actualidad y proyectar el presente plan de acción:

**A** - La ausencia de un control de gestión. Una función que, sin dudas, demanda una interrelación con los distintos sectores y personas dentro de las quinientas personas que de una manera u otra, trabajan en el sanatorio. Un control no visto desde la visión clásica como herramienta opresora sino el control como herramienta para la mejora continua y la integración.

**B**- Aumento del número de personal, descuidando la comunicación

**C**- Dispersión entre lo real y lo creído

- Múltiples versiones sobre un mismo tema
- Excesivos agentes involucrados
- Intereses personales
- Falta de comunicación institucional y objetiva

**D**- Aspectos positivos del sanatorio, no comunicados (externa e internamente)

**E**- Falta de identidad y posicionamiento corporativo

Identificadas las principales fuentes problemáticas, se procederá a desarrollar y fomentar las herramientas comunicacionales que permitan solucionarlas, mejorando los procesos comunicacionales.

## **Objetivos y Preguntas**

### **Objetivos**

El principal objetivo y motivación del presente trabajo, es **el análisis y diagnóstico situacional en términos de comunicación interna** y la propuesta de alternativas sobre los parámetros a trabajar. Algunos de los objetivos intermedios a lograr incluyen:

- Identificación de los actores intervinientes
- Definición de los circuitos existentes y planteo de alternativas
- Análisis y descripción de las problemáticas comunicacionales
- Análisis empírico y diagnóstico

### **Perspectiva:**

Desde un principio, existieron preguntas que motivaron esta investigación y que luego fueron guiando el desarrollo de herramientas afines a la comunicación interna.

Las preguntas iniciales incluían:

- ¿Existe un problema de comunicación?
- ¿En qué consiste un problema de comunicación?
- ¿Es reconocido? ¿Hay toma de conciencia de lo que sucede?
- ¿Cómo detectarlo?
- ¿El problema se originó en un sector o en varios?
- ¿A quienes afecta? ¿Cómo detectarlo y solucionarlo?

Y así casi por decantación quedó establecida una concepción que guiaría la investigación desde ese momento:

**“Existe una deficiencia comunicacional tanto por calidad y/o cantidad que afecta a la totalidad de la institución y cuyos efectos no han sido cuantificados”.**

Sobre esta base y estas premisas, quedó establecido una especie de plan de rehabilitación: reconocer el problema y comenzar a realizar lo necesario para revertir la situación.

Así es como comenzaron a surgir nuevas preguntas:

- Existe un problema comunicacional, ¿cómo dimensionarlo y comunicarlo a los grupos de interés?
- ¿qué cambios implica esta búsqueda de soluciones?

Estas preguntas e inquietudes, resultaban esenciales para el delineamiento de un “Sistema integrado de comunicación”. La creación e implementación de éste, sería el principal objetivo del presente estudio. Implementar un sistema autosustentable y autorregulable, que a su vez, sirva como fuente de aprendizaje institucional y de motivación interna.

Un sistema que consistirá en:

- Detección y análisis del problema/s
- Fomento y desarrollo de una cultura de la comunicación
- Herramientas de comunicación
- Productores de contenidos
- “Control y seguimiento” de la comunicación

El mismo, será descrito a lo largo del escrito, hasta su implementación. Sumado a esto, se detallará la importancia de la tecnología y el proceso cronológico que se ha llevado a cabo a fin de lograr la correcta implementación tecnológica que asista a este sistema.



## **Metodología**

Se utilizaron herramientas tanto cuantitativas como cualitativas para el análisis de las variables mencionadas anteriormente. La investigación cuantitativa resultaría esencial para la “descripción” de la situación actual ante la dirección médica y a su vez, permitiría comparación entre distintos períodos. La posibilidad de obtener valores numéricos permitirá el planteamiento de objetivos mensurables a lo largo del tiempo. Esto permitirá la asignación de responsabilidades y la consecuente promoción o corrección de los diferentes involucrados. En cuanto al análisis cualitativo, este permitiría cambios en circuitos y procesos instaurados desde un largo tiempo. Las herramientas utilizadas para dicho fin, aportarán información valiosa para el desarrollo de herramientas masivas y al mismo tiempo a medida de comunicación. La investigación cualitativa demandará un arduo proceso de análisis y comparativa a fin de identificar procesos virtuosos y defectuosos; llevando luego a cabo, las necesarias implementaciones. El aspecto cualitativo podrá aportar un proceso esencial para el desarrollo de la cultura e identidad corporativa.

### **Algunos de los métodos utilizados incluyeron:**

- Entrevistas individuales
- Entrevistas grupales
  - o En ambos casos tanto a personal propio del sanatorio como ajeno
- Mystery Shopper
- Material estadístico, de archivo
- Cuestionarios abiertos y cerrados

Los aquí enumerados, se llevaron cabo entre los meses de agosto de 2012 y octubre 2014. En cuanto a las entrevistas grupales, se llevaron a cabo en grupos de cantidad de miembros variable, como premisa, la inclusión de la totalidad del personal del servicio entrevistado. En total, se entrevistaron grupalmente a 6 (seis) servicios a lo largo del período abarcado.

En cuanto a entrevistas individuales se realizaron un total 28 (veintiocho) mediante la utilización del cuestionario adjunto en el anexo A y B, dirigidos al personal estable de la institución.

El Anexo C, permitió la entrevista a un total de 100 (cien) personas, de las cuales 50(cincuenta) eran ajenas a la institución y las restantes, propias a la misma.

Sumado a esto se realizó un cuestionario orientado hacia las necesidades en términos de señalética sobre una muestra de 80 (ochenta) personas.

Por cuestiones restrictivas de acceso y a fin de salvaguardar la integridad de la prueba, se pudieron realizar dos estudios mediante el mystery shopper. Se utilizaron tres personas distintas, dos de las cuales se dirigieron a un sector de atención y la restante a otro. (Consultorios externos y recepción)



## **1 La búsqueda y el entendimiento de la comunicación interna y la identidad, principales visiones**

### **1.1 Comenzando desde el núcleo**

Como objeto central de estudio y eje del presente desarrollo, la teoría acerca de la comunicación interna en una organización versa entre autores que ponderan a la misma como un elemento persuasivo y de control y aquellos que visualizan en ella, una herramienta de crecimiento organizacional. Así como Douglas McGregor desarrollara sus teoría X e Y (1960) acerca del comportamiento y motivación dentro de un ambiente laboral, existen diferentes visiones sobre la importancia y efectos asociados a la comunicación interna. Un “inside-out analysis” que enmarca el estrecho vínculo entre la dimensión interna y externa de una organización y cómo a su vez, estamos ante uno de los principales detectores de éxitos y fracasos del management.

Así partiendo desde la comunicación como una herramienta de desarrollo y propagación de la “core ideology” propuesta por Melewar y Karaosmanoglu (2006) junto con los aportes de Lawrence Grossberg (1996) por donde la identidad es concebida como un desarrollo moderno; la comunicación y la lógica ejercen un papel preponderante en esta construcción; para transitar por el factor relacional y de experiencia aportado por Stuart Hall (1996). Aquí es donde toman gran importancia los aportes de John Balmer (2008) a fin de poder comprender quién es uno realmente, qué lo define. Preguntas elementales pero de gran dificultad de responder sin previo análisis y desarrollo de virtudes como la observación, la comparación, el juicio. Poder atravesar la niebla y ver qué es lo que realmente hay más allá de lo confuso, lo borroso y a veces por el contrario, lo evidente. Qué es aquello que se encuentra en el centro nervioso de una organización que rige de manera latente a todos sus componentes. Cómo la “nebulosa organizacional” se alimenta de las barreras a la comunicación y alejan al interesado de su cometido. Como coexistir con fuerzas antagonistas pero que encuentran maneras de persistir en el tiempo. El verdadero rol de la estructura en la comunicación y en disipar en lugar de alimentar esa niebla.

*"I'm a great believer that any tool that enhances communication has profound effects in terms of how people can learn from each other, and how they can achieve the kind of freedom's that they're interested in"* (Gates, 2000) Resulta de suma importancia detallar el rol de la comunicación interna como "habilitador" o "enabler" tanto a nivel humano como institucional. El poder de la expresión, en todas sus formas, genera resultados que en muchas ocasiones, debido a su dimensión, no llegan a ser mensurados. La falsa creencia que el prohibir, censurar o sabotear la comunicación brinda una fuente de poder, carece de actualidad y de fundamentos teórico/prácticos. La misma, resulta arcaica, obteniendo con mayor o menor velocidad los resultados totalmente opuestos a los buscados por esas prácticas. Smidts, Pruyn & Van Riel (2001), destacan la importancia del clima cultural, del lugar que la comunicación ocupa tanto para el individuo como para la organización. Un individuo que desea y necesita comunicarse tanto vertical como horizontalmente. Un individuo que proviene del mundo exterior pero que desarrolla un mundo o varios, dentro de la organización y demanda (implícita o explícitamente) herramientas que lo acompañen en dicha necesidad. El brindar las herramientas para "speak out" fomenta libertades pero a su vez, entabla responsabilidades y compromisos. Es decir, desarrolla un vínculo, cuya virtuosismo vendrá aparejado a la calidad de las herramientas provistas y el compromiso de las partes intervinientes.

Desde una visión sociológica/psicológica, Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) abordan el vínculo que genera la comunicación entre el emisor, el receptor y el entorno. Comprendiendo las dimensiones de la comunicación y las distintas modalidades que ésta puede tomar, se evidencia el estado constante de comunicación. La involuntariedad de la comunicación podría definir el rol consciente o inconsciente que interviene en cada intercambio.

Terrence Deal y Allan Kennedy, desarrollan gran parte de sus trabajos, abocándose a la comunicación organizacional. Caracterizando distintas figuras intervinientes en el proceso comunicacional, se enfocan en el rol de la historia en la comunicación y los efectos que ésta puede tener en los procesos de cambio.

Las figuras heroicas, toman un lugar preponderante en sus teorías, jugando un papel esencial en términos de flujos de información y receptividad hacia los cambios. Estas figuras históricas vistas como herramientas motivacionales y líderes naturales que deben ser monitoreados e involucrados a fin de lograr vínculos sinérgicos en lugar de oposiciones. Cada cultura organizacional poseerá ritos y costumbres propias, las cuales podrán ejercer mayor o menor resistencia ante la modificación del status quo. La importancia de estos radica en poder detectarlos, identificarlos y comprender sus conceptos y alcances; a fin de poder encausar los cambios y potenciarse mutuamente.

Edgard Schein (1985), realiza aportes teóricos esenciales para la comprensión de la cultura organizacional y los nexos con sus demás componentes. El rol del liderazgo en el desarrollo y mantenimiento de la cultura brinda una nueva visión acerca del paradigma del liderazgo y sus implicancias. Sus experiencias en el campo de la ciencia y medicina, permiten un enfoque específico y preciso al objeto del presente caso de estudio.

En ocasiones repetidas, las figuras identificadas por los autores, pueden no encontrar un lugar adecuado en un proceso integral de cambio y por ende, convertirse en barreras o en su defecto, profundizar las preexistentes. Como todo problema, el primer y esencial punto reside en la detección de la situación problemática y su correspondiente análisis. En su detección y descripción, se podrán diagnosticar su origen, alcance, ramificaciones, potenciales riesgos e implicancias. Carolyn Pexton (2009) logra identificar una serie de barreras hacia la comunicación y el cambio, que servirán de guía de referencia para un análisis situacional. Conjuntamente con lo anteriormente mencionado por Terrence Deal y Allan Kennedy, será posible trabajar sobre las figuras intervinientes y las barreras que los involucran o tienen como protagonistas.

Finalmente pero en absoluto menos importante, el aporte del R.E. Freeman, quien brinda una visión de la comunicación desde la óptica de los grupos de interés o stakeholders. Cómo integrar lo interno y lo externo, identificar los actores involucrados en todo el proceso organizacional llevará de nuevo al vínculo que la

comunicación genera y el potencial que conlleva. El rol de la estrategia y las políticas en un vínculo que constantemente debe ser monitoreado y “alimentado”.

## 1.2 Grupos de Interés

A continuación se enumeran los principales stakeholders que interactúan constantemente, con una breve definición de cada uno, basada en el desarrollo de R.E. Freeman (1984) sobre el lugar y la importancia que éstos tienen en una organización.

Figura 1 – Los Stakeholders de una organización



Fuente: Freeman R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*.

- ❖ Afiliados
  - ❖ Son aquellas personas provenientes de obras sociales que desean recibir los servicios del sanatorio ya sea por elección u obligatoriedad (capitación)
- ❖ Empleados
  - ❖ Propios de la institución, en relación de dependencia
  - ❖ Agrupados en diferentes servicios internos (ver tabla 1)
- ❖ Especialistas
  - ❖ Propios de la institución pero independientes en su relación laboral
- ❖ Familiares

- ❖ Grupos familiares vinculados a los afiliados, pacientes y particulares
- ❖ Ministerio de Salud
  - ❖ Representación nacional del Estado en el marco legal y regulatorio.
  - ❖ ANMAT: ente regulador de equipamiento e instrumental
- ❖ Obras Sociales
  - ❖ Principales clientes
- ❖ Pacientes
  - ❖ Son aquellas personas internadas en la institución
- ❖ Particulares
  - ❖ Aquellas personas que se acercan a consultar o contratan los servicios del sanatorio fuera del marco de las Obras sociales.
- ❖ Proveedores
  - ❖ Profesionales
  - ❖ Bienes (insumos y bienes de uso) y servicios
- ❖ Sindicato
  - ❖ Internamente representado por 4 (cuatro) delegados
- ❖ Dirección Médica: Un único dueño y director

Figura 2 – Jerarquía de Stakeholders



Fuente: Hallahan K. (2000)

### 1.3 Pasos internos hacia la comunicación: Endomarketing

El marketing interno o endomarketing como herramienta de desarrollo y estímulo interno, naturalmente demandará una calidad comunicacional por excelencia. Para cualquiera de los cuatro tipos mencionados por Hallahan en la figura 2, a fin de poder llevar adelante exitosamente una campaña de endomarketing, deberá existir un conocimiento exhaustivo tanto del emisor como el receptor y siempre con la claridad del objetivo comunicacional a perseguir.

El endomarketing implica un análisis y vínculo constante con la cultura e identidad de una organización (Wasmer & Bruner, 1991) y el conocimiento de sus clientes internos. Aquí nuevamente es donde la comunicación ocupa un rol esencial en toda teoría y aplicación de una exitosa campaña de endomarketing; independientemente de sus objetivos específicos.

Si deseamos mejorar la comunicación, resulta necesario tener conocimiento de qué es lo que hoy piensan nuestros empleados. Partiendo de algo tan elemental como “escuchar” y a su vez reconociéndola como herramienta de motivación, permitirá descubrir que las soluciones a muchos de los inconvenientes actuales,



ya se encontraban dentro de la institución. En los casi cien años de la institución, no se ha realizado una encuesta de satisfacción, buzón de sugerencias, en fin; no se ha brindado (por imposibilidad o falta de necesidad) la posibilidad de tener un feedback interno.

Comenzó un plan de evaluación externa del sanatorio, consistiendo en un cuestionario donde distintos grupos de interés, evalúan al sanatorio, discriminando por servicio.

De la obtención de estos primeros resultados, comenzó a ser evidente la necesidad de realizar una tarea similar, con sus características particulares, pero de uso interno y así complementar los resultados externos. De esta forma, se podrían tomar acciones holísticas, que integren y potencien a cada sector en todas sus dimensiones.

Figura 3 - Internal Marketing Wheel

Un proceso de endomarketing no solo para fomentar la comunicación, sino también para comprender qué es lo que se comunica, quienes lo comunican y el por qué. Los motivos personales y del entorno que llevan a ciertas actitudes comunicacionales, las cuales afectan tanto



interna como externamente. Resulta

Fuente: Zeithami V., Bitner M.J. & Gremler D. (2003). *Services Marketing*

necesario realizar el diagnóstico previo a fin de contar con un panorama de donde partir y sobre qué variables se necesita trabajar con mayor o menor intensidad.

## 2. “Un panorama confuso pero no desalentador”

### 2.1 Primeras observaciones:

Una vez concluido el análisis situacional de la institución, fue posible delinear aspectos centrales y también accesorios que debían ser modificados y resueltos para el desarrollo e implementación de un plan integral de comunicación. Entre los mismos se encuentran:

- Absoluta predominancia de la comunicación oral
- Alta rotación del personal
- Capacitación del personal deficiente
- Duplicidad de tareas/personas abocadas a una misma tarea
- Escasas herramientas de comunicación disponibles
- Escaso trabajo en equipo
- Falta de sentido de pertenencia
- Organigrama, manual de procedimientos inexistentes
- Señalética deficiente o inexistente
- Sobredimensión, aumento exponencial del flujo de trabajo

### 2.2 “Está todo bien”

La respuesta más escuchada por todo el sanatorio. Pero:

“¿qué significa bien?” “¿cómo se mide?” “¿cómo se compara?” Es necesario buscar objetividad para comunicar. Sobre esta base se llevó a cabo un análisis de la estructura de facturación y la distribución de los ingresos.

Una vez realizado este análisis, se llevó a cabo un encuentro en la dirección. La estructura de clientes actual, generaba una dependencia total de PAMI. Con más del 90% de los ingresos, provenientes de un solo cliente, resultaba imperioso realizar una reestructuración y diversificación de la cartera de clientes del sanatorio.

Uno de los problemas más grandes y peligrosos para una organización no recae solamente sobre la detección de uno o más problemas, sino sobre qué hacer una vez detectados. **“Aquí no promocionamos el sanatorio, los clientes vienen hacia nosotros”**. Esas palabras resumían un lei motiv, haciendo presente el problema más grave: No solamente no se comunicaba el problema sino que se negaba completamente la existencia del mismo.

Ante tal panorama se tomó la decisión de ahondar en la raíz del problema, la toma de decisiones basada en información y sobre una estructura de comunicación vertical y horizontal. Deberíamos empezar a hablar y estar dispuestos a escuchar porque aquí es donde encontraríamos las respuestas a nuestras inquietudes pero también nuevas preguntas.

Pero antes, resultaba necesario un análisis de la gestión. **¿Estamos preparados para hablar y a la vez escuchar?** La respuesta por aquel entonces y aún hoy en día sigue siendo la misma: No. Pero, ¿Por qué? Porque hasta el momento se alimentó la ilusión que “todo funciona”. “los números cierran, la facturación aumenta” eran frases repetidas que nublaban cada vez más la mirada objetiva y analítica en búsqueda de un cambio y alternativas.

Entonces, **“¿a qué costo?” “¿qué opinan nuestros clientes, nuestros grupos de interés?” “¿qué les sucede a nuestros empleados?”**

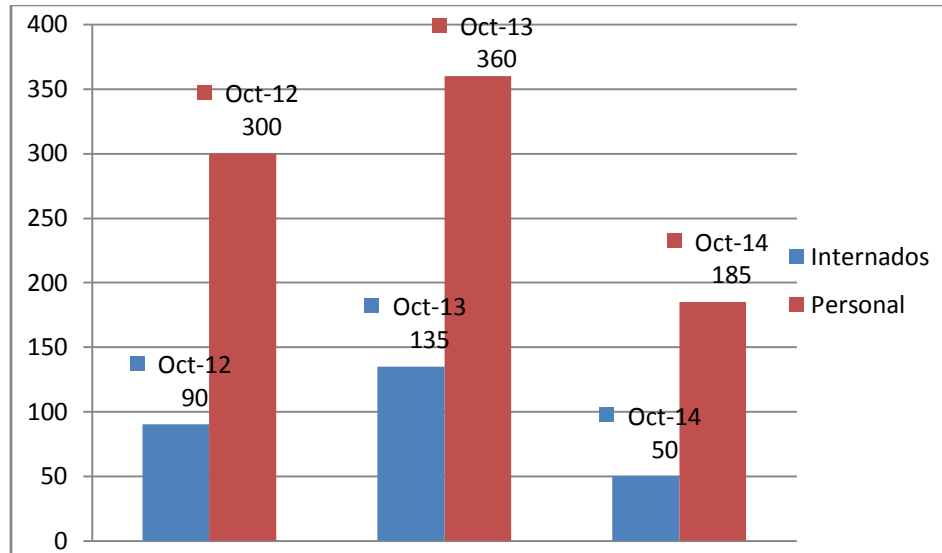
Cada puerta, nos adentra en un nuevo universo. Un universo vinculado al resto, pero distinto a la vez. Era necesario un orden para gestionar y comenzar a comunicar.

### 2.3 “Las palabras se las lleva el viento”

De una combinación de fallas en la comunicación aquí detectadas, derivan una serie de inconvenientes institucionales con consecuencias a nivel de calidad de atención, profesional y económicas. Un aumento exponencial del flujo de trabajo, un aumento desproporcionado en cantidad (ver Figura 4) de personal, junto con

alta rotación de personal y deficientes procesos de capacitación, atentan contra un clima laboral calmo y sinérgico.

Figura 4: Relación entre cantidad de internados y cantidad de personal (Oct '12 – Oct '14)



Fuente: Elaboración propia

En ciertas áreas, la comunicación oral resulta el único medio viable, como por ejemplo, en un quirófano. Sin embargo, los resultados pueden ser catastróficos si esto se extrapola a la totalidad de la institución y se combina con otros dos factores: Alta rotación de personal y falta de un manual de procedimientos. Ante este panorama, el desconcierto se convierte en moneda corriente, derivando en múltiples modalidades operatorias, duplicación de personal abocado a tareas similares, escasa cooperación y en consecuencia: caos.

Durante el mes de junio, tercer mes del año con mayor caudal de circulación y de actividad, se llevó a cabo un experimento que consistió en la observación durante períodos de treinta minutos, en tres horarios distintos del día. En estas tres ocasiones al día, durante un período de siete días, se documentó la cantidad de personas que asistieron a la institución y su interacción con el personal del sanatorio.

De las 723 personas que se presentaron durante la prueba, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- El 78% de los visitantes, realizaron preguntas vinculadas con la ubicación de un sector del sanatorio
- El 25% recibía instrucciones precisas sobre cómo dirigirse al sector deseado.

Es decir, era necesario aumentar la cantidad y calidad de la información que se brindaba a toda persona que asistía a la institución. De esta manera, se reduciría el rechazo que genera la desinformación y la mala predisposición para futuras visitas. Sumado a esto, un flujo de visitas, organizado, permite una eficiente utilización de los espacios e instalaciones.

Haciendo un paralelo con lo aquí expuesto, a nivel interno, sucedía algo similar. Inexistencia de carteleras, salas de reuniones/conferencias, hacían del comedor, la sala de intercambio comunicacional por excelencia.

Una vez planteadas las preguntas y el objeto de estudio, se procedió a ahondar y desarrollar las distintas problemáticas que alimentaban las mismas, a fin, de buscar soluciones independientes pero que interconectadas ofrecieran una resolución sinérgica. A continuación se encuentra el desarrollo del correspondiente análisis.

A fin de lograr una mejor comprensión, a continuación se enumeran los sectores que conforman el sanatorio y los grupos de interés internos del mismo. Luego, se analizan los vínculos entre sí, basados en la interacción intersectorial.

Figura 5: Stakeholders Internos &amp; Externos

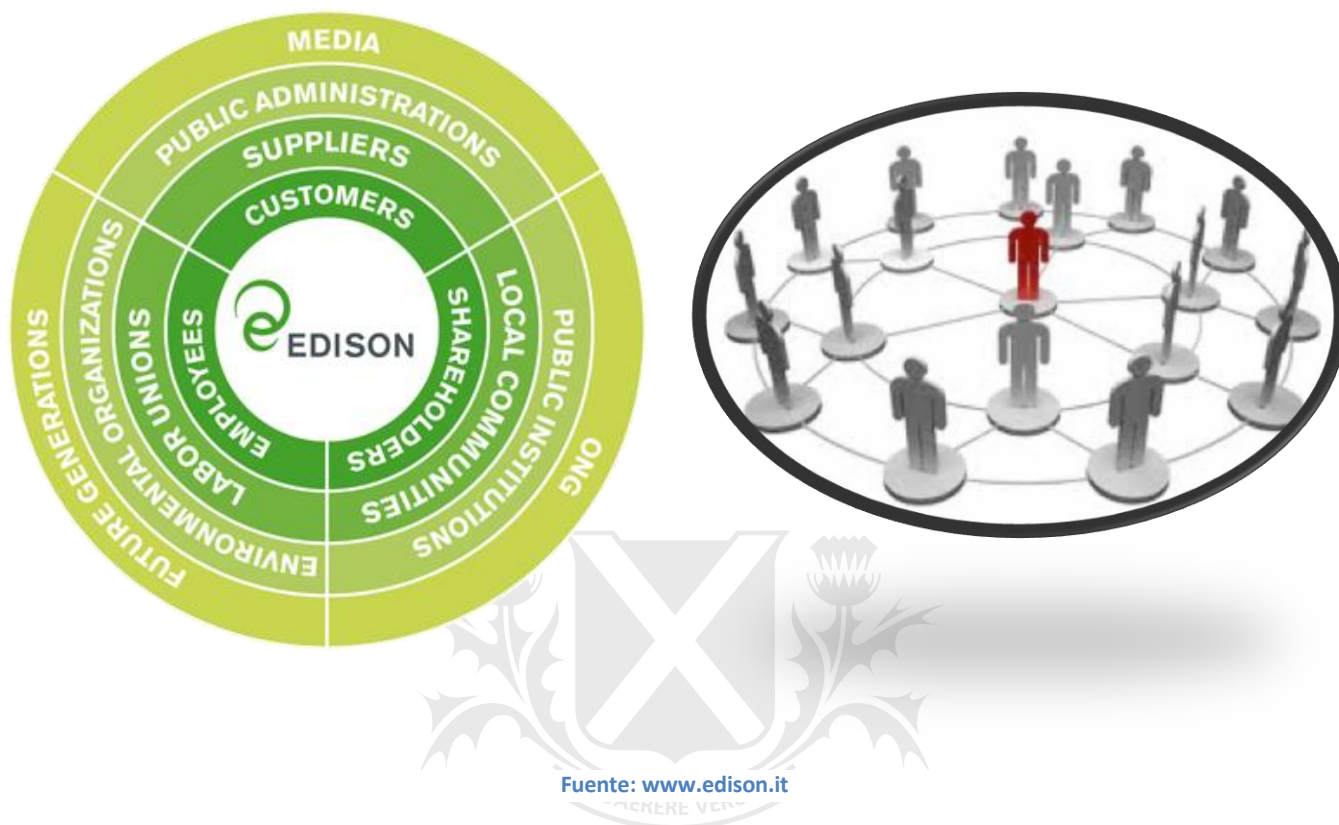


Tabla 1: Stake Holders internos

Admisión	Bacteriología	Clínica Médica	Cocina	Consultorios Externos
Contaduría	Dirección Médica	Electromedicina	Enfermería	Farmacia
Guardia	Hemoterapia	Laboratorio	Legales	Limpieza
Mantenimiento	Portería	Prestaciones Médicas	Quirófano/Esterilización	Rayos/Imágenes
RRHH	Secretariado de piso	U.T.I. U.CO		

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los sectores descriptos, no existe ninguno cuya función esté vinculada a la comunicación. Entonces, surge una observación: siendo la comunicación un instrumento clave, existe una necesidad insatisfecha: asignar a un sector, responsabilidades y tareas que fomenten la comunicación y desarrollar herramientas y criterios tendientes a la bidireccionalidad.

#### 2.4 Clasificación sectorial basada en:

- Interacción con el exterior
- Interacción intersectorial

#### **2.4.1 Tabla 2: Interacción intersectorial. Fuente: Elaboración propia**

Interacción/exposición con el exterior / Interacción intersectorial	(A) Interacción con un número <5	(B) Interacción con un número >5<=10	(C) Interacción con un número >10
(1) Baja o Nula	Cocina Contaduría Mantenimiento	Bacteriología Electromedicina Hemoterapia Esterilización	Farmacia Prestaciones Médicas
(2) Intermedia o alternada	Legales RRHH Secretariado de piso	Laboratorio Quirófano	Dirección Médica
(3) Alta / frecuente		Cons. Externos Portería Rayos/Imágenes	Admisión Clínica Médica Enfermería Guardia Externa Limpieza U.T.I./U.C.O.

## 2.5 Matriz Intersectorial

A continuación se encuentra una matriz de doble entrada (figura 6), la cual tiene como objetivo, graficar las interacciones que suceden entre los principales servicios que conforman el sanatorio. A su vez, se aplicó una codificación a fin de identificar los sectores que interactúan con mayor número de sectores y por otro lado, la frecuencia de dichas interacciones.

Figura 6: Matriz Intersectorial

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	
1		A	B	C	CO	CE	CT	D	E	EN	F	G	H	L	LE	LI	M	P	PM	Q	R	RH	S	U	FREC.	
2	Admisión -A-	3			1		1			3	1	3			1		3	3	1	1			3	3	27	
3	Bacteriología -B-		3							1	1	1	3	3						1					1	15
4	Clínica Médica -C-	3	3	3	1		3			3	3	3	1	3	1	1			3	3	3			3	3	43
5	Cocina -CO-			3	3			1			1					3										8
6	Consultorios Externos -CE-	1		1		3				1	1	3			1				3		3					14
7	Contaduría -CT-						3								1	1										5
8	Dirección Médica -D-	1		3	1		3	3		3	1				1	1	3	3	3	1		3			1	28
9	Electromedicina -E-							3		1					1	3				1				1		7
10	Enfermería -EN-	3	1	3		1		3	1	3	3	3			3					1	1	1	1	3	3	30
11	Farmacia -F-	1	1	3	1	1	1	1		3	3	1	1	1	1		1	1	1	3	1				3	24
12	Guardia -G-	3	1	3		3				3	1	3		1	1	1	1	1	1	1	3				3	25
13	Hemoterapia -H-		3	1							1		3	3		1				3					3	15
14	Laboratorio -L-		3	3							1	1	3	3	1					3					3	18
15	Legales -LE-			1			1	1							3											4
16	Limpieza -LI-	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3				3					3	26
17	Mantenimiento -M-							3	3						3	3	1									10
18	Portería -P-	3						3			1	1				1	3		1						1	11
19	Prestaciones Médicas -PM-	3		3		3		3			1	1							3	3	1			3	3	24
20	Quirófano / Esterilización -Q-	1	1	3				1	1	1	3	1	3	3	3			1	3	3	1				3	29
21	Rayos / Imágenes -R-	1		3		3				1	1	3							1	1	3				3	17
22	RRHH -RH-							3		1																4
23	Secretariado de piso -S-	3		3					3										3							12
24	U.T.I. / U.C.O. -U-	3	1	3				1	1	3	3	3	3	3	1	3			1	3	3	3			3	38
25	<b>TOTAL INTERACCIONES</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>16</b>		
26																										
27	NOTA: Se asigna 1(uno) punto a aquellas interacciones esporádicas o específicas y 3 (tres) puntos a aquellas frecuentes/cotidianas																									
28																										

Fuente: Elaboración propia



Figura 7: Matriz simplificada Intersectorial

Interacción			
<b>A</b>	Cocina - Contaduría - RRHH - Secretariado de Piso	-	-
<b>B</b>	Consultorios Externos - Electromedicina - Legales - Mantenimiento - Porteria	Bacteriología - Hemoterapia - Laboratorio - Rayos / Imágenes	-
<b>C</b>	-	Admisión - Dirección Médica - Farmacia - Guardia - Limpieza - Prestaciones Medicas - Quirofano/ Esterilización	Clinica Medica - Enfermería - U.T.I.
<b>Frecuencia</b>	<b>Baja</b>	<b>Mediana</b>	<b>Alta</b>

Fuente: Elaboración propia

De lo antes expuesto, surgen distintas figuras que caracterizan a cada sector, identificadas en la figura 8:

Figura 8: Matriz MC – Medical Care

Interacción			
<b>A</b>	"VISITADOR MEDICO"	"CIRUJANO ESPECIALISTA"	"CIRUJANO GENERAL"
<b>B</b>	"MEDICO DE GUARDIA"	"ESPECIALISTA"	"INSTRUMENTADOR QUIRURGICO"
<b>C</b>	"JEFE MEDICO"	"MEDICO DE CABECERA"	"MEDICO RESIDENTE"
<b>Frecuencia</b>	<b>Baja</b>	<b>Mediana</b>	<b>Alta</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.6. Matriz MC – Medical Care

**Visitador Médico:** Interactúa con una gran número de sectores pero con una baja periodicidad

**Cirujano Especialista:** Interactúa con un gran número de sectores, en mayores ocasiones que el visitador médico

**Cirujano General:** Se encuentra constantemente interactuando con una amplia variedad de sectores

**Médico de Guardia:** Una interacción media y una presencia muy poco frecuente, solamente en sus “guardias”

**Especialista:** A diferencia del “médico de Guardia”, suele tener una mayor frecuencia

**Instrumentador quirúrgico:** Requiere de una presencia más regular para con los demás sectores

**Jefe Médico:** Interactúa solamente con su “equipo” y en aquellas ocasiones que está de guardia

**Médico de cabecera:** Atiende a un grupo reducido de servicios pero con mayor frecuencia que el “jefe médico”

**Médico Residente:** Interactúa dentro de un círculo reducido pero constantemente.

Cada uno, tendrá características comunicacionales particulares y a su vez, preferencia (voluntaria o no) por uno u otro medio.

A fin de conocer los medios utilizados por los sectores, se llevó a cabo una investigación de campo, sobre una muestra del 10% de la población estable interna. (Anexo A)

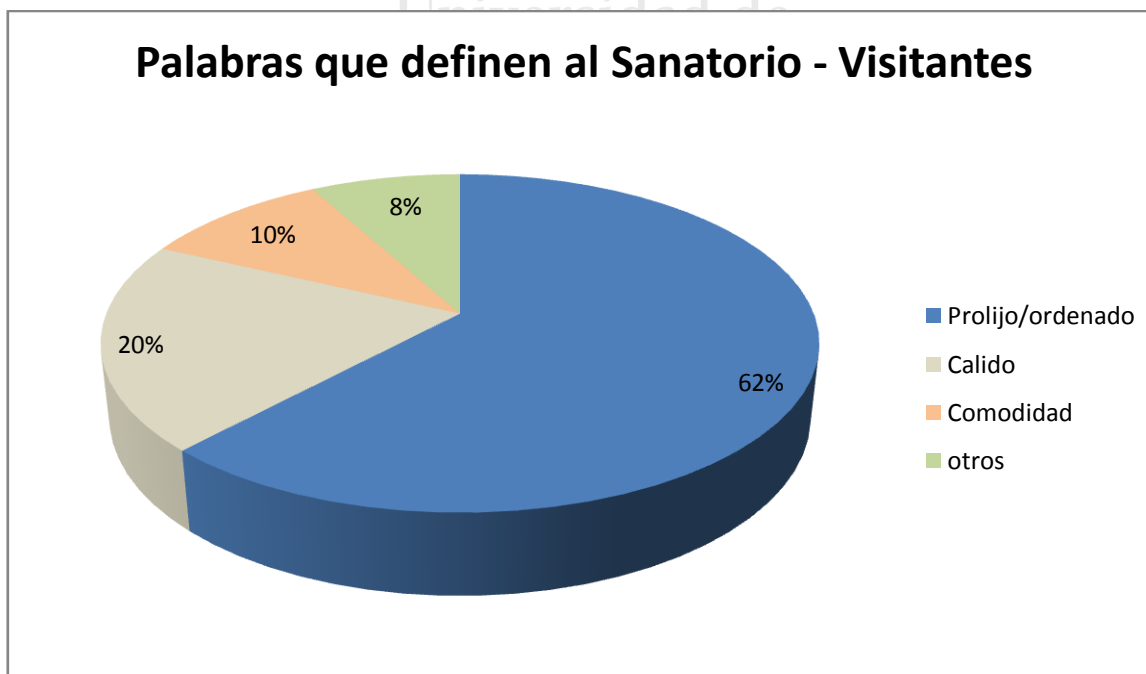
Analizado el flujo de comunicación e identificados los actores participantes, se destaca la falta de identidad corporativa y de una cultura de la comunicación. Algunos de los factores y/o motivos para esta falta de identidad incluyen:

- Alta dispersión entre la edad del personal (edad mínima 19 años y la máxima 69 años)
- Distintos niveles de formación académica y profesional
- Personal con amplia dispersión en cuanto a antigüedad en la empresa
- Alta rotación de personal

## 2.7 ¿Qué es el sanatorio? ¿Qué lo define?

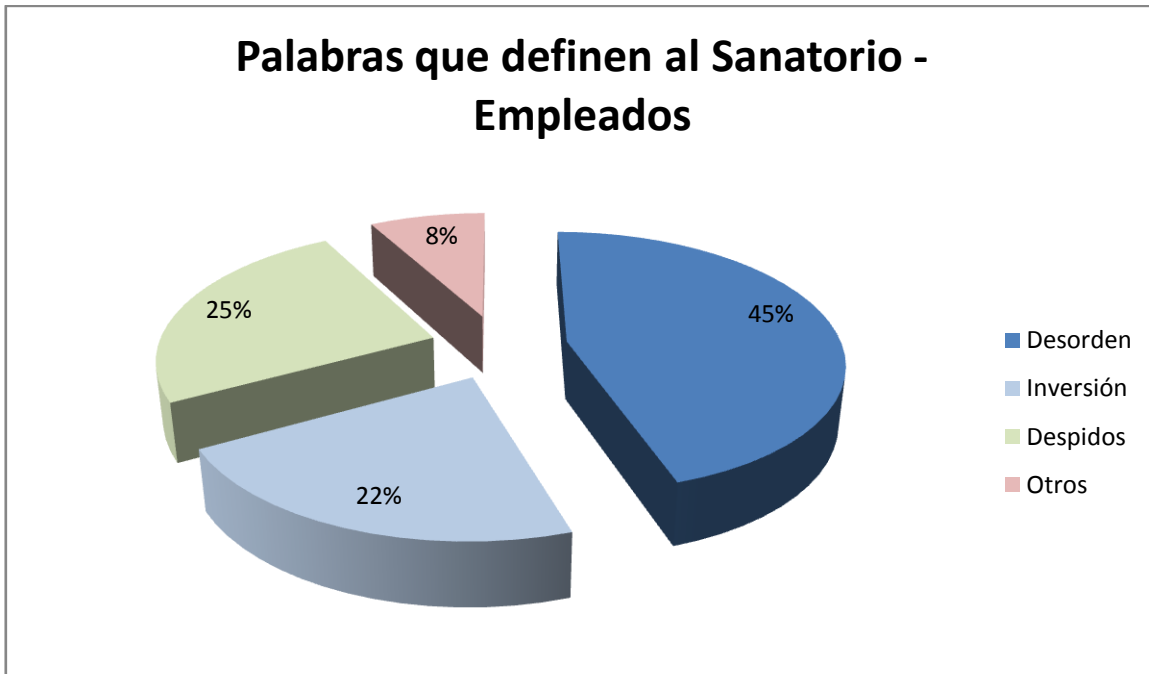
Se llevó a cabo una encuesta abierta, tanto para el personal del sanatorio como para los visitantes del mismo donde se realizó una pregunta, cuya respuesta era abierta: “¿Con qué cuatro palabras definiría al sanatorio?”. La misma, se encuentra en el Anexo C.

Figura 9: Resultados del cuestionario C, en visitantes



Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Resultados del cuestionario C, en empleados



Fuente: Elaboración propia – Nota: Muestra de 50 (cincuenta) empleados y 50 (cincuenta) visitantes

Del análisis de los resultados, se evidencia una brecha entre la visión interna y externa y por otro lado una crisis de identidad, la cual se manifiesta a través de una crisis comunicacional.

A fin de trabajar sobre la identificación y desarrollo de una identidad corporativa que fomente la comunicación y a su vez sirva de herramienta de motivación, cabe destacar a los autores Lawrence Grossberg (1996) y Kara Osmanoglu y Melewar (2006)

El primero, desarrolla la identidad a través de tres lógicas:

- La lógica de la diferencia
- La lógica de la individualidad
- La lógica de la temporalidad

Inspirados en la teoría desarrollada por el autor y de lo aquí expuesto, surgen lineamientos y cuestionamientos que permitieron desarrollar conceptos y soluciones que fomenten y desarrollen la identidad del sanatorio; fortaleciendo a su vez, la comunicación.

Es decir, se buscaron aquellos valores y aspectos que hacían o pudieran hacer de la institución, un lugar único y con sus propias características identificadoras. Lograr unidad entre esas “cuatro palabras que identifiquen al sanatorio” tanto a nivel interno como externo. Recordando que *“members may feel proud of being part of a well-respected company, as it strengthens their feelings of self –worth to bask in reflected glory”*. (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001, p. 1051)

Con respecto a la identidad corporativa, cabe destacar la disparidad de los resultados obtenidos, permitiendo deducir la ausencia de una “unidad” o al menos, características distintivas que le den identidad al sanatorio. Correlativamente, se evidencia una independencia y aislamiento de carácter negativo entre las partes internas, es decir, los empleados del sanatorio y los visitantes.

Por un lado sería lógico y hasta esperable que las observaciones y visiones acerca del objeto de análisis fueran expresadas desde ópticas distintas pero las cuales podrían confluir en uno o más puntos. Resulta alarmante el vislumbrar las visiones antagónicas que se obtiene acerca del objeto, al contrastar al público propio y ajeno.

*“Perceived external prestige, also called “construed external image”*. (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001,p. 1052)

Pero esa percepción externa, al no ser positiva, no permite generar motivación, sino muy por el contrario. *“The higher the perceived external prestige of their organization, the more strongly members will identify with it”*. (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001, p. 1052)

¿Cómo concebir un mismo objeto de estudio como “prolijo” y desordenado?  
¿Cómo pueden coexistir la “calidad de atención” y la “alta rotación”?

Contradicciones que conllevan un sinfín de inconvenientes, incongruencias y dificultades que atentan contra la formación y desarrollo de una cultura e identidad corporativa. Ese quiebre, construye una barrera que atenta contra la comunicación, la cual sumará cada vez más ladrillos si no es posible lograr un equilibrio interno y externo.

Una identidad multimedática, la cual interactúa constantemente con distintos canales, herramientas y agentes. Deberá existir coherencia y es por esto que tomamos el “Corporate Identity Mix” (CIM) como referencia (Karaosmanoglu, Melewar, 2006, p. 200”).

- a) CVIS – Corporate Visual Identity Systems
- b) AEST – Corporate Aesthetics
- c) EAPP – Compañy’s staff apparels

## 2.8 Corporate Identity Mix

### 2.8.1 CIM - CVIS – Corporate Visual Identity Systems

En primera instancia, se llevó a cabo un relevamiento sobre distintos aspectos de imagen dentro de la organización. Los aspectos a analizar sobre este aspecto, incluyeron: Logo, tipografía, slogan, señalética, colores utilizados, materiales utilizados. Sobre los mismos, se realizó un análisis tanto en los medios impresos (de uso interno como para el público en general) como digitales (página web, redes sociales) y cartelería dentro del sanatorio.

Analizando los siete pisos de extensión y la totalidad de los servicios, se procedió a realizar un relevamiento escrito, basado en dos preguntas, dirigidas tanto al personal del sanatorio y a los visitantes del mismo: ¿Considera adecuada la señalética del sanatorio? En caso de no serlo, ¿qué y donde incluiría nueva cartelería?

Este relevamiento, develó que, sobre una base de 80 respuestas, solamente el 10% consideraba adecuada la señalización. Del 90% que consideraba insuficiente la misma, conformó el siguiente orden de prioridades:

1. Información referida a la ubicación de los servicios
2. Información referida a los pisos y habitaciones
3. Información referida a la identificación del personal
4. Información referida a normas internas

Ilustración 1: Cartelería original



Fuente: Trabajo de Campo

Resultaba muy común ver a los visitantes, pacientes, familiares, deambular por el sanatorio, tratando de ubicar el servicio deseado o inclusive, al familiar deseado. Sumado a esto, la variedad de tipografías y colores, hacían que los carteles existentes, fueran difíciles de interpretar; generando aún mayor malestar. Como resultado, se obtenía un sinnúmero de personas deambulando con malestar, preguntando al personal por direcciones; las cuales no siempre resultaban precisas.

En cuanto al logo, el mismo era respetado a lo largo de la institución pero no así en su color original, el azul. Se pudieron identificar tres colores tanto en cartelería como en uniformes del personal médico. Se detectó una preponderancia de los

tonos dorados, los cuales por un lado lograban afinidad estética pero carecían de practicidad visual ya que no permitían una fácil lectura.

En cuanto a la tipografía se pudo identificar una falta de coherencia y diferencias en:

- Folletería
- Página Web y blogs
- Cartelería interna
- Comunicados al personal

Slogan: El sanatorio carecía de un slogan o frase identificatoria.

### El arte de la comunicación

Analizados los principales componentes de la CVIS, se procedió a elaborar un plan que trabajar sobre los mismos a fin de rescatar la identidad y fortalecerla. A su vez, se buscó un fin práctico que permitiera resolver los problemas asociados por la deficiente señalización.

En cuanto al color, se procedió a la adopción del dorado como origen. Se respetó el color azul únicamente en aquellos lugares donde su reemplazo implicaría un daño estructural significativo (ver fotos) o perjuicio de piezas irremplazables. En cuanto a la tipografía, se adoptó una única tipografía, la cual se utilizaría tanto en cartelería como en la página web y comunicaciones internas.

En respuesta a las sugerencias obtenidas a través de los cuestionarios, se llevó a cabo un proceso de fabricación de 420 nuevos carteles, incluyendo:

- Señalización de pisos, habitaciones, camas
- Señalización de consultorios, servicios, toilettes
- Totem informativo
- Señalización sobre seguridad y normas generales
- Identificación de áreas administrativas y de servicios



Desde entonces, comenzó un proceso de reemplazo de toda cartelería en papel por acrílico, evitando así su rotura, mejorando el aspecto y practicidad. Dicho proceso sigue aún vigente, con fecha de finalización estimada para marzo de 2015.

A su vez, se procedió a la generación de una carpeta institucional, para la difusión y promoción del sanatorio a nivel externo, la cual incluyó la incorporación del slogan institucional “la salud la hacemos entre todos”. El mismo, se ha incorporado a la página web y al tótem informativo, ubicado en el ingreso del sanatorio.

Una vez comenzado este proceso, se llevó a cabo un relevamiento interno sobre los efectos del mismo y la percepción de este. Algunos de los resultados, evidenciaron una gran reducción en la gente de ambulante, en las consultas acerca de la ubicación de los servicios y el malestar asociado a esto. Por otro lado, se obtuvo una positiva respuesta a nivel estético y la coherencia que se logró entre la señalética y la arquitectura.

**Ilustración 2: Tótem informativo**



Fuente: Trabajo de campo

**Ilustración 3: Entrada principal - Recepción**



Fuente: Trabajo de Campo

**Ilustración 4: Cartelería Incorporada**



Fuente: Trabajo de Campo

### 2.8.2 CIM - AEST – Corporate Aesthetics

En cuanto a la estética del sanatorio, se trabajó principalmente en su vínculo y respeto con el anterior punto. Es decir, toda herramienta comunicacional, se ideó y concibió en base a la estética de la institución. La misma, impuesta por el director, resulta un valor significativo para la percepción del público tanto interno como externo. Toda modificación estructural o que tenga “consecuencias estéticas” debe estar aprobada expresamente por el director.

Ilustración 5: Indumentaria sectorial



Fuente: Trabajo de campo

Ilustración 6: Nueva señalética en salas de espera



Fuente: Trabajo de campo

### 2.8.3 EAPP – Company's Staff Apparel

Aquí yace un punto débil en cuanto a la identidad institucional y probablemente el más pendiente aún de ser satisfecho.

A fin de lograr unidad de criterios e identidad, se propuso un plan que constó de dos etapas:

- Determinación e identificación de los sectores
- Asignación de uniformes para cada sector

Sobre la base de una escala cromática, se respetaría el logo y leyenda en todo uniforme pero a su vez, cada sector tendría su particularidad identificadora. Es decir, los consultorios externos tendrían blusa y chaqueta, enfermería ambo y el personal de seguridad, camisa y zapatos.

Del análisis mencionado, se determinó la siguiente norma:

**Tabla 3: Codificación cromática de indumentaria por sector**

<b><u>SECTOR</u></b>	<b><u>COLOR</u></b>
Quirófano	Rojo
Camareras	Beige
Limpieza	Verde Flúor
Farmacia	Celeste
Cocina	Celeste claro
Camilleros	Verde Petróleo
Médicos	Guardapolvo Blanco
Esterilización	Azul
Enfermería	Blanco
Mantenimiento	Marrón caqui

Lamentablemente la aplicación del presente plan aún no ha podido ser llevada a cabo en su totalidad, debido a restricciones presupuestarias. Quedan aún pendientes, sectores como enfermería, consultorios externos y seguridad de contar con su vestimenta identificatoria.

*“Dissemination and alignment of the core ideology of the company to the communication processes and activities is vital to achieve a favourable public exposure. (Karaosmanoglu & Melewar, 2006, p.196)”.*

Para poder lograrlo, resulta esencial, por definición, contar con una clara definición de cuál es esa “core ideology” y luego poder transmitirla a lo largo y

ancho de la organización. De los resultados antes expuestos, se evidencia también, la ausencia de esa ideología, de ese mensaje unívoco y motor de la organización.

Es por esto que se han ideado distintas herramientas para fomentar el desarrollo y crecimiento de dicha ideología. Una ideología que deberá respetar la diferencia, la individualidad y temporalidad mencionadas por Grossberg.

## 2.9 Herramientas para el desarrollo de la “Core ideology”

*“It’s better feeling something than feeling nothing”* (Grossberg,1992, p.228). A dicha afirmación cabría sumarle que es preferible creer en algo, que no creer en nada. Esta ideología, es aplicable tanto a las personas como las organizaciones, las cuales deben lograr una mente propia. Esa mente propia, e independiente de las mentes individuales que la componen, deberá situarse por encima de los individuos temporales, no desde la soberbia pero sino desde la guía. A fin de lograr este cometido, deberán existir principios y pautas que establezcan la manera de actuar y resolver las diferentes situaciones que se presenten. Un estilo de vida, en fin, los lentes con los cuales se deberá observar la realidad y actuar en consecuencia.

Para lograrlo, será de suma importancia desarrollar, implementar y fomentar aquellas herramientas que tiendan al fortalecimiento de una identidad y requieran una cultura comunicacional sinérgica. Dentro de estas herramientas se encuentran:

- ❖ Definición de misión, visión y valores
- ❖ Mapping competitivo
- ❖ Herramientas de soporte
- ❖ Reuniones periódicas de jefaturas y directorio

### 2.9.1 Definición de Misión, visión y valores

Ante la ausencia de las mismas, se procedió a la declaración de manera escrita. La declaración de misión, visión y valores, surgió desde la dirección médica.

**Misión:** Convertirse en un sanatorio de referencia en términos de calidad, tecnología e investigación. Brindar un servicio de calidad integral para todos los agentes intervinientes.

**Visión:** “La salud, la hacemos entre todos”

**Valores:** Calidad de atención – La familia – La salud – Dignidad humana – Profesionalidad – Innovación

Lo aquí expresado fue plasmado en dos elementos de difusión y comunicación institucional que se desarrollaron entre los años 2013 y 2014: la carpeta institucional y la página web.

El lema y visión de “La salud la hacemos entre todos”, fue utilizada en toda comunicación interna para las épocas festivas así como también en el encabezado del tótem informativo ubicado en la entrada del sanatorio.

En cuanto a la página web, se procedió a desarrollar conjuntamente un enunciado que pudiera englobar tanto los valores como la misión de la misma. A continuación se enuncia el mismo.

“**Sanatorio Ateneo** abre sus puertas para usted y su familia. Queremos brindarle una cálida atención personalizada, poniendo a su disposición nuestro elevado nivel médico, profesional y tecnológico y por sobre todo, nuestro continuo compromiso con la vida, al servicio de la dignidad humana”.  
([www.sanatorioateneo.com](http://www.sanatorioateneo.com))



¿Qué importancia puede tener el mapping competitivo y el plan estratégico en la comunicación interna?

La respuesta es muy simple: una alta importancia. Un plan estratégico y objetivos de posicionamiento hacia la alta complejidad y una atención personalizada, implicarían un proceso de reorganización y formación de la cultura, orientada hacia esos valores. Requeriría una constante “vigilancia” de los parámetros internos de calidad de atención tanto interna como externa. A su vez, exigiría la proporción de herramientas que fomenten la claridad, la automatización y estandarización de los procesos de calidad para todos los servicios. Demandaría una fuerte inversión en capital humano y capital tecnológico a fin de lograr alcanzar dichos pilares de crecimiento y posicionamiento estratégico.

Sumado a esto, demandaría el surgimiento de figuras que puedan liderar ese cambio en los distintos estratos de la institución. Aquí cabe retomar lo antes referido a la “*Internal Marketing Wheel*” (Zeithami, Bitner & Gremler, 2003) con un enfoque específico en los cuatro principales componentes que rodean el “*Customer oriented service delivery*”.

Universidad de  
**San Andrés**

### 2.9.3 Herramientas de soporte

Se dio comienzo a desarrollar el componente de “provide needed support systems”, mediante la incorporación de tecnología y procesos que vincularan a los distintos empleados y servicios, a través del uso de dicha tecnología. Dicho esto, se procedió a elaborar un plan de renovación tecnológica que apuntaba a la mejora de la calidad prestacional y a aportar herramientas para una comunicación interna más fluida y orientada a la calidad de atención.

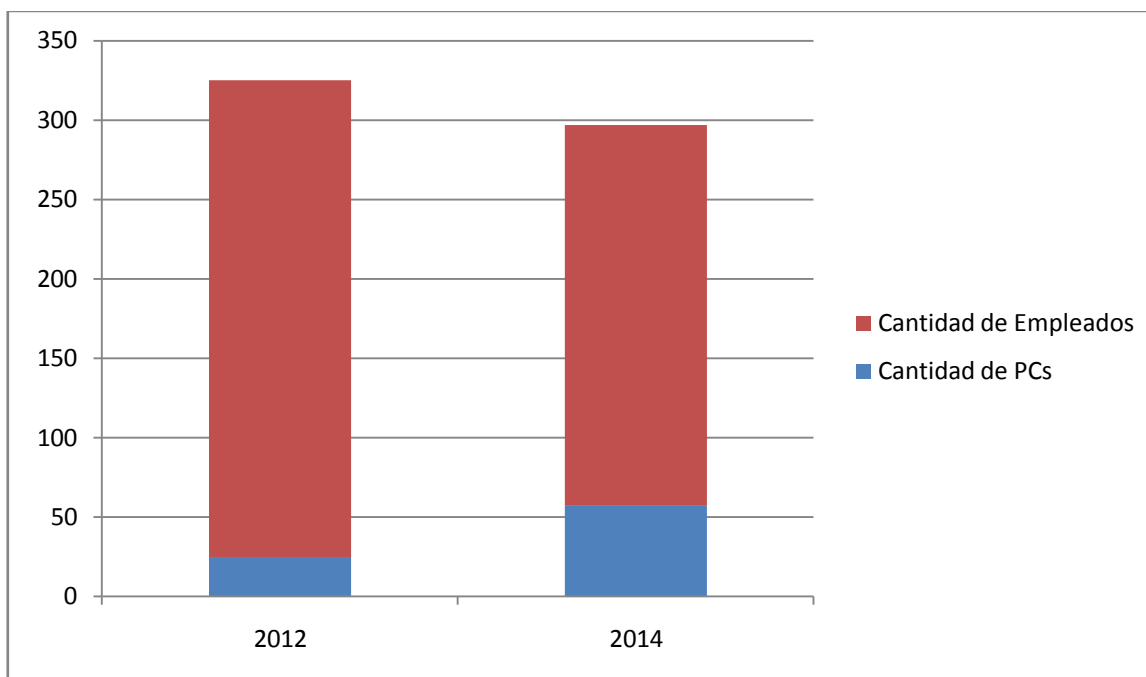
El plan tecnológico consistió en:

- Aumento del número de PCs
- Fomento de la utilización del e-mail corporativo
- Utilización de mensajería interna
- Sistema de digitalización de imágenes
- Recambio de central telefónica
- Utilización de un sistema integral de gestión (HIS)
- Desarrollo de una nueva página web
- Desarrollo de una red de cámaras IP
- Construcción de una nueva red digital

Con respecto al aumento en el número de PCs, se llevó a cabo un relevamiento que arrojó como resultado un número de 25 terminales a disposición de los distintos servicios del sanatorio. Para fines del año 2014, el número de terminales, ascendió a 57, con el adicional de contar con Wi-Fi en todo el sanatorio y aún pendientes 10 terminales de ser instaladas. Es decir, se buscaba incorporar a la totalidad de los servicios tanto a la información externa como interna. Para esto, se procedió a la realización de una obra de cableado y certificación de Cat. 6 para todo el sanatorio, a fin de poder proveer de servicio a esta nueva demanda interna. En 2012, el ratio de Cantidad de PCs por empleado era de 12 empleados por PC para finalizar el 2014 en un ratio de 4 empleados por PC.



Figura 12: Evolución de la proporción de PC por empleado 2012-2014



Fuente: Elaboración propia

Uno de los motivos para este crecimiento fue la incorporación de servicios que hasta el momento se encontraban “aislados” en términos de acceso a las herramientas tecnológicas y a su vez, a la ampliación de las terminales disponibles para servicios que ya contaban con acceso pero en una proporción desfavorable.

Servicios como Seguridad, Consultorios Externos, Enfermería, Bacteriología, Mantenimiento, Electromedicina comenzaron a utilizar por primera vez computadoras para el desarrollo de sus tareas.

Como fue mencionado anteriormente, en paralelo, comenzó el diseño y tendido de la nueva red integral de comunicación. Categoría 6, tecnología Wi-fi, nuevos servidores, firewall; fueron algunos de los pilares para la construcción de la misma y así garantizar la calidad y continuidad de la nueva demanda interna. Conjuntamente, la digitalización de imágenes permitió la reducción de los tiempos de espera para consultas médicas y fomentó informalmente la comunicación interdisciplinaria.

El departamento de sistemas comenzó la depuración de las direcciones de e-mail corporativo inutilizadas y se re asignó a aquellos servicios carentes de dicho servicio, conjuntamente con la incorporación del Messenger interno para las 57 terminales.

Desde mediados del año 2013, se procedió a la prueba de la herramienta que permitiría unir los distintos servicios del sanatorio. Servicios que crecían en producción de información y a su vez en demanda, contando cada vez con un mayor número de herramientas tendientes a la calidad de atención. Esa herramienta era el “*Health integrated System*” o HIS. La misma, había sido adquirida por la institución ya hacía tres años pero se utilizaba solamente el 30% para fines contables y de facturación.

Durante cuatro meses, se procedió a realizar las configuraciones necesarias para utilizar nuevos módulos del sistema, con el objetivo de unificar criterios y brindar una herramienta integral, la cual vería su versión acabada en la figura de la Historia Clínica Digital.

Así fue como se incorporaron los servicios de Farmacia, Clínica Médica, la Unidad de Terapia Intensiva, laboratorio, bacteriología, nutrición, Cirugía, Diagnóstico por Imágenes, Guardia ambulatoria y Consultorios externos. Es decir, uno por uno, se fueron incorporando y vinculando a los distintos servicios que trabajaban, hasta el momento, cada uno por su cuenta y luego con los demás servicios. Con esta nueva herramienta y procesos que incluyeron: Indicación médica digital, Protocolos de Cirugía digital, pedido de elementos, pedido de estudios de laboratorio/diagnostico por imágenes, evolución diaria digital, informes médicos, etc. se comenzó a trabajar desde el ingreso de un paciente en conjunto con la totalidad de los servicios intervinientes, en tiempo real y en conjunto.

#### Un lenguaje acorde a una nueva etapa

A medida que se incorporan nuevas herramientas tecnológicas, resulta de vital necesidad, el encontrar un hilo conductor entre las mismas, a fin de potenciar las virtudes y trabajar conjuntamente en la reducción de los defectos. La respuesta a

esta búsqueda yace en la “invención” de un lenguaje común. El mismo, a lo largo de la historia, ha permitido a civilizaciones crecer, interactuar y expandir su conocimiento. Por el contrario, la ausencia de un lenguaje o consenso, trae acaparado el caos y un sinnúmero de perjuicios. Fue así como se procedió a la invención de una codificación que hiciera las veces de lenguaje, comenzando por dos áreas en particular: la telefonía y los formularios. Así se realizó la modificación y nueva codificación del 70% de los internos existentes, incluyendo los nuevos necesarios, al contar con la posibilidad de expansión, brindada por la nueva tecnología. Por cuestiones técnicas se asignó una numeración de cuatro dígitos, donde los mismos seguían la siguiente lógica:

**1160 - 1 (obligatorio) 1 (piso) 6 (servicio) 0 (número de dispositivo)**

Por ejemplo, un office de enfermería del primer piso de internación, tendría el interno 1160 y el ubicado en el segundo piso el 1260 y así sucesivamente con la totalidad de servicios e internos disponibles.

En cuanto a los formularios impresos, se diseñó un trabajo conjunto con el personal de imprenta, a fin de unificar criterios y resolver la problemática de la asignación por parte del personal de distintos nombres para un mismo formulario. Para dar fin a esta situación, se procedió a codificar alfanuméricamente los formularios pre-impresos y a destacar los mismos mediante el correspondiente código. Fue así como se comenzó a reducir significativamente los márgenes de errores, tiempos de pedidos y mal entendidos.

Manual de procedimientos e instructivos

A medida que se fue generalizando la utilización de las nuevas herramientas de comunicación disponibles, fueron surgiendo inquietudes, nuevos usos y dificultades. Es así como fue necesario poner énfasis en el establecimiento de circuitos, instructivos, estandarización y documentación de las tareas inherentes a cada servicio a fin de evitar malentendidos y/o pérdida de información.

Con este fin, se crearon los instructivos referidos a la utilización del HIS para cada sector y a su vez, se establecieron circuitos para la atención en guardia y quirófano (ver ANEXO E) y finalmente se procedió a la elaboración de un modelo para la generación de documentos maestros.

Algunos de los objetivos abordados mediante el establecimiento de manuales e instructivos:

- Reducción de tiempos de aprendizaje
- Reducción de errores
- Estandarización de los modelos informativos
- Fomento de la Comunicación con prioridad hacia lo escrito

*“The more adequate the information employees receive about their company, the stronger their identification with it”.* (Smidts, Pruyn & Van Riel. 2001, p.1052). Sobre este principio, la claridad y estandarización de las normas de comunicación interna, serviría como herramienta de motivación e identificación con la institución. Todo empleado estaría recibiendo no sólo las herramientas sino la manera como llevar a cabo las comunicaciones internas a fin de lograr la mayor eficiencia posible. Esto, conjuntamente con la actualización del organigrama pre-existente y la posibilidad de esbozar un sociograma, permitirían estimular y fomentar el *“communication climate”* del que los autores hacen referencia.

Un capítulo aparte merece el mencionar que una vez creados ambos organigrama y sociograma, no pudieron ser difundidos ya que no contaron con la aprobación de la dirección médica. Aludiendo potenciales “conflictos de intereses” entre los sectores, no fue posible llevar a cabo la última etapa de esta confección aquí descrita. Quizás nuevamente surgía una señal de planificación o visión orientada hacia la comunicación interna pero la realidad es que tanto el organigrama como sociograma permitirían y apuntaban a lograr un entendimiento general de los procesos y vínculos comunicacionales propios de la institución, a fin de poder fortalecerlos y sorteando dificultades.

Se trató de un intento de conocer y favorecer la expresión y crecimiento de ese clima comunicativo, recordando que *“managers should pay serious attention to internal communication climate by providing each employee with adequate information and the opportunities to speak out, get involved, be listened to, and actively participate”*. (Smidts, Pruyn & Van Riel. 2001, p.1059).

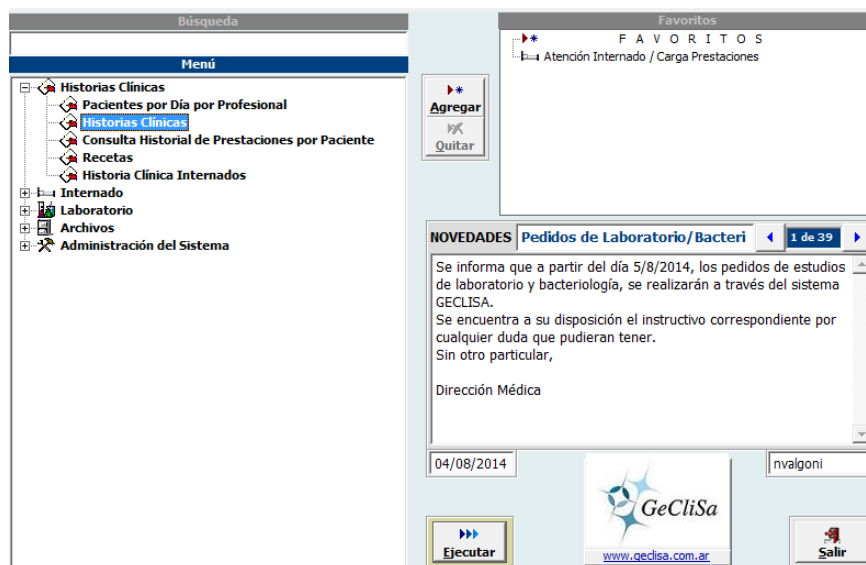
### Usos internos de la nueva tecnología

Una vez establecidas las nuevas herramientas tanto al servicio interno como externo, cabe señalar los usos que las mismas han aportado a la comunicación interna de la institución. Por ejemplo, con la incorporación de nuevas terminales (PC), se procedió al establecimiento de **protocolos de difusión para comunicaciones masivas**. A través de estos, se utilizaría el Messenger interno para las comunicaciones de mediana o elevada urgencia y el e-mail corporativo para todas las notificaciones “programadas” o meramente “informativas”. Sumado a esto, a fin de brindarle aún más seguridad a la comunicación digital, el departamento de sistemas comenzó el desarrollo de una herramienta que le permitiera al emisor, asegurarse que el mensaje fuera recibido por el receptor (tildes Whatsapp o “visto”).

### Novedades que perduran

En cuanto al HIS del sanatorio, se comenzó a utilizar la opción de “Novedades”, el cual había estado inutilizado desde el año 2011. Aquí, el emisor puede generar un mensaje, dirigido a un determinado/s grupo/s de destinatarios, estableciendo también la duración del mensaje emitido. Es aquí donde se comenzó a comunicar desde felicitaciones por festividades hasta la incorporación de nuevas OOSS a la cartera de clientes.

Figura 13: Pantalla de “Inicio” y “Novedades” del Health Integrated System implementado



Fuente: Geclisa® - Macena. [www.geclisa.com.ar](http://www.geclisa.com.ar)

#### 2.9.4 Reuniones periódicas

##### Measure Internal Service Quality & Develop Service-Oriented internal processes

Una vez provistas las herramientas tecnológicas y de equipamiento para la atención y brindar un servicio orientado a la calidad, estas mismas, servirán para medir la calidad del servicio prestado. Proveyendo un feedback estadístico constante, alimentando un tablero de comando, permiten detectar virtudes y falencias en la atención, las cuales anteriormente quedaban sujetas al criterio o atención del jefe/supervisor de turno. Demoras en el tiempo de atención, spread entre pedido y realización de un estudio, cancelación de estudios, informes y calidad de los mismos; son tan solo algunas de las variables posibles de medición. Haciendo un paralelo con el efecto que tuvo internet desde su masificación en términos del acceso a la información, los sistemas integrales, brindan herramientas de información interna que apuntan a la mejora continua a través de

la corrección en tiempo y forma de aquellos vicios/errores que atentan contra la visión y posicionamiento deseados.

De una manera evidente, la tecnología incorporada permitió interpretar, unificar la información existente y a su vez, potenciar exponencialmente la generación de nueva y aún más compleja información. Es así como, gracias a esta nueva información, se ha comenzado a tratar y debatir a nivel de jefaturas sobre los indicadores de calidad establecidos. Por primera vez, se podrá aportar comparación, claridad y a la vez, simpleza a la calidad de atención tanto interna como externa.



### 3. ¿La comunicación de la cultura o la cultura de la comunicación?

La cultura organizacional es, sin dudas, uno de los instrumentos más activos e influyentes dentro de una organización. Como un organismo viviente, se alimenta, crece y muta, aún cuando esto no sea notado por quienes la conforman. ¿Cómo puede algo existir si no es conocido o aceptado por todos? La respuesta resulta más simple de lo aparente: dentro de una organización, conviven distintas "sub-culturas" que afectan el accionar y la vida de todos. Nuevamente, ese accionar puede ser evidente o como suele suceder, de manera silenciosa, casi imperceptible. Ese accionar silencioso, resulta el más dificultoso tanto para ser identificado como abordado. La pérdida de sinergia, descontrol, confrontamientos, son tan solo algunos de los resultados de esa convivencia en anonimato y los cuales deben ser solucionados o por lo menos, identificados. Para esto, la herramienta tan compleja y simple a la vez que brindara respuestas y a su vez nuevos interrogantes, será la comunicación. Comunicación entendida como multidireccional y evolutiva. Una comunicación a medida y que involucre a todos sus Actores. Es que el acto de comunicarse, implica responsabilidad. Implica responsabilizarse por quien comunica, qué comunica y las consecuencias de dicho acto. Sin compromiso, no puede existir una comunicación sincera y sin ésta, no puede existir una verdadera cultura. El ser humano, desde su nacimiento, busca y celebra la posibilidad de comunicarse. Pero a lo largo de la vida, esa valoración ha ido siendo bombardeada hasta el punto de verse afectada y, en algunos casos, totalmente anulada. En un mundo en teoría más "comunicado", encontramos cada vez mayores diferencias y desentendimientos. El hombre cuenta con mayores herramientas para comunicarse pero a su vez, se encierra y aísla de su entorno. Comunicarse implica informarse, implica interiorizarse en uno o varios tópicos, en fin, conectarse con el mensaje, con el receptor y aquí, comienzan los inconvenientes.

Aquí yace la cuestión; para hablar de cultura, debemos primero contar con una verdadera cultura de la comunicación.



### 3.1 La cultura organizacional

*“What happens in organizations is fairly easy to observe; for example, leadership failures, marketing myopia, arrogance based on past success, and so on; but in the effort to understand why such things happen, culture as a concept comes into its own”.* (Schein, 2004, p.xi)

A fin de identificar la cultura organizacional reinante, resultó esencial identificar a los actores intervinientes y una vez identificados éstos, tratar de registrar todo vínculo u operatoria que permitiera caracterizar a la misma. Al tratarse de un sinnúmero de acciones aisladas, sin seguimiento y, en muchos casos, incoherentes entre sí, resultaba de suma dificultad, identificar una cultura con rasgos característicos. ¿Cómo lograr adquirir la visión a través de los *“cultural lenses”*? (Schein, 2004, p.7”)

Al presentarse estos contratiempos, resulta de gran utilidad el recordar que es necesario *“examining the shared assumptions in the organization or group one is dealing with and comparing them to one’s own”* (Schein, 2004, p.5). De aquí se pudieron identificar barreras que atentaban contra una comunicación fluida, evolutiva y con una retroalimentación positiva. En cambio, fomentaban el rumor, la desinformación, las múltiples versiones sobre un mismo tema y por consiguiente, la pérdida de tiempo y recursos.

En Ciba-Geigy, el autor Edgard H Schein, identificó que cada gerente o personal jerárquico tomaba a su trabajo como si fuera su terreno, su casa. Es decir, se jactaban de saber todo lo necesario para realizar su trabajo y rechazaban cualquier consejo y/o sugerencia que pudiera surgir sin ser solicitada. (2004, p.6). Algo similar, surgía en la institución. El rechazo constante a las sugerencias e iniciativas para mejoras, acrecentado por una falta de control y seguimiento por parte de la dirección; hacían imposible la implementación y fomento de una cultura organizacional. Una cultura orientada hacia la mejora de la calidad de atención, hacia la comunicación y el trabajo en equipo. En cambio, cada servicio actuaba

independientemente, bajo sus propias reglas, sin manuales o procedimientos y sin comunicación alguna entre sí. Sumado a esto, no existía seguimiento ni control por parte de la dirección, a fin de poder diagnosticar tempranamente cualquier inconveniente. Peor aún, la dirección resolvía y tomaba decisiones sobre información incompleta, desactualizada y en muchas ocasiones, falsa.

Producto de esto, “batallas” entre los distintos servicios, pérdida de valiosos recursos, tanto humanos como materiales, rotación de personal e insatisfacción del personal y clientes.

### 3.2 Tipificando la cultura organizacional

Los autores Terrence Deal y Allan Kennedy, desarrollaron su teoría sobre la cultura organizacional en su libro, entre otros, “Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life” de 1982. Aquí, los autores citan al director de la consultora McKinsey, Marvin Bower, quien describe a la cultura como “*the way we do things around here*” (1982, p.4). A su vez, identifican 6(seis) elementos esenciales de la cultura organizacional:

- Historia
- Valores y creencias
- Rituales y ceremonias
- Historias
- Figuras heroicas
- La red cultural

Estos elementos, interactúan entre sí, convirtiéndose en las bases de la cultura organizacional.

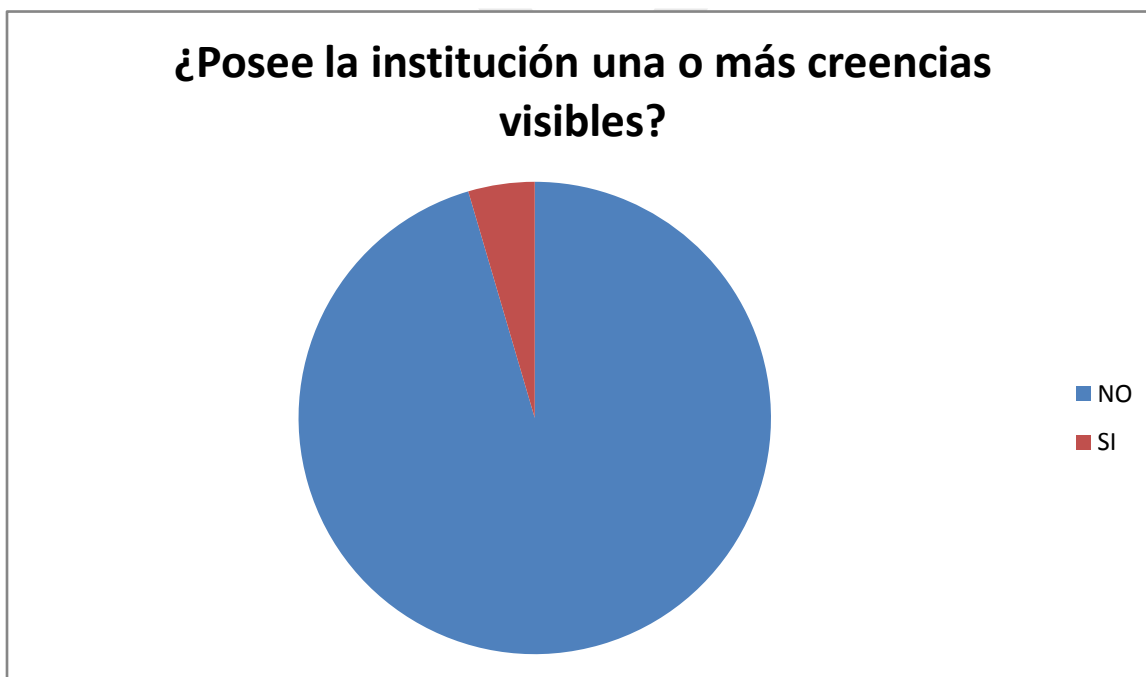
De la observación y análisis de los relevamientos realizados (entrevistas, cuestionarios, encuestas) se destaca el valor y peso de la historia, los rituales y la red cultural (con preponderancia en los chismes).

Sobre este punto, se llevó a cabo una encuesta, basada en el modelo de Deal & Kennedy (1982, p.6), la cual consistía en tres preguntas:

- ¿Posee la institución una o más creencias visibles?
- Si las posee, ¿cuáles son?
- ¿Las personas de la organización las conocen? En ese caso, ¿quiénes y cuántos?

A continuación (figura 14) se encuentran graficados los resultados de dicha encuesta, realizada sobre una muestra del 10% del total de la población, es decir, 22 personas.

Figura 14: Resultados de la encuesta basada en el esquema de Deal & Kennedy



Fuente: Elaboración propia

Los resultados alarmantes, arrojaron que solamente una persona consideraba que la institución contaba con creencias visibles y como agravante, ésta era “hacer dinero”. Una vez más, se evidenciaba una falta de cultura e identidad; que afectaba a la gran mayoría de los empleados.

La historia y los rituales, seguían ejerciendo presión desde los estamentos más enquistados de la institución, ya fuera desde la dirección u otro servicio cuyos

miembros fueran longevos. Sumado a esto, la red cultural, influenciando a través de los chismes; los cuales tomaban mayor dimensión al transformarse en la base de la toma de decisiones. Como ya fuera abordado con anterioridad, esto desencadenaba en pérdidas de tiempo y recursos, desentendimiento entre sectores y pobre calidad de servicio.

Las figuras heroicas sobre las cuales hacen referencia los autores, habían transitado su camino hacia su antítesis. Habían dejado el heroísmo y cedido ante la comodidad o el exilio. Habían dejado la institución o elegido ocultarse, adoptando una filosofía de supervivencia y coexistencia con aquello que tanto habían enfrentado. En otras palabras, habían perdido sus valores.

En ese esquema propuesto por los autores (figura 15), identifican 4 (cuatro) estilos de cultura organizacional, quizás simples, pero que claramente caracterizan las diferentes culturas. Las mismas, se basan en el grado de riesgo asociado a una actividad esencial y por otro lado a la velocidad o rapidez con la que la institución “aprende” acerca del éxito o fracaso de sus acciones.

Figura 15: Estilos de Cultura organizacional



Fuente: Deal T. & Kennedy A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.

De los cuatro modelos aquí identificados, la cultura organizacional se encuentra en una etapa híbrida entre “Tough-Guy, Macho” y “Work Hard/Play Hard”. En el primero de los casos, se detecta el predominio del individualismo por sobre el trabajo en equipo, el alto riesgo de las acciones y la consecuente “automática” retroalimentación en cuanto a los resultados. A su vez, se trata de una industria con altos niveles de adrenalina y con altos niveles de rotación.

En complemento, en cuanto al segundo modelo, la respuesta es casi inmediata como en el primer caso y requiere gran energía y perseverancia por parte de sus empleados.

En términos de los autores, las acciones aquí descritas, apuntan hacia generar un sentido de pertenencia, reduciendo la rotación y las “ansiedades organizacionales” de modo de asemejar la cultura al modelo del “Bet-your-company”. Aquí es donde la totalidad de los individuos toman conciencia de la importancia de la planificación, adoptando un enfoque a mediano y largo plazo para cada tarea involucrada en la toma de decisiones. Al tratarse de una institución donde el principal objetivo es brindar atención médica de calidad, mejorando la calidad de vida; los riesgos son altos y por esto, la concientización toma un papel preponderante.

Cabe recordar y destacar que de esta concepción teórica, se concibió el slogan **“la salud la hacemos entre todos”** (Valgoni, 2013), anteriormente mencionado en referencia a los valores de la institución.

### 3.3 Año 2013 en adelante

Ante un escenario por lo menos nefasto en términos culturales y comunicacionales, mediante la implementación de las reuniones periódicas de jefaturas y gerencias de servicios, se comenzó una etapa de corrección y planificación. Por primera vez, se llevaron a cabo periódicamente reuniones que involucraban cada vez más sectores y sus representantes. Las mismas, permitían

algo tan elemental como el conocer personalmente a la otra persona como así también, expresar sus inquietudes y necesidades, conjuntamente con recibir los lineamientos estratégicos de la dirección. Por los pasillos de la institución, se comenzó a esbozar y a mencionar una palabra desconocida hasta aquel entonces: **planeamiento**.

Reuniones basadas en la exposición oral, sustentadas por material estadístico provisto por las nuevas herramientas informáticas, las cuales derivaban en un memo o minuta de la misma. Se planteaban objetivos y compromisos, a cumplir y alcanzar, a tiempo para la próxima reunión; a fin de poder llevar un seguimiento y control. Y así quedaron instauradas las reuniones de jefatura quincenales, logrando duplicar la presencia inicial de 8 (ocho) servicios para finalizar en octubre de 2014 con la presencia de 16 (dieciséis) jefaturas.

#### 3.4 Identidad corporativa y comunicación

Luego de analizar tanto cuantitativamente como cualitativamente los procesos comunicacionales y características culturales, surge el cuestionamiento acerca de la identidad institucional. Recapitulando sobre los resultados estadísticos, la institución no cuenta con rasgos distintivos tanto para el público interno como externo, así como tampoco parece evidenciar creencias algunas. Retrocediendo aún más en los párrafos, llegando casi al principio de este ensayo, donde se planteaba: **“Existe una deficiencia comunicacional tanto por calidad y/o cantidad que afecta a la totalidad de la institución y cuyos efectos no han sido cuantificados”**; es seguro decir que se ha podido confirmar dicha observación, con algunas salvedades.

Existe una deficiencia comunicacional, extendida tanto a lo largo como a lo ancho de la institución, la cual tiene sus orígenes en la falta de valores y una cultura organizacional tangible y por ende; posibles de ser comunicadas.

*“The deficit resulting from a loss of the identification with a corporation is not easily replaced, and gives rise to the traumatic question:”What are we now?”* (Balmer, 2008, p.891)

A lo largo de un período de aproximadamente dos años, se han ido realizando correcciones e implementando alternativas que apuntan a la solución de la situación problemática pero que deben ser extendidas en el tiempo y adoptadas como componentes de la cultura. Para esto, se identifican las barreras que atentan contra el desarrollo y establecimiento de dichos parámetros a fin de poder sortearlas o encontrar maneras alternativas de coexistencia. Una coexistencia temporal que permita una evolución progresiva y no disruptiva a fin de no generar un caos organizacional y comunicacional aún mayor. Una coexistencia que debe inevitablemente finalizar en la destrucción y derrumbe de dichas barreras a fin de poder fomentar una comunicación, una cultura e identidad organizacional.

“Cualquier comunicación implica un compromiso y, por ende, define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor...”(Watzlawick, Beavin & Jackson, 1971, p.51). Es así como es necesario fomentar la comunicación interna, en todos sus niveles, para trabajar conjuntamente sobre valores que incluyen la identidad, la motivación, el sentido de pertenencia; aspectos ya abordados por los autores Karaosmanoglu y Melewar

La institución deberá constantemente buscar maneras y herramientas de innovar en términos de comunicación, tendientes a la generación y transmisión de una identidad. Una identidad que implica compromiso, dedicación y coherencia. Una institución que debe comenzar a “hablar” a sus miembros, tanto internos como externos y a su vez, fomentar que se comuniquen entre ellos.

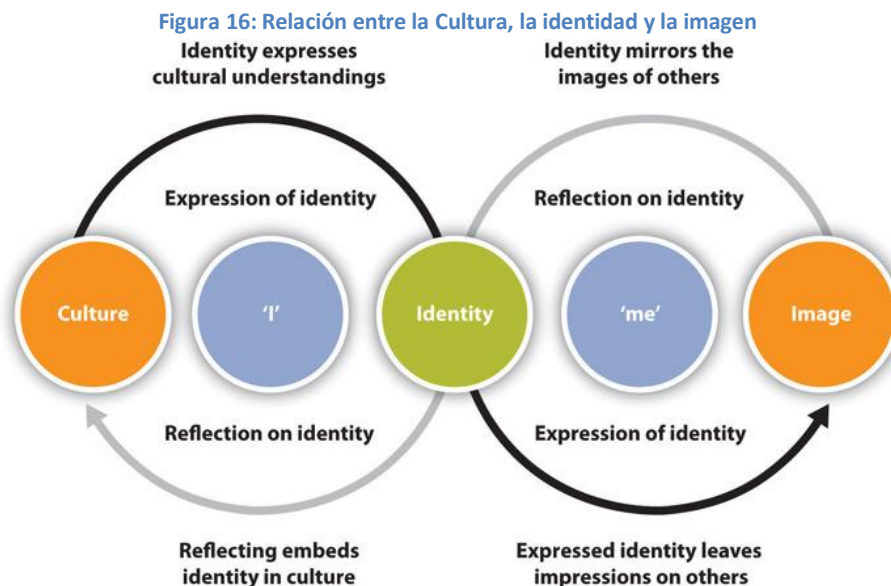
Sabiendo esto, cabe destacar que no existe margen de error alguno por el cual se pueda permitir no cumplir esa promesa; ese compromiso hacia el adentro, con vistas a un futuro promisorio. Anteriormente se establecieron las prioridades en términos del mapping estratégico y el lugar que la institución deseaba ocupar en la mente de los consumidores. Resulta de suma importancia preguntarse por el lugar

que desea ocupar en la mente de sus clientes internos. ¿Qué respuestas desearía encontrar a las encuestas antes mencionadas? ¿Qué valores quiere instaurar y defender de ahora en más?

*“Once established a corporate identity can serve as the basis for corporate-wide coordination (unity of corporate purpose); integration (a sense of belonging among employees); direction (guides management actions, decisions and actions); and corporate communications and image (forms the basis for institutional communications). (Balmer, 2008, p.886).*

Un compromiso que como toda relación implicará responsabilidad para ambas partes y el seguimiento y control de las acciones implementadas. Un compromiso que demandará nuevos circuitos y actores involucrados en velar por la salud de dichos estándares de calidad. Recordando siempre que “el cambio no es una solución única a un problema único, sino un dilema a resolver. El cambio impone un precio y plantea el interrogante de cuáles serán las repercusiones para el resto del sistema” (Papp, 1988, p.25).

A fin de graficar lo aquí desarrollado en cuanto al vínculo sinérgico entre la identidad y la cultura, cabe destacar el trabajo publicado por Mary Jo Hatch y Majken Schultz (1997) donde se resume el siguiente vínculo entre la cultura, la identidad y la imagen reflejada en otros.



Fuente: Hatch M.J. & Schultz M. (1997). *European Journal of Marketing* 31 5/6



### 3.5 Barreras hacia el cambio y la comunicación

Una vez analizadas tanto la institución como las particularidades a nivel comunicacional como también estructurales y de identidad, amerita dedicar un capítulo aparte a aquellas barreras que atentan contra un proceso de cambio. Aquellas presentes desde el comienzo como así también aquellas que fueron aminorando su peso o desapareciendo y finalmente aquellas que resistieron la embestida y perduran aún hoy.

*“Within the healthcare industry, some of the most successful systems have focused heavily on the cultural side as they adapt various management strategies and process improvement techniques...Success is not measured in terms of a health system’s size, annual revenue o ranking of the many top 100 lists. It is measured by the organization’s ability to demonstrate system-wide improvement year over year.”* (Pexton, 2009)

Desde el comienzo de la presente y la consecuente implementación de cambios, acciones y estrategias anteriormente mencionadas, las barreras aparentaban tener una mediana o baja resistencia. Se trataba de las barreras propias del cambio, el escepticismo y los recelos propios a toda empresa. A medida que el tiempo transcurrió, las barreras comenzaron a reforzar su resistencia y a su vez a desnudar otras barreras desconocidas hasta aquel entonces. Un factor agravante de lo aquí expuesto se refiere al origen de dichas barreras. En una etapa temprana, las principales barreras provenían de sectores ubicados en su mayoría en la base de la pirámide jerárquica. A medida que transcurrió el tiempo, comenzaron a brotar barreras tanto lateralmente como desde niveles medios y altos en dicha pirámide. Es aquí donde todo plan es expuesto a la mayor presión y donde deberá contar con todo el apoyo necesario para poder sortear el aluvión de investidas. Retomando las palabras de la autora, es aquí donde la institución deberá demostrar esa mejora a nivel global.

Como comenzara el presente capítulo, ha habido barreras que supieron desaparecer y otras que logran perdurar e inclusive fortalecerse. Dentro de

aquellas que pudieron ser derribadas se encuentran: “sobrecarga de trabajo”, “sistemas y estructuras inadecuadas” (Pexton, 2009).

En cuanto a la sobrecarga laboral, fue una de las principales resistencias a la implementación del sistema integral de gestión. El mismo, fue siendo implementado por etapas a fin de acompañar la curva de aprendizaje y a su vez, brindando tiempo para el ajuste de errores y correcciones. Durante ese proceso de implementación y prueba, existieron momentos donde coexistió más de un sistema en simultáneo, generando rechazo y en ocasiones, un clima de malestar. A fin de combatir dicha situación, se llevaron a cabo capacitaciones tanto grupales como personales a fin de aportar datos concretos acerca de los beneficios que dicho cambio generaría y dejando certeza que la situación presente, resultaría meramente temporal. Resulta de suma importancia la toma de conciencia y el cambio actitudinal por parte del usuario, ya que éste es quien posee la llave para solucionar los problemas que lo aquejan. Una vez sorteada la brecha de aprendizaje e implementado el nuevo sistema, resulta casi imposible comprender cómo se llegó a criticar el cambio o inclusive cómo era posible trabajar antes.

En cuanto a las estructuras y sistemas inadecuados, se llevó a cabo la incorporación ya mencionada de herramientas tecnológicas y la implementación de nuevos circuitos comunicacionales a fin de acompañar el cambio. En cuanto a la tecnología, requirió una implementación de 24 (veinticuatro) meses a fin de reacondicionar la matriz tecnológica y que ésta esté a la altura de la calidad de servicio demandada. Las fallas tecnológicas o la falta de la misma, no podría ser una excusa más que alimentara esa resistencia al cambio ya naturalmente presente.

Aquellas que se fortalecen, pueden trabajar tanto en silencio como estar totalmente expuestas pero por sobre todo, nutriéndose de los huecos o rupturas en un plan integral de comunicación. Como vigilantes en la oscuridad, buscan esas grietas en donde alojarse y así perdurar o inclusive, lograr nuevos adeptos para su cometido. Su objetivo es el status quo, el caos, la comunicación pobre o patológica. Es así como a continuación se enumeran las principales barreras que

han logrado perdurar y atentar, consciente o inconscientemente contra la salud de la organización.

### 3.5.1 Resistencia o escepticismo

En términos generales, el rechazo inicial hacia el cambio, fue combatido mediante la implementación progresiva y no invasiva de las distintas herramientas de comunicación. Dichas herramientas fueron aportando soluciones casi inmediatas y traducibles a resultados mensurables. Así fue como también sirvieron como un “filtro natural” para diferenciar entre aquellos que buscaban la mejora y excelencia y quienes simplemente deseaban evitar el cambio. Sumado a esto, se pudo demostrar con resultados concretos y circuitos instaurados, que se trataba de un cambio que perduraría a lo largo del tiempo, independientemente de las personas que lo llevaran a cabo.

Cabe destacar el caso del sistema integral de gestión (HIS) anteriormente descrito. Aquí, se trataba de la segunda ocasión que se intentaba su implementación desde que el mismo había sido adquirido. En el año 2010 aproximadamente, el fracaso de por aquel entonces, llevó a casi al desuso total del sistema y por ende en este segundo intento; demandó 14 (catorce) meses para ser finalmente adoptado. *“Others may be skeptical because they have lived through past initiatives that were eventually abandoned when they didn’t yield the expected gains”* (Pexton, 2009).

A medida que transcurría el tiempo, el escepticismo comenzó a surgir desde estratos jerárquicos más elevados y por ende el sortearlo resultaba más dificultoso. El miedo a exponer lo que hasta el momento parecían funciones “esenciales”, las cuales les otorgaban a dichos gerentes un cierto poder, parecieron un precio demasiado alto para relegar sin una pelea.

### 3.5.2 Falta de comunicación

Aquí yace el motivo central del presente estudio, cuya motivación permitió la corrección de un sinnúmero de vicios comunicacionales. Se logró la conversión de la predominancia absoluta de la comunicación verbal, hacia una proporcionalidad con respecto a la comunicación escrita. Se instauraron herramientas comunicacionales y tecnología al servicio de la comunicación que permitieron derribar barreras e inclusive ampliar las fronteras, incluyendo a la totalidad del personal al “diálogo organizacional”.

Sin embargo, en este campo, restan aún, lograr ciertos cambios y la adecuación de los más altos estratos de la organización a los nuevos circuitos de comunicación y sus respectivos canales. La dirección deberá ver más allá de los resultados tangibles y enfocarse aún más en los invisibles que esta nueva modalidad brindará a mediano y largo plazo. En una especie de paradoja, la cabeza de la organización es la que finalmente ha presentado mayores dificultades para lograr ese cambio de mentalidad.

Quedan aún un sinnúmero de acciones por implementar que apuntarán al desarrollo de nuevos canales de comunicación y a la mejora de los actuales (ver “El futuro...”)

San Andrés

### 3.5.3 Apoyo pasivo o ausente

No pudiendo ser terminante o taxativo, el apoyo de la dirección resultaba un elemento clave de este proceso de cambio. Como todo proceso, existirían momentos de extrema tensión, en donde el mismo, sería sujeto a cuestionamientos, críticas, etc., para lo cual necesitaría contar con el apoyo de la dirección. A pesar de haber contado con el apoyo necesario, en su mayoría implícito y no tan explícito, existieron momentos en los cuales el mensaje podría resultar contradictorio. El no respeto de los circuitos establecidos, el regreso a las “viejas costumbres”, son tan solo algunas prácticas que atentan contra un proceso

de cambio sustentable en el tiempo. A su vez, esas “grietas” son las que alimentan y dan lugar a los escépticos, a aquellos que esperan la oportunidad para sembrar la duda y realizan ataques de distinta dimensión. Como el tiburón blanco, puede detectar una herida a kilómetros de distancia, aunque en la mayoría de los casos, no haya sido él quien la haya generado.

Por último, en cuanto a las barreras mencionadas, cabe destacar:

*“I discovered that those managers to whom I had personally given the memo thought it was helpful and on target, but rarely, if ever, did they pass it on...”(Schein, 2004, p.4)*

Es decir, una ausencia de personal instruido o capacitado con miras a la comunicación, la innovación, el cambio, atentan contra todo plan. Aquí los beneficios que pueda aportar dicho plan, pasan a un segundo plan ya que de manera casi automática todo cambio entra dentro de un mismo “proceso”, el cual enlentece, desvirtúa y termina desalentando a todo aquel que no fomente el status quo. Cabe mencionar que la falta de capacitación o formación es tan solo un agravante pero bajo ninguna circunstancia un justificativo para dicho accionar. Aquí debe preponderar una cuestión actitudinal y de visión de mejora; sabiendo identificar y discernir entre oportunidades y amenazas.

*“You can´t lead change if nobody is following you” (Pexton, 2009).*

### 3.6 El futuro – Acciones inconclusas

Desde una óptica positiva y enfocada en el mediano y largo plazo, existen herramientas del plan aún no implementadas y las cuales permitirán fortalecer lo ya establecido y ampliar aún más el campo de la comunicación organizacional.

Del mismo modo que aquellas ya implementadas, requerirán un seguimiento y convicción a fin de sortear el escepticismo y rechazo que puedan generar, así como también la concientización acerca de los beneficios potenciales. Cambios

que apuntarán al desarrollo conjunto de la comunicación, la cultura y la identidad institucional; trabajando sobre la base de la coherencia.

Para comenzar, es necesario destacar las dos etapas de dicha implementación y luego proceder al desarrollo de cada una.

1. Centralización de la comunicación en el departamento de RRHH
2. Creación del “Departamento de comunicación institucional”

### 3.6.1 Centralización de la comunicación

A priori, el titular pudiera inducir a pensar en un retroceso en el proceso comunicacional y de expansión de las barreras existentes. Por el contrario, se trata de una centralización en términos formales y de circuitos. Una centralización que apunta a unificar criterios y “desligar” de la tarea de comunicación, dispersa a lo largo de distintos sectores. Implica otorgar identidad y la autoridad técnica y formal para ser la referencia institucional en términos de comunicación. Un departamento que por naturaleza es el vínculo entre todos los servicios internos, el cual cuenta con la más nutrida cantidad y calidad de datos e información posibles y deberá organizarse a fin de darle valor a los mismos, poniéndolos al servicio de la institución.

Un departamento cuyos mismos cimientos yacen sobre la comunicación y el vínculo con todos los integrantes de una institución servirá de organismo de control y seguimiento de los procesos comunicativos tanto formales como informales. En fin, que hará respetar el organigrama y se nutrirá del sociograma.

### 3.6.2 Creación del “Departamento de comunicación Institucional”

También conocido como departamento de comunicación interna o **IC** por sus siglas en inglés, deberá desprenderse lateralmente en el organigrama, teniendo su origen en el Departamento de Recursos Humanos. Este vínculo directo y dependiente entre departamentos, sería de carácter temporal, de manera de poder facilitar la introducción de la nueva dependencia en la estructura organizacional.

Como fue antes descrito, la resistencia a los cambios estructurales, sumado al escepticismo asociado con la “novedad” harán que el nuevo departamento reciba asistencia de uno ya vigente. En una segunda etapa, una vez estandarizadas sus tareas, identificadas las personas idóneas para cada tarea, se podrá proceder a la independencia departamental, logrando aún mayor entidad. El IC deberá ser responsable de mantener el flujo y calidad de la comunicación interna y externa y así también lograr un nexo entre el mundo exterior e interior de la organización.

Deberá contar con un responsable, el cual velará por el correcto funcionamiento de los circuitos implementados y a su vez, incorporará nuevos o reparará fallas en los existentes. Sus tareas incluirán estar en constante contacto con el “clima cultural” (Smidts, Pruyn & Van Riel. 2001) de la organización. Dicho esto, también deberá entrelazar estrechos vínculos dentro de la organización a fin de estar en contacto y nutrirse de la comunicación no planificada o informal. Ésta sea Interpersonal, Intermediaria o Intrapersonal (Cornelissen, 2000, p.119-125). Esta clase de comunicación podrá aportar feedback permanente sobre la totalidad de los temas inherentes a la organización teniendo siempre la precaución de no terminar dependiendo de la comunicación informal, lo cual iría en contra de la misma razón de ser del departamento. Sumado a esto, se deberá aprender de la historia y poseer personal capacitado a fin de poder discernir entre el rumor y la verdadera pieza de información valiosa.

El líder de este proyecto, deberá reportar a Recursos humanos y a su vez a la Dirección. No tratándose de una dualidad de mando, sino por el contrario, brindar retroalimentaciones periódicas, a fin de aportar resultados tangibles sobre la

comunicación formal a lo largo de la organización. Una vez más, las reuniones interdisciplinarias, jugarán un importante rol en la incorporación de esta nueva estructura y es aquí donde deberá comenzar a ahondar a fin de hacerse de su propia identidad.

### No vocero pero sí un nexo

Una de las tendencias más comunes en las organizaciones es destinar un departamento de comunicaciones institucionales a fin de servir meramente de voceros de la alta gerencia o dirección. Dicha tarea, deberá ocupar tan sólo uno de otros tantos ítems dentro de las responsabilidades de la descripción de trabajo. La comunicación de las resoluciones de los altos estratos de la organización resulta una tarea necesaria pero no suficiente. Deberá realizarse un seguimiento de las mismas y lograr un feedback a fin de poder corregir o reforzar, en caso de ser necesario. Por otro lado, deberá comportarse como un “ser viviente” que aprende, crece y evoluciona con el tiempo y con las distintas experiencias que va viviendo y a su vez, acompañando el crecimiento de la organización. A medida que se logre esa maduración, se deberá ir convirtiendo en el nexo entre los distintos agentes de la estructura interna y así también con la estructura externa.

Como fuera analizado anteriormente, una vez identificados los stakeholders, se deberá fomentar una relación constante y basada en la comunicación bidireccional. *“The stakeholder approach calls for organisations to become more responsible to forces in their external environment by engaging in situational analysis and widening their understanding of their external stakeholders”* (Freeman, 1984, pg 216-19)”. De este modo, el IC asumirá la función de nexo entre la organización y sus stakeholders, tarea hasta el momento asumida por el departamento de RRHH. Esto la aportará identidad y a su vez, brindará seguridad y transparencia hacia los grupos de interés ya mencionados. Como resultado, se estará trabajando en la comunicación, la identidad y finalmente; a través de la repercusión positiva sobre los grupos de interés; sobre la imagen de la



organización. Como indicaran Karaosmanoglu y Melewar, cuanto más retroalimentación positiva perciban tanto los empleados como los clientes de la organización, a través de los medios informales, mayor será el sentido de pertenencia y la imagen positiva de la misma.

### Herramientas a implementar por el IC

Dentro de las herramientas desarrolladas pero aún pendientes de implementar, se encuentran potenciales generadores de motivación, estímulos comunicacionales y medidores de resultados. En todos los casos, se tratan de herramientas de aplicación interna pero generadoras de información potencialmente valiosa para el vínculo con el exterior de la organización.

### Quisiera destacar las siguientes:

- Encuestas de satisfacción interna + mystery shopper
- Evaluación periódica de personal
- Newsletter interno

### Encuestas de satisfacción interna + mystery shopper (Anexo D)

Aquí nos encontramos ante una herramienta compleja que consiste en dos componentes, complementarios entre sí. Por un lado, la realización de una encuesta, por lo menos semestral, anónima y con el objetivo primordial de obtener un feedback acerca del estado “emocional” y clima laboral dentro de la organización.

Una encuesta que deberá ser de carácter obligatorio pero que deberá respetar la intimidad del encuestado a fin de no atentar contra la calidad de sus respuestas y que a su vez, demandará del encuestado el compromiso de la sinceridad y

seriedad que el proceso amerita. Aquí podrán expresar quejas, sugerencias, felicitaciones, etc. Una vez recopilados todos los datos, se deberá proceder a procesar y comenzar un intenso trabajo de interpretación, con fines de obtener información valiosa tanto para la organización como para sus encuestados. Un error muy común sobre este tipo de procedimientos es tener un enfoque meramente de demanda, por así decirlo, en donde el encuestado solamente aporta, sin recibir nada a cambio. Aquí no se refiere a una devolución material o económica, sino una quizás aún más valiosa e intangible. Es así como una herramienta que busca información, se comporta también como una herramienta que “obliga” a la organización. Un elemento que establece una vez más un vínculo entre el encuestado y el encuestador (ya sea una persona o un mero documento). Y es así como ese compromiso debe ser honrado, respetado y valorado por ambas partes ya que de lo contrario, generará un vacío y tendrá una fecha de expiración muy corta.

Es así como la figura del mystery shopper entra en la escena. Es por esto que hablamos de dos componentes complementarios entre sí. El mystery shopper puede ser utilizado para medir calidad de atención, servicio, corroborar quejas realizadas por usuarios pero también puede y debe ser utilizado para corroborar los resultados y pedidos obtenidos en los relevamientos. Debe convertirse en una herramienta de la organización a fin de honrar su parte del compromiso establecido y finalizar el mismo, mediante la implementación de las mejoras que correspondan. “The truth is out there” solía repetir los X-Files y las organizaciones no son ajenas a esta aseveración.

### Evaluación periódica de personal

Aquí yace la herramienta que aportará el mayor nexo con el departamento de RRHH. Es sin dudas una tarea propia de Recursos humanos, recibir las evaluaciones de personal por parte de los supervisores/jefes correspondientes pero será tarea conjunta con el IC, el llevar a cabo acciones basadas en dichas evaluaciones. Es decir, el accionar que desencadenarán las evaluaciones, en términos comunicacionales y motivacionales. Desarrollar planes de capacitación informática para aquellos empleados en cuyas evaluaciones se sugieran dichas falencias. Por otro lado, se podrán, en un futuro, desarrollar nuevas modalidades comunicacionales actualmente en desuso. Por ejemplo, un sector como el de consultorios externos y recepción, donde la edad promedio no excede los 25 años, podrán tener una mejor recepción a toda comunicación que se realice mediante redes sociales, teléfonos móviles o dispositivos electrónicos por sobre la comunicación escrita en la cartelera informativa.

Esta herramienta demandará una rigurosa coordinación y nuevamente, una correcta interpretación de los datos aportados a través de las evaluaciones, a fin de poder desarrollar planes comunicacionales a medida. De esta manera, aumentará notablemente el impacto de las comunicaciones y así también se podrán optimizar los recursos.

Hasta la fecha, la evaluación de personal no se encuentra en la descripción de trabajo de cada supervisor o jefe de servicio. Dicha tarea, deberá ser incluida dentro de las obligaciones de dicho rango jerárquico, fomentando directa e indirectamente un vínculo entre empleado y supervisor y por extensión, con la organización. Los resultados de la misma, una vez procesados, serán incluidos en el legajo personal de cada empleado y a su vez, podrán servir de base para premios y castigos en base a desempeño. Como fuera mencionado anteriormente, resulta de suma importancia la retroalimentación hacia el empleado, en cada vínculo y especialmente en aquellos que están dirigidos a la evaluación profesional de la persona.

### Newsletter interno

Probablemente la herramienta de las aquí enumeradas que cuenta con la más alta probabilidad de servir tanto para la comunicación interna como también externa. El mismo, deberá representar un lugar de información pero también de recreación y distensión. Ya sea en formato impreso y/o digital, cada uno con sus características, permitirán brindar un canal adicional de información y expresión a los empleados de la organización.

La estética deberá estar acorde a la identidad visual de la organización, respetando tanto la tipografía como los colores, lenguaje, etc. Se deberá proceder a la creación de un comité de contenidos, que estimula la generación constante de material para cada número.

Sumado a esto, deberá contener un espacio para las felicitaciones (cumpleaños, nacimientos, logros personales) al personal, junto con las novedades propias de la organización e información profesional valiosa (precauciones, actualizaciones, procedimientos). Conjuntamente, podrá contener un espacio para que uno o un grupo de empleados, tengan la posibilidad de escribir para una edición determinada y así fomentar un sentido de pertenencia y "propiedad". Recordando que "la salud la hacemos entre todos", el newsletter no debe ser la excepción a la regla. De caso contrario, correrá serios riesgos de ser encasillado como una mera propaganda institucional para transmitir una determinada imagen o ideología. Será una herramienta que estreche lazos tanto vertical como horizontalmente y a su vez, será un canal de comunicación y vínculo con el exterior de la organización.

#### **4. Conclusiones**

A lo largo del desarrollo del trabajo de investigación, fueron surgiendo nuevos enigmas e inquietudes que requerían respuestas. La comunicación organizacional, en sus diferentes dimensiones, tiene ese efecto sobre todo aquel abocado a su estudio, análisis y desarrollo. Permite y exige al mismo tiempo, tiene la facultad de unir y separar en simultáneo; generar sinergia o caos. Como toda herramienta poderosa y de extrema complejidad, deberá ser sujeto constante de monitoreo, estímulo y preservada por medio de recursos tanto humanos como materiales a fin de que esta goce de buena salud y logre crecer hacia tanto el interior como el exterior de la organización.

Como fue desarrollado, resulta un componente esencial de la cultura y formador de la identidad de todos los componentes de la organización. Tiene un poder de empowerment implícito que permite aportar soluciones hasta los problemas más arraigados y silenciosos. En muchas ocasiones, las empresas sufren de problemas complejos, con soluciones simples; donde en la gran mayoría de los casos, se solucionarán “hablando” y “escuchando”. Aquí es donde autores como Smidts, Pruyn y Van Riel destacan el rol que debe asumir un directivo y la totalidad de la organización, promoviendo y fomentando el diálogo. No existen excusas válidas para no proveer las herramientas y estímulos necesarios para que esto suceda; para lo cual, deberán comprender que la amplitud de beneficios y oportunidades superan ampliamente a los riesgos y amenazas.

Una comunicación que debe contar con principios como el diálogo y la ética (Bishop, 2006, pg216), la “apertura, confianza, involucramiento, inversión y compromiso” (Ledingham & Brunig, 2000, pg 58) a fin de convertirse en una herramienta del cambio y la mejora continua. Resulta de suma importancia, tener siempre presente el vínculo que implica un proceso de comunicación. Tanto a nivel interno, entre las partes directamente involucradas como también a nivel externo. Ninguna organización puede voluntaria o involuntariamente aislarse del mundo exterior y sus acciones tienen repercusiones en este y viceversa. Como entidad viviente y evolutiva, deberá encontrar en sus recursos, la manera de

generar valor a través de la comunicación. De la misma manera que existen los departamentos de “Investigación y desarrollo”, que, dependiendo la industria, cuentan con presupuestos exorbitantes para su desempeño, se deberá desarrollar la comunicación a fin de lograr el máximo que este puede aportar. Se trata de un gran desafío y no solamente para la dirigencia o altos estratos jerárquicos, se trata de un compromiso integral donde cada actor juega un papel preponderante en esta obra. Desde el momento en que una organización toma conciencia que la comunicación no es algo “comprable” o que podrá copiar de un competidor, podrá darle el lugar que corresponde, dirigiendo los recursos necesarios para lograrlo.

Sin duda alguna, se convertirá en un punto distintivo en el mercado y envidiable por otros competidores pero que, a diferencia de otras ventajas, será imposible de “robar”. Resulta que no existe una fórmula única para el éxito y tampoco para una comunicación exitosa. A la hora de idear un plan integral de comunicación, un punto inicial y clave, deberá ser el conocer a su público. Sus dimensiones, sus métodos, sus formas de ver el mundo y de relacionarse con él. Sumado a esto, toda organización, deberá conocerse a sí misma, a fin de tener en claro qué es lo que está fallando, qué es lo que funciona acorde a lo deseado y qué es lo que se desea comunicar formalmente. Este plan y su aplicación, podrán generar sentimientos encontrados a lo largo y ancho de la organización, junto con la consecuente tensión que derivará de esto. Atracción e incertidumbre, motivación o desencanto, crecimiento o desapego, son tan solo algunos de las paradojas con las que deberá convivir el proceso de cambio pero que sin dudas deberá estar enfocado hacia una visión de largo plazo. Como todo viaje, podrán surgir mayores o menores inconvenientes a lo largo del camino pero resulta de suma importancia tener claridad y la convicción de no perder el mapa con el destino buscado. Es decir, un proceso que deberá estar por encima de las urgencias propias de toda organización. Esto no implica el ignorar dichas urgencias, muy por el contrario, éstas podrán servir de aprendizaje y ajustes para dicho plan. Implica saber diferenciar entre tácticas, políticas y estrategias. Se trata de un plan que desde un principio es sabido que generará resistencia a pesar de las bondades y beneficios del mismo. Se trata de un objetivo que desenmascarará lo mejor y lo peor de sus

miembros, convirtiéndose aquí también en una herramienta muy útil en aspectos inclusive “ajenos” al principal objetivo del mismo.

La comunicación organizacional demanda una visión holística de la misma, haciendo imposible hacer un corte transversal entre lo interno y externo. Implica comprender e incorporar el concepto de acción y reacción, de causa y efecto. Debe incluir también, una visión despojada del egocentrismo y sí vinculada con el presente, el futuro y el pasado. El pasado forma parte del presente y de lo que una organización es y representa. Tanto positiva como negativamente, ha ido moldeando y se encuentra presente en los cimientos de la organización. El aceptarlo, es una parte del proceso pero no la totalidad. El negarlo, la perdición.

Una visión hacia los grupos de interés que ejercen mayor o menor presión o influencia en los procesos internos y externos de la organización. Como indicara Freeman, su presencia es innegable y va más allá de la presencia física. Su accionar condiciona el propio y aquellas organizaciones que más rápido lo reconozcan e incorporen en su sapiencia, podrán potenciar las oportunidades y reducir las amenazas.

Un mundo con múltiples e infinitas identidades pero sin lugar para aquellos que carezcan de una. La falta de identidad acarrea innumerables problemas y si no es abordado metódica y analíticamente, conducirá indefectiblemente al caos. Dicha problemática genera un círculo vicioso de muy difícil solución. Proviene del caos y mantiene el caos organizacional, se auto alimenta de él. La comunicación debe permitir responder a la pregunta de ¿Qué somos?, transitando la manera en cómo se llegó a ser lo que es; independientemente de las bondades o defectos de ese ser. Como fuera mencionado anteriormente, la comunicación tiene la obligación de responder preguntas pero elevar un número aún mayor de nuevas preguntas. Si esto no sucede, sin dudas, algo del proceso está fallando; ya sea la planificación o la ejecución del mismo.

En cuanto al caso de estudio, probablemente los resultados reales del plan de comunicación implementado puede que salgan a la luz en un futuro no muy

cercano. Su concepción tuvo ese objetivo. Brindaría resultados a corto plazo pero principalmente estaba dirigido a la continuidad en el largo plazo. Una organización con problemas comunicacionales de baja y alta complejidad pero que ocultaban problemas de identidad y cultura organizacional. Un ámbito donde, históricamente, la comunicación no lograba ocupar el lugar que correspondía y siempre resultaba ignorada o relegada a pesar de su importancia. El peso de la historia, las barreras al cambio, la idiosincrasia pasada, se evidenciaban en toda acción y hacían de este proyecto una especie de utopía.

A pesar de esto, se dieron las bases y condiciones para el desarrollo y principios de aplicación necesarios a fin de dar comienzo a una etapa sin retorno. Planes anteriores, no similares, habían fracasado antes de comenzar o en etapas muy tempranas de su desarrollo. Era por esto que el fracaso no era una opción pero tampoco el éxito una seguridad. Nada lo es. El creer en una especie de determinismo, iría directamente en contra de los principios de un plan de comunicación sano y verdadero. Una visión totalitaria atentaría contra el correcto desempeño de todos los recursos involucrados y de la recopilación de los datos a medida que se generaran. Un plan que requiere la humildad como virtud para poder reconocer falencias, errores y tener la voluntad y deseo de cambiar el status quo. Una motivación que sin dudas debe exceder la necesidad material o económica no sin dejarla a ésta de lado. Si la principal motivación fuera del orden económico, no existiría plan que superara el proceso que implicara el alcance de dichas metas. Puede parecer confusa su descripción pero lo económico debería ser un punto más en la nómina de beneficios pero lo suficientemente convincente para poder contar con el apoyo de la dirección. Es así como también que esta motivación económica, aportaría otra variable mensurable a los efectos de resultados. En todo cambio, debe existir la posibilidad de medir y obtener resultados tangibles de dicho proceso. Se trata de otro capítulo de la novela organizacional, cuál será el uso de dichos resultados, el cual no resulta el objetivo de la presente investigación.



En cuanto a su implementación, se trató de una extensión durante más de 24 (veinticuatro) meses, los cuales aún siguen completando etapas del mismo. Surge quizás el interrogante si alguna vez encontrará su final dicho proceso y aquí es donde probablemente la negativa sea la mejor opción. Esto implicaría una cultura orientada al cambio y a la mejora continua, mostraría seguridad y fortaleza institucional y valores orientados hacia el servicio y el bienestar de todos sus componentes. Estaríamos ante una fuerza difícil de haber dado a luz pero imposible de apagar y dejar en desuso. Esto dependerá del compromiso y convicción de todos los actores involucrados, de la organización como un todo. Es aquí donde realmente se podrá ver el éxito o fracaso de un plan integral de comunicación.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Bibliografía

- Balmer, J. (2008). *Identity based views of the corporation. European journal of marketing*, Vol 42, 9/10
- Bishop, B. (2006). *Theory and practice converge: a proposed set of corporate communication principles. Corporate communications. An International Journal*, Vol 11 No3.
- Catino, M. (2014). *Organizational Myopia*. Cambridge University press.
- Cornelissen J. (2000). *Corporate Image: An audience centred model. Corporate Communications: An International Journal*, Vol 5 N2, 119-125.
- Deal T., Kennedy A (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of the corporate life*. Perseus publishing.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman publishing.
- Gates, B. (2000). *Digital Dividends Conference*. Seattle. USA.
- Grossberg, L. (1992). *We gotta get out of this place: popular conservatism and postmodern culture*. Routledge.
- Grossberg, L. (1996). *Identity and Cultural Studies: is that all there is?*. Sage publications.
- Hallahan, K. (2000). *Inactive publics: the forgotten publics in public relations*. Public Relations Review, vol 26 n°4, 499-515
- Hall, S. (1996). *Critical dialogues in cultural studies*. Sage publications.
- Hatch M. & Schultz M. (1997). *Organizational Culture, identity and image. European Journal of marketing* 31 5/6. 356-365
- Hixon T. (2012). *Why are U.S. Health Care Costs so high?* Retrieved from [www.forbes.com](http://www.forbes.com)

- Karaosmanoglu, E. & Melewar, T. (2006). *Corporate communications, identity and image: a research agenda*. *Brand management* Vol 14 ½. 196-206.
- Ledingham, J. A. & Brunig, S. (2000). *Public relations as relationship management*. Lawrence Erlbaum Associates, Nj.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. University of Chicago Press. USA.
- Papp, P. (1988). *El proceso de cambio*. Ed. Paidos, Argentina.
- Pexton, C. (2009). *Overcoming organizational barriers to change in healthcare*. Financial times press. Retrieved from <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=1327759>
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The free press. USA.
- Schein, E. (2004). *Organisational culture and leadership* (3<sup>rd</sup> Edition). Jossey-Bass. USA.
- Smidts, A., Pruyn, H. & Van Riel M. (2001). *The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification*. *Academy of management journal* 49/5, 1051-1062.
- Valgoni, N. – Garcia F. (2014). Retrieved from [www.sanatorioateneo.com.ar](http://www.sanatorioateneo.com.ar)
- Wasmer D.J., & Bruner G.C. (1991). *Using organizational culture to design internal marketing strategies*. *Journal of services marketing*. Vol 5, 35-46
- Watzlawick P, Beavin J. & Jackson D. (1971). *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Tiempo contemporáneo, Argentina.
- Zeithami V., Bitner M.J. & Gremler D. (2003). *Services marketing*. Mc Graw-Hill, USA.

**ANEXOS**

ANEXO A:

**Cuestionario de comunicación y medios**

Nombre y apellido: .....

Sector: .....

Cargo: .....

De los siguientes sectores enumerados, distinga entre aquellos con los que interactúa cotidianamente y aquellos que lo hace esporádicamente. Recuerde que se trata de sectores y NO interacción personal.

A su vez, indique qué medios utiliza para dicha interacción.

	Frecuentemente	Esporadicamente	Teléfono	E-mail	Msn Interno	Nota/memo	Personalmente
Admisión							
Bacteriología							
Clinica Médica							
Cocina							
Consultorios Externos							
Contaduría							
Dirección Médica							
Electromedicina							
Enfermería							
Farmacia							
Guardia							
Hemoterapia							
Laboratorio							
Legales							
Limpieza							
Mantenimiento							
Portería							
Prestaciones Médicas							
Quirófano / Esterilización							
Rayos / Imágenes							
RRHH							
Secretariado de piso							
U.T.I. / U.C.O.							

**ANEXO B: Cuestionario de Posicionamiento**

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellido: \_\_\_\_\_

Sector: \_\_\_\_\_

(preguntas abiertas)

A- Anteriormente, ud. indicó la periodicidad y medios utilizados para las comunicaciones de vuestro sector; ¿Cuál considera el más eficaz y cual el menos eficaz? ¿Por qué motivo?

B- ¿Qué medios cree ausentes o no utilizados, que podrían ser útiles?

C- Defina en sus palabras, ¿qué significa comunicación?

**Preguntas cerradas**

D- Marque con una cruz la respuesta que considere más adecuada

¿Cómo clasifica a la comunicación vertical (tanto ascendente como descendente)?

Buena

Regular

Mala

¿Cómo clasifica a la comunicación dentro de vuestro sector?

Buena

Regular

Mala

E- Marque con una cruz, a qué sector pertenece cada persona:

Florencia Policastro:

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Patricia Arciniega

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Facundo Harriague

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Eduardo Fernandez

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Juan Carlos Graña

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Alicia Carrizo

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Marta Rusiecki

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Elba Rodríguez

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Ayelen Cantoni

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Ana Lapetina

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Ivan Marsilla

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Soledad Guzman

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Haydee Levinson

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

Víctor Tapia

Cocina - Dirección Medica – Limpieza – Administración - Mantenimiento –  
Farmacia – Clínica Médica - Consultorios Externos - Admisión

### **ANEXO C: Cuestionario de Identidad**

Empleado \_ Visitante \_

Indique 4 (cuatro) características/palabras que caractericen según su criterio al  
Sanatorio Ateneo:



**ANEXO D: Cuestionario de satisfacción interna**

**Por favor indique aquellos aspectos que cree deben ser mejorados en la institución.**

---

---

---

**Indique según su criterio, aquellos aspectos que considera satisfactorios**

---

---

---

Universidad de  
**San Andrés**

**Asigne un orden de jerarquía de prioridades, del mayor al menor, a los siguientes conceptos:**

Sueldo – Estabilidad Laboral – Comida – Seguridad laboral – Atención a inquietudes – Carga laboral – Relaciones Interpersonales – Posibilidad de desarrollo profesional.

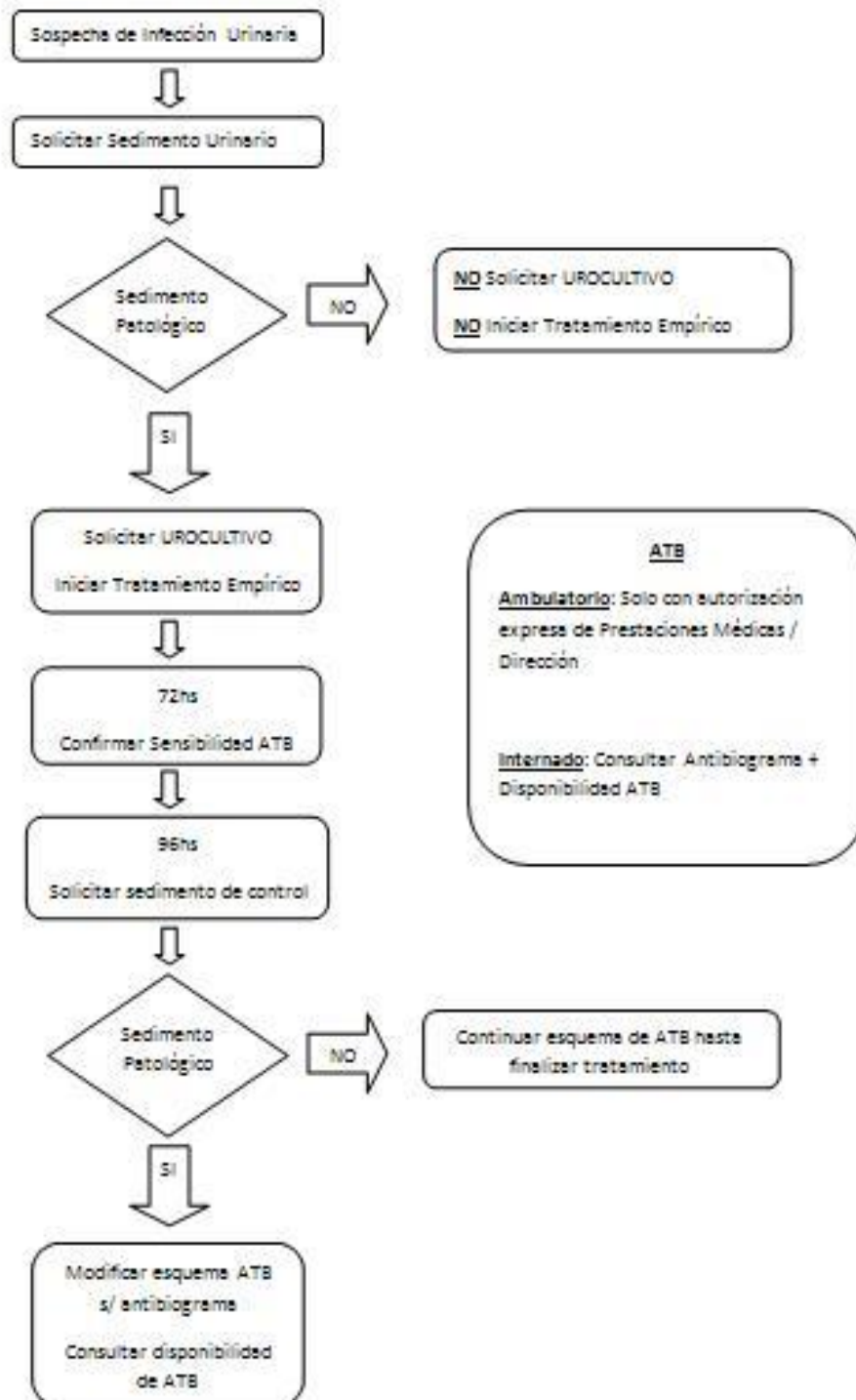
**Comentarios Finales:**

---

## ANEXO E – CIRCUITOS STANDARIZADOS

### E.1 Suministro de antibióticos

Servicios: Laboratorio – Clínica Médica – Bacteriología – Farmacia



## E.1.2

Cicuito de aprobación y gestión de Cirugías