

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INTERNO DE
COMUNICACIONES, COMO MECANISMO PARA EL FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL Y LA OBTENCIÓN DEL PREMIO CALIDAD EN SALUD
COLOMBIA IPS. HOSPITAL EL TUNAL - EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO,
BOGOTÁ D.C.**

FEDERICO ALFREDO RAMÍREZ CASTILLO

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
MANIZALES**

2002

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INTERNO DE
COMUNICACIONES, COMO MECANISMO PARA EL FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL Y LA OBTENCIÓN DEL PREMIO CALIDAD EN SALUD
COLOMBIA IPS HOSPITAL EL TUNAL - EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO,
BOGOTÁ D.C.**

FEDERICO ALFREDO RAMÍREZ CASTILLO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE COMUNICADOR SOCIAL
Y PERIODISTA**

ASESOR

DERLY XIMENA MESA OLIVEROS

PSICÓLOGA

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

MANIZALES

2002

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	
JUSTIFICACIÓN	4
1. TITULO PROPUESTA	8
2. ANTECEDENTES	9
2.1 CONTEXTO INVESTIGATIVO	9
2.2 POSTULADOS	10
3. OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVOS GENERALES	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. MARCO REFERENCIAL	14
4.1 NATURALEZA JURÍDICA	14
4.2 RESEÑA HISTÓRICA	14
4.3 POBLACIÓN	17
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
4.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	19
4.6 ASEGURADORAS CONTRATANTES	21

4.7	PLANES Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES	22
4.8	PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS	22
4.9	HOSPITAL MODERNO	23
4.9.1	Administración Hospitalaria	23
5.	MARCO TEÓRICO	25
5.1	CONCEPTO GENÉRICO DE COMUNICACIÓN	25
5.1.1	Concepto de comunicación	27
5.2	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	30
5.2.1	La comunicación depende más de hechos que de palabras	32
5.3	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	35
5.3.1	Enfoque humanista Interna	35
5.3.1.1	Teoría de las relaciones humanas	37
5.4	TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN	39
5.4.1	Teoría funcionalista	39
5.5	COMUNICACIÓN EN ENTIDADES DE SALUD	41
5.5.1	Componentes de la comunicación	41
5.6	COMUNICACIÓN INTERNA	44
5.6.1.	Comunicación formal	44
5.6.2	Comunicación informal	44
5.6.3	Comunicación unívoca o institucional	45
5.6.4	Comunicación biunívoca	45
5.7	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	46
5.8.	NUEVOS ESCENARIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	48

5.8.1	La comunicación interna y la organización de la empresa	48
5.8.2	Los dos eventos de la comunicación interna	49
5.9	LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS ENTORNOS DE LA EMPRESA	50
5.10	LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	51
5.11	VALOR INSTRUMENTAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO RECURSO GERENCIABLE	52
5.12.	LOS RECURSOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	53
5.13	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	54
5.14	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA ADAPTACIÓN Y EL ORDEN	56
5.15	CONCEPTOS FINALES	62
6.	PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIONES	65
6.1	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN : UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO BIEN CONCEBIDA	65
6.2	ESTRATEGIAS COMO UN TODO	66
6.3	TIPOS DE ESTRATEGIA	67
6.3.1	Estrategias de imagen	68
6.4	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA ENTIDADES DE SERVICIO	69
6.5	ESTRUCTURA DEL PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN	75
6.6	METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA	74
6.7	PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA DIRIGIR UNA ESTRATEGIA	75
		76

DE COMUNICACIÓN	77
6.8 DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA “CINCO TEMAS”	79
6.9 MAPA DE TRÁFICO INTERNO	80
6.10 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	83
6.11 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	85
6.12 DESPLIEGUE DE LA CALIDAD SISTEMA DE INTERPRETACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	86
7. METODOLOGÍA	86
7.1 TIPO DE ESTUDIO REALIZADO MEDIÁTICO	87
7.2 PROCEDIMIENTO	88
7.3 POBLACIÓN	88
7.4 MUESTRA	89
7.5 INSTRUMENTO	89
7.5.1 Desarrollo del plan estratégico de comunicaciones para el Hospital El Tunal	89
7.5.1.1 Conceptualización del plan estratégico de comunicaciones	92
7.5.1.2 Descripción del instrumento aplicable al Hospital El Tunal	93
7.6 CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES	94
7.7 INSTRUMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES	94
7.8 RECURSOS	95
8. INDICADORES DE RESULTADO	96

9. IMPACTO DEL PROYECTO	97
CONCLUSIONES	99
GLOSARIO	103
BIBLIOGRAFÍA	112

RESUMEN

La presente investigación fue elaborada con el propósito de diseñar y ejecutar un Plan Estratégico de Comunicaciones para una institución prestadora de servicios de salud, tendiente a ser aplicada a cualquier tipo de entorno organizacional, en razón a que su base fundamental es la comunicación interna, su proceso de socialización y de sensibilización durante el direccionamiento estratégico a los distintos niveles.

En la actualidad las instituciones con enfoque empresarial, concentran sus esfuerzos en motivar espacios de comunicación más complejos, que permitan ser difundidos y comprendidos por todos los públicos que interactúan y se retroalimentan de manera constante con la entidad, y es aquí donde el comunicador social se convierte en ese motor de las relaciones humanas, dinamizador y optimizador de los procesos.

Uno de los incentivos principales de la aplicación de este Plan de Comunicaciones en el Hospital El Tunal, corresponde a que a través de su implementación y difusión se podrá alcanzar el reconocimiento de la gestión organizacional y la

obtención del Premio Nacional de Calidad en Salud IPS, otorgado por el Centro de Gestión hospitalaria “GEHOS”. Durante este proceso se evidencia la necesidad de establecer y/o fortalecer las líneas de información que se promueven a toda la institución y su contexto social.

Finalmente la comunicación como ciencia social se adapta a cualquier realidad institucional, puesto que parte del estudio de los sistemas sociales y su interrelación con el entorno, factor que visto desde la perspectiva de aprendizaje y praxis se apropia de los recursos disponibles orientados a la generación de impacto y trascendencia en todos los campos de acción.

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo las organizaciones a partir de sus diversos enfoques, han buscado estrategias de mejoramiento continuo a través de los procesos comunicacionales y de periodismo, para que su nivel de participación y conocimiento institucional de modo interno logre verse reflejado en todos y cada uno de los agentes dinamizadores de la gestión empresarial, así como en la misma proyección al mercado de servicios. Es así como las organizaciones de hoy han adoptado la idea de hacer uso de estos recursos, en la divulgación y comunicación de sus programas corporativos, imprimiendo un estilo innovador orientado al logro de los objetivos de la empresa.

Con base en este criterio, se determina uno de los campos de acción que debe conquistar el comunicador organizacional, quien esta en la capacidad de ampliar, fortalecer y estructurar su quehacer profesional de tal manera que se encuentra en capacidad de enfrentar, los cambios de la administración empresarial, asumir diferentes tareas y dar respuesta efectiva a las necesidades que la sociedad exige.

Precisamente, uno de los entornos que busca este tipo de enfoque corresponde al Hospital El Tunal que como Empresa Social del Estado, surge bajo la premisa fundamental de capacitar y orientar a su cliente interno a través de diversos mecanismos de socialización, proyectar sus servicios con base en la alta calidad para alcanzar la satisfacción integral de sus públicos, y lograr un reconocido posicionamiento en el mercado y ubicación social dentro de la comunidad que le rodea, por medio de un modelo de divulgación, publicación y capacitación coherente con sus metas y estrategias operativas.

En tal medida, el papel del comunicador se ubica en los momentos más importantes para la organización; el desarrollo social y el bienestar del cliente interno y externo, donde el observar comportamientos, explicar hechos y aportar conocimientos en un exhaustivo intercambio recíproco de información, que permite el cumplimiento del direccionamiento estratégico y del plan institucional.

Este trabajo de grado pretende aproximarse al perfil del comunicador social dentro de cualquier institución, para este caso el impacto que pueda adquirir en el sector salud en su proceso de administración, utilización y apropiación de los recursos disponibles para dinamizar programas de mejoramiento continuo a todos los niveles de la organización.

Es de acotar, que estas empresas se encuentran ubicadas dentro de una zona geográfica que determina las condiciones de salud que se deben ofertar, siendo

este un punto de referencia para el diseño, creación, implementación y evaluación del actuar de los profesionales en el campo de las comunicaciones.

Por esto la comunicación organizacional se convierte en una estrategia de gran aceptación, transformándose en una actividad de primera necesidad para las instituciones prestadoras de salud – IPS -, así como para cualquier institución en sus diversos sectores de la economía, dando al cliente una visión integral de la institución.

Además, la comunicación organizacional permite influir en el cumplimiento de las metas, proyectar el logro de los objetivos, desarrollar tareas específicas, adoptar nuevas decisiones que amplíen la perspectiva de competencia de la organización, adicionalmente incursionar en otros medios y asumir nuevos retos como es el caso de la participación para la obtención del *Premio Calidad en Salud Colombia*.

En estos términos incorporar la comunicación organizacional contribuye al desarrollo global, reflejado en ventajas competitivas, altos niveles de productividad, climas organizacionales óptimos, crecimiento personal, etc, trascendiendo en la especialización del trabajo y reconociendo como valor al conocimiento.

JUSTIFICACIÓN

“Hoy en día se considera que la comunicación es un derecho de todo ser humano. Pero este derecho se concibe cada vez más como el derecho a comunicar superando el derecho de ser solamente informado”¹. La comunicación es entonces un proceso bidireccional donde los participantes mantienen un diálogo equilibrado generan un intercambio libre y la posibilidad de acceso a los múltiples procesos comunicacionales.

Pensando en este postulado surge la necesidad de diseñar y ejecutar un Plan específico de Comunicaciones, que busque no solo consolidar el hecho de postularse al Premio Calidad en Salud, sino también el de generar un proceso de cambio y construcción dentro del Hospital el Tunal donde todos los funcionarios puedan participar y se apropien de las herramientas comunicacionales que actualmente provocan mayor impacto, asimilación y aprendizaje.

Se habla de proceso de cambio y construcción en el sentido de que cada integrante del hospital, ya sea de planta, contrato de prestación de servicios,

¹ FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. Un solo mundo, voces múltiples. México-Unesco.1980. P. 573.

outsourcing o los usuarios en general, participen activamente del Plan, interesándose por los temas de divulgación interna y externa que simultáneamente faciliten la expresión de lo que realmente se está viviendo dentro de la organización. Al respecto Prieto Castillo afirma” La comunicación es un proceso de aprendizaje, educativo, a menor educación, menor publicidad de ejercer la autodeterminación de decidir. Lo importante es el aprendizaje de la propia realidad, el conocimiento de las causas fundamentales de los problemas ”².

Partiendo de este hecho, surge de forma sentida la necesidad de crear un sistema de comunicaciones que se acople a todos los niveles de la empresa con un lenguaje sencillo, práctico, didáctico y cotidiano que motive el aprendizaje y la divulgación efectiva de la información circulante en el medio del Hospital El Tunal.

Teniendo en cuenta la premisa de que la institución es conciente de que el tema de la comunicación no es desconocido, vale la pena incursionar de un modo más asequible, buscando otras estrategias de acercamiento de tal manera que no se visualice como un proceso aislado sino como protagonista del mismo en el construir del significado corporativo.

El participar no solo se refleja en acciones operacionales sino que además implica necesariamente un conocimiento de la realidad y de la situación actual por la cual el hospital atraviesa; si no se establece este proceso de sensibilización comunicacional con todo el recurso humano, si no se recibe información adecuada

² PRIETO CASTILLO, Daniel. El Diagnostico participativo. Quito. CIESPAL.1993.P. 29

de las fuentes inmediatas, es casi imposible que se pueda transformar la participación y la toma de decisiones acertadas con respecto a las falencias que se presentan interna y externamente.

De esta manera se manifiesta que el Plan Estratégico Interno de Comunicaciones, es la herramienta más adecuada para abordar el sistema de información en esta institución, en razón a que permite la asimilación directa del entorno en el cual se desarrolla y evoluciona la organización, identificando alcances, limitaciones, oportunidades, competencias y el valor agregado que se ofrece tanto al cliente interno como al cliente externo, Esta interacción directa con los agentes primarios desencadena el diálogo, la definición de alternativas de solución, masificar la perspectiva y el compartir la experiencia tangible.

La participación se resume en el siguiente planteamiento de Prieto Castillo “son democráticas las relaciones entre seres humanos que incluyen la participación de todos en las decisiones más importantes”³.

Para el Hospital El Tunal, el conocimiento de la realidad comunicacional se verá reflejada a través de la realización de este Plan, el cual desde su objetivo primordial permitirá un acercamiento a su problemática, visualizando una atmósfera de cambios y de soluciones que dinamicen el proceso de reingeniería y resarcimiento institucional.

³ Ibíd., P. 11.

La realización del Plan de comunicaciones es un primer paso para ofrecer alternativas informativas a la institución donde se proyecta, pero además fortalece y estructura el papel del comunicador social dentro de un ambiente que idealmente no es el suyo pero que día a día le compete de forma consecuente ya que donde exista un ser humano activo o pasivo la comunicación y la difusión de sus medios es innegable y es allí donde se pone a prueba la capacidad de reacción y apropiación de los recursos para transformar las situaciones y generar empoderamiento corporativo a todo nivel.

Finalmente este proceso pretende confrontar y corroborar la teoría adquirida en la academia con la experiencia que ofrece la realidad, porque la apropiación del conocimiento proporciona bases sólidas, pero es el diseño y ejecución de los diversos programas, el llevar esa teoría a lo plausible lo que realmente pone a prueba el desempeño profesional en general, el factor que fusionado con la experiencia motiva el aprendizaje y el potencial de participación en el medio circundante.

1. TITULO DE LA PROPUESTA

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO INTERNO DE COMUNICACIONES, COMO MECANISMO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y LA OBTENCIÓN DEL PREMIO CALIDAD EN SALUD COLOMBIA IPS. HOSPITAL EL TUNAL - EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO, BOGOTÁ D.C.

2. ANTECEDENTES

2.1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de abordar los antecedentes que enmarcan el proceso comunicacional en las entidades prestadoras de servicios de salud a nivel Distrital conviene resaltar la situación actual del Hospital el Tunal y su necesidad de implantar diferentes estrategias de comunicación y divulgación que contribuyan al logro de sus objetivos corporativos.

El Hospital el Tunal Empresa Social del Estado III Nivel, se ha visto inmerso en una serie de cambios en los últimos años que han influido en sus funcionarios; estados que generaron rupturas de patrones que en alguna medida han modificado la conducta y la forma de pensar y de actuar de los diferentes colaboradores.

Uno de esos cambios radicales fue el incursionar en procesos tecnológicos de alta complejidad, dando paso efectivo a las comunicaciones, como medio de divulgación, de venta de servicios de esta institución y como estrategia esencial en el mejoramiento de la imagen institucional en el ámbito interno y externo.

En esta medida se están llevando a la practica las diversas estrategias de comunicación, para alcanzar las metas institucionales y el reconocimiento y obtención del premio Calidad en Salud Colombia, dando participación activa a todos y cada uno de los colaboradores y promotores del desarrollo de la institución.

Las bases teóricas que se han desarrollado antes de este proyecto se resumen en las siguientes fuentes y los siguientes postulados:

2.2. POSTULADOS

Este proyecto se argumenta en los postulados que se han planteado con relación a la comunicación en la empresa colombiana, destacando que la comunicación influye en todas las etapas administrativas, dinamizando un correcto flujo de información, productividad y estructura de interrelaciones.⁴

El comunicador dentro de sus variables macroambientales, debe tener presente las variables ambientales que afectan las actitudes y los comportamientos.⁵

⁴ GOMEZ Sonia. "La Comunicación Factor Vital para la Eficiencia Organizacional". Medellín. Tesis Facultad de Comunicación Social, Universidad Pontificia Bolivariana.1978. p. 314

⁵ *Ibíd.*, P.316

Dentro del campo de las innovaciones, vemos como la comunicación es la llamada a manejar positivamente el efecto de rechazo o desorden que origina todo cambio. Siendo veraz, oportuna, clara y convincente,

El comunicador tiene una responsabilidad en nuestro medio, es colaborar a la eficiencia de la empresa, mediante el desarrollo de su contingente humano. Dar una visión de la empresa, como un ser vivo, dinámico y evolutivo. Participar en la creación de políticas y procedimientos que tiendan al ejercicio de una autoridad funcional no rígida, en donde la comunicación informal encuentre el campo propicio para su sano desarrollo.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico de comunicaciones, a nivel interno que promueva el conocimiento organizacional a todos los niveles y la identificación y proyección de las metas y objetivos corporativos orientadas principalmente a la obtención del Premio Calidad en Salud Colombia.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender de manera globalizada la empresa, como centro neurálgico de emisión y recepción de mensajes para diseñar el plan estratégico de intervención comunicacional.

- Reorientar la imagen, las relaciones públicas, el protocolo y demás técnicas de la comunicación que se encuentren aisladas, para sensibilizar el proceso de administración total y conjunta de sus procesos.

- Orientar y estimular las capacidades directivas hacia la planificación de estrategias, fundamentadas en la gestión integradora de la comunicación, a fin de lograr involucrar los niveles de participación de su cliente interno.

- Brindar información completa, oportuna y veráz a través de los medios de comunicación internos, para que se genere cuestionamiento, retroalimentación y aporte al desarrollo del proceso.

- Dinamizar los cinco temas de capacitación interna: direccionamiento estratégico, plan operativo, código de ética, políticas de calidad y salud ocupacional; de tal manera que se involucre a todos los niveles operativos de la institución, construyendo compromiso, pertenencia y empoderamiento.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. NATURALEZA JURÍDICA.

Empresa social del estado del orden Público, adscrita a la Secretaría Distrital de Salud, cuenta con patrimonio propio y autonomía administrativa

4.2. RESEÑA HISTORICA

El área de influencia del Hospital El Tunal III Nivel, Empresa Social del Estado, es el Distrito de Santa Fe de Bogotá, concentrándose su mayor demanda potencial de usuarios de salud en las Alcaldías Locales de Tunjuelito, Usme, Rafael Uribe Uribe, San Juan de Sumapaz y Ciudad Bolívar, en las cuales existe una población aproximada de 1.700.000 de habitantes, según datos preliminares del censo de 1993.

El Hospital fue concebido y construido en desarrollo del programa de ciudad Bolívar, el cual se generó por un convenio internacional celebrados entre la

Alcaldía Mayor de Bogotá y el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, el que no solamente incluyó programas de salud sino que adelantó proyectos de vivienda a través de la Caja de Vivienda Popular del Distrito, de Vías y obras Públicas a través de la Secretaría Distrital de Obras Públicas, de Bienestar Social a través del departamento Administrativo de Bienestar Social Distrital y de Servicios Públicos, entre otros cargos de la E.T.B., E.E.B. y E.A.A.B.

El proyecto inicial del Hospital El Tunal se basó en la construcción de un centro hospitalario poliambulatorio, el cual constaba de cuatro plantas y con los servicios de apoyo diagnóstico y tratamiento necesarios para su funcionamiento. En el periodo (1988-1990) la construcción de dos plantas y de los principales servicios de apoyo, diagnóstico y tratamiento, generó problemas de escaso número de camas hospitalarias, falta de dotación adecuada y de recurso humano suficiente.

En el año 1990 mediante el Acuerdo Distrital No.20 el Hospital El Tunal fue clasificado como institución de tercer nivel de atención, considerando esencialmente su ubicación geográfica y las necesidades de servicios de salud altamente especializados en la población del área de influencia más próxima.

Fue inaugurado en mayo de 1990 y dado al servicio el 15 de septiembre del mismo año. Desde entonces sus Directores han sido: 1. Daniel Escallón, 2. Juan Manuel Uribe Díaz, 3. Javier Fernando Díaz, 4. David Saavedra Corredor, 5. Sonia Narvárez de Mejía y actualmente el Doctor Carlos Ariel Rodríguez Suárez.

Los primeros servicios ofrecidos fueron Consulta Externa, Laboratorio Clínico, Gineco-Obstetricia, Fisioterapia y Cirugía.

En enero de 1991, la comunidad pudo utilizar los servicios de Hospitalización y Pediatría. En los años 1993 - 1994, con financiación de la Alcaldía Mayor de Bogotá, El Instituto de Desarrollo Urbano y la Secretaría Distrital de Salud, se construyó la unidad de patología y el edificio para el funcionamiento del Departamento de Suministros y Servicios Generales.

En 1995 como consecuencia de un proyecto de cofinanciación celebrado entre el Fondo de Inversión Social (FIS), El Fondo Nacional Hospitalario y la Secretaría Distrital de Salud, se construyeron los pisos tercero y cuarto (84 camas hospitalarias), la ampliación del área de salas de cirugía y recuperación, la unidad de cuidados intensivos adultos y la unidad de cuidados intensivos neonatales, entre otros.

En 1997-1998 se transforma en Empresa Social del Estado, dando apertura a la sala de partos, UCI de Adultos, UCI Neonatal, Banco de Sangre e inicia el proyecto del área de Apoyo Diagnóstico.

En 1998-1999, se amplían las salas de cirugía con la construcción de una nueva sala y la adecuación de otra para un total de siete(7) salas de cirugía.

En 1999-2000, se remodela el primer piso ala sur y se amplía la capacidad hospitalaria en 17 nuevas camas para un total de 165 camas hospitalarias., e igualmente se inicia la construcción de la nueva sede administrativa la cual entrara en funcionamiento en el mes de Marzo del 2001.

En la actualidad el Hospital trabaja intensamente en la modernización de sus áreas, tanto administrativas, como asistenciales con el objeto de responder a los cambios del nuevo sistema de seguridad social en salud implementado por la ley 100 de 1993 y sus normas reglamentarias.

Actualmente gracias a los avances en el ámbito asistencial y de cobertura de la población El Hospital El Tunal se ha constituido para orgullo de todos en una Empresa Social del Estado con mérito y virtudes propias.⁶

4.3. POBLACIÓN

Teniendo en cuenta la atención poblacional según el nivel de atención en entidades adscritas a la Secretaria Distrital de Salud. los terceros niveles como es nuestro caso deben brindar atención a un 10%, para el año 1997 por grupos etéreos así:

TOTAL	POBLACION A ATENDER	
Menores de un año	29.495	2.949
1-4	98.935	9.893
5-14	233.611	23.361
15-44	571.696	57.170
45-59	127.455	12.746
60 y más	61.457	6.146
Total	1.122.953	112.295
Menor 5 años	328.430	32.843
Mayor 15 años	760.608	76.061

Lo anterior con base en datos del DANE.

En la zona se encuentran gran parte de la población con mayor número de NBI, con problemas de hacinamiento crítico, inasistencia escolar, servicios

⁶ El proceso historico de las ciencias de la salud. Unidad 2. 1997. En la web club.telepolis.com/euyin/asclep.htm

inadecuados, vivienda inadecuada y alta dependencia económica ya que de cada empleo subsisten aproximadamente 8 personas.⁷

Para apoyar la atención integral del paciente, el Hospital realiza a través de la Consulta Externa y demás servicios de diagnóstico precoz y tratamientos oportunos en patologías infecciosas no complicadas, problemas articulares, odontólogos etc.

Teniendo en cuenta la magnitud del problema socioeconómico y sus repercusiones sobre la población del grupo de edad de 15 a 60 años y considerando los beneficios de una atención adecuada de los pacientes que consultan nuestra área de influencia se han protocolizado programas que incluyen promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación en las patologías más relevantes, según nuestro perfil epidemiológico, como son:

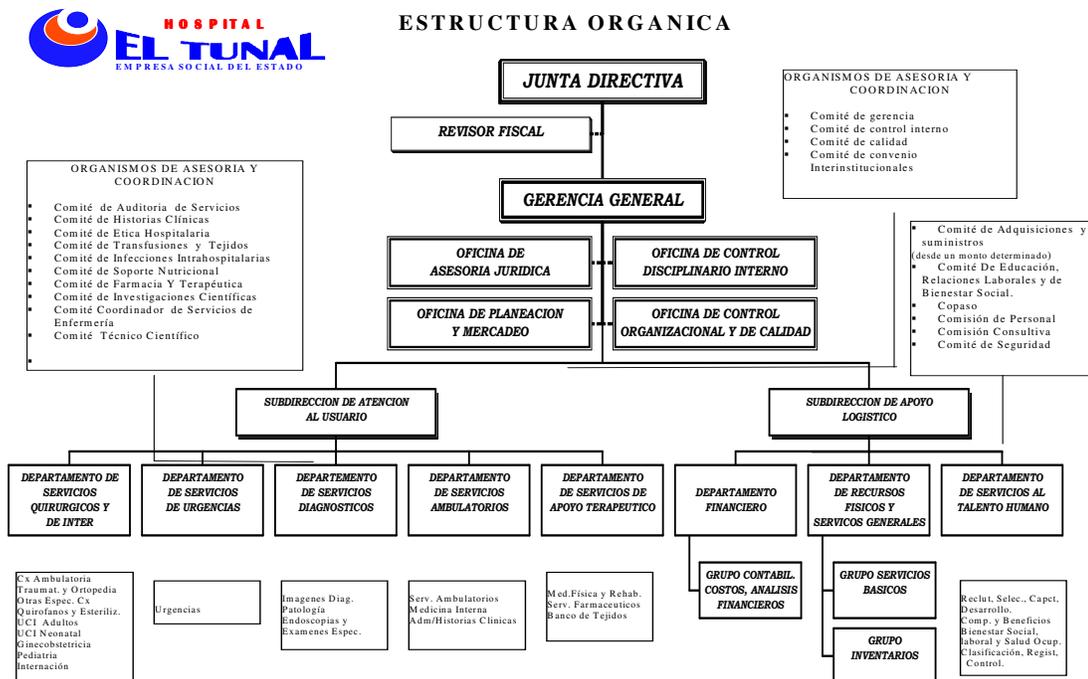
- Riesgo cardiovascular
- Diabetes
- Problemas gastrointestinales
- Problemas ginecológicos y gineco-obstétricos
- Problemas urinarios

⁷ Secretaría Distrital De Salud. Estadística 2002.

- Problemas oftalmológicos
- Problemas odontológicos
- Traumas

Las condiciones patológicas que afectan a la población en general con prevalencias que tienen variación dependen de factores de riesgo tan diversos como: raza, ocupación, sexo, localización geográfica, estrato socio-económico y otros asociados como estrés, obesidad, dieta inadecuada, alcoholismo, tabaquismo, drogadicción, violencia intra familiar y callejera, sedentarismo etc.

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4.5. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

CONSULTA EXTERNA:	URGENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ortopedia y traumatología ➤ Pediatría ➤ Anestesia ➤ Ginecobstetricia ➤ Otorrinolaringología ➤ Oftalmología y optometría ➤ Psiquiatría ➤ Cirugía general, pediátrica, maxilofacial, plástica ➤ Neurocirugía ➤ Urología ➤ Medicina interna: gastroenterología y endoscopias, neumología, dermatología, neurología, cardiología. ➤ Nutrición ➤ Clínica del dolor ➤ Endodoncia ➤ Rehabilitación oral ➤ Ortodoncia ➤ Dermatología ◆ Servicio 12 horas ◆ 23 consultorios. ◆ 110 especialistas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generales ➤ Especializadas ➤ Observación de pacientes ➤ Procedimientos de alta, media y baja complejidad ➤ Transporte terrestre especializado ➤ Terapia respiratoria ➤ Nutrición y dietética ➤ Neurocirugía <ul style="list-style-type: none"> ◆ 3 consultorios para observación de pacientes. ◆ 1 consultorio para triage. ◆ 38 camas para adultos. ◆ 3 ambulancias. ◆ atendemos todos los días 24 horas.

<p>HOSPITALIZACION</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pediatría ➤ Ginecología ➤ Ortopedia y traumatología ➤ Cirugías ➤ UCI adultos ➤ UCI neonatal ◆ Atención del servicio 24 horas con asistencia de médicos especialistas en todas las áreas presenciales ◆ 163 camas hospitalarias. 	<p>CIRUGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ General ➤ Pediátrica ➤ Plástica ➤ Maxilofacial ➤ Ortopedia ➤ Otorrinolaringología ➤ Oftalmología ➤ Urología ➤ Neurocirugía ➤ Contamos con 7 salas de cirugía. ➤ 17 camas de recuperación.
<p>SERVICIOS DE APOYO DIAGNOSTICO Y TERAPEUTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Laboratorio Clínico ➤ Anatomía patología ➤ Imágenes Diagnosticas ➤ Rehabilitación ➤ Farmacia 	<p>PROCEDIMIENTOS ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gastroenterología ➤ Neumología ➤ Ginecobstetricia ➤ Cirugía laparoscopia ➤ Cardiología ➤ Panorex ➤ Tomografía Axial Computarizada. ➤ Fluorografía. ➤ Mamografía

PROGRAMAS DE PROMOCION Y	SERVICIO DE INFORMACION Y
<p>PREVENCION:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tuberculosis ➤ Hipertensión arterial ➤ Diabetes ➤ Vacunación ➤ VIH - SIDA ➤ Materno infantil ➤ Lactancia materna ➤ Ira - Eda ➤ Planificación Familiar ➤ Prevención del maltrato infantil 	<p>ATENCION AL USUARIO:</p> <p>se presta a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ •Oficina de información y atención al usuario. ➤ • Participación social. ➤ •Quejas y reclamos. ➤ •Línea directa de atención 7676237 ➤ •CITAS MEDICAS TELEFONICAS: 5641075-5641076

4.6. ASEGURADORAS CONTRATANTES

REGIMEN SUBSIDIADO:	REGIMEN CONTRIBUTIVO.
Asfamilias	Cafesalud
Cafam	Compensar
Cafesalud	Cruz blanca
Caprecom	Famizaran
Comfenalco	Salud Total
Mutual Ser E.S.S.	Salud Colmena
Ecoopsos	Unimec

<p>Humana Vivir</p> <p>Salud total</p> <p>Solsalud</p> <p>Unicajas</p> <p>Salud Condor.</p>	<p>Humana Vivir</p> <p>Salud sanitas</p> <p>Solsalud.</p>
<p>ADMINISTRADORAS DE RIESGOS PROFESIONALES</p> <p>Agrícola de Seguros</p> <p>Central de Seguros</p> <p>Compañía de seguros de vida Aurora</p> <p>Colpatria</p> <p>La Ganadera</p> <p>La Previsora de vida S.A.</p> <p>Liberty Seguros</p> <p>Mundial de seguros de Vida</p> <p>Seguros Bolívar</p> <p>Suratep</p> <p>Seguros del Estado.</p>	<p>ENTIDADES TERRITORIALES.</p> <p>Secretaria Distrital de Salud o Fondo Financiero Distrital de Salud – Bogota.</p>

IPS PRIVADAS	OTROS
Clínica de Occidente	Inpec.
Corporación Odontomedics	
IPS Marco Fidel Suárez	CONVENIOS CON IPS PUBLICAS
Centro Medico amor por Colombia	
Red Salud	Hospital Meissen
Fundación Clínica Emmanuel	Hospital Nazareth
Fundación Hospital san Carlos	Hospital Bosa II Nivel
Clínica Partenón	Hospital Tunjuelito
Policlínico del Olaya.	Hospital Rafael Uribe Uribe
	Hospital san Blas

4.7. PLANES Y PROGRAMAS ASISTENCIALES

- Hospital Día adultos
- Hospital Día Pediátrico
- Hospitalización en casa
- Hospital sin Dolor
- Ampliación Unidad de Cuidados Intensivos adultos
- Construcción servicio de Urgencias Pediátrico
- Instalación Servicio de Hemodinamia

- Incrementar la Complejidad del servicio de Imágenes Diagnosticas con la Instalación de Angiógrafo, Eco cardiógrafo y TAC.

4.8. PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

En el 2001, por la experiencia exitosa adelantada durante los años 1997-2000, denominada “UN HOSPITAL PÚBLICO VISTO CON ENFOQUE EMPRESARIAL”, el Hospital logra el premio de Alta Gerencia, otorgado por la Presidencia de la República de Colombia y por el Departamento Administrativo de la Función Pública, al igual que el reconocimiento por la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá y la empresa GEHOS, como el mejor Hospital de tercer nivel del Distrito y la mejor Gestión Asistencial.

Igualmente se logro el reconocimiento de la Contraloría Distrital como la cuarta mejor empresa entre las 52 más grandes del distrito y la primera del sector salud en los procesos de Control Interno.

4.9. EL HOSPITAL MODERNO

4.9.1. ADMINISTRACIÓN DE LOS HOSPITALES

Por lo general, la plantilla de médicos de un hospital suele autogobernarse y está representada por el cuadro dirigente que supervisa los servicios médicos que se ofrecen a los pacientes. El personal médico, a través de su comité ejecutivo, una

junta técnica asistencial o un patronato, realiza recomendaciones sobre la calidad de la atención médica en el hospital. Los médicos que desempeñan su labor en un hospital público pueden trabajar también en la medicina privada afiliados a sociedades, o tener un contrato de dedicación exclusiva con el hospital. El director médico tiene responsabilidades administrativas para con el personal médico y es el encargado de la selección y formación de los médicos internos y residentes durante su postgrado. Con frecuencia, cada equipo de especialistas o departamento, como el de cirugía, obstetricia, o neurología, tiene su propio jefe de servicio. El personal de enfermería, el más numeroso del hospital, está regido por un director que asigna las distintas funciones a las enfermeras los y que puede dirigir también la escuela de enfermería.

En los países con un sistema nacional de salud como el que existe en todo el mundo occidental, los hospitales pertenecen y están dirigidos por el gobierno, y los profesionales de la sanidad que trabajan en ellos son funcionarios.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. CONCEPTO GENÉRICO DE COMUNICACIÓN

La preocupación actual sobre la comunicación organizacional y sus diversos procesos estratégicos se plantea comúnmente desde la redundancia de un modelo cíclico de comunicación, ⁸ donde el emisor y receptor se interrelacionan de forma constante, a través de los procesos de emisión y retroalimentación que se generan. Este modelo se expresa de forma mecánica, y se explica por un conjunto de cuestiones, criterios y categorías que son fundamentales para su adecuada comprensión y posibilidades de éxito: tipos de mensaje, identidad y cultura empresarial, modos de comunicación, imagen, institución, etc. Desde esta perspectiva, la comunicación corporativa se define como un proceso circular, y no tanto como una sencilla transmisión de información.

Ahora bien, si se atienden todos los aspectos que afectan a la gestión de la comunicación y todas las variables comprendidas, la noción de circularidad simplifica enormemente la realidad de los procesos que se implican. En efecto, existe un importante aspecto que se refiere a las limitaciones de este modelo, y es

la presuposición de la existencia de emisores y receptores no explícitos. En el ámbito de la comunicación corporativa, el protagonismo de los emisores y receptores cede su lugar al propio hecho de la comunicación, esta idea la traduce Juan Benavides⁹ como escenarios comunicativos, contruidos fundamentalmente por los medios de comunicación y es en ellos donde se desenvuelve el conocimiento cotidiano que las personas expresan en su vida diaria. Por decirlo de alguna manera, es un ámbito virtual, donde se entremezclan personajes y argumentos y donde el sujeto está en condiciones de seleccionar contenidos e intervenir. Indudablemente, esta noción de escenario cobra especial consistencia en el contexto de las nuevas tecnologías, donde la red se ofrece explícitamente como el ámbito por excelencia para la interacción comunicativa.

Ahora bien, esta nueva noción de escenario tiene importantes consecuencias conceptuales, por un lado, transforma la circularidad del modelo de comunicación anteriormente descrito, a favor de otro donde la interactividad cobra especial presencia. En este nuevo ámbito el emisor y el receptor (emisores sociales y públicos) acceden a un cierto anonimato, dentro de un proceso donde los criterios de plausibilidad o de credibilidad son los que controlan cualquier contexto de anunciación o recepción.

Pero, por otro lado, este planteamiento va todavía más allá, en la medida en que introduce la noción de conocimiento, en efecto, si la comunicación corporativa

⁸ BENAVIDES J. Comunicación Corporativa. Madrid. Edición Edipo.1992.P.93

⁹ BENAVIDES J. Lenguaje Publicitario. Madrid. Editorial Síntesis. 1997.Cap II

persigue instalar o construir algún tipo de escenario comunicativo, donde se edifiquen y se hagan comprensibles las experiencias y expectativas de los individuos en el ámbito de esa organización, debe estudiarse el conocimiento real que deriva de ese proceso y que se ejerce por todos los interlocutores que participan. Por ello, la noción de escenario comunicativo está muy estrechamente relacionada con otro concepto, el de competencia comunicativa-mediática, cuyo contenido se refiere al ejercicio del conocimiento en que intervienen. La noción de competencia comunicativa-mediática es muy compleja y expresa la capacidad de los hablantes de comprender y expresar los sistemas de medición y participar en las estructuras de significado que éstos ofrecen.¹⁰ Esta noción permite abrir una interesante perspectiva para la investigación de la comunicación, en la medida en que arranca de la convicción de que los sujetos poseen un conocimiento explícito de los medios. Esto significa:

- Por un lado, que las personas comprenden, a través de categorías y rasgos de imagen, las estructuras corporativas de las organizaciones e instituciones.
- Por otro lado, que los sujetos son capaces de introducir en su lenguaje y de expresar esas formas de organización corporativa de forma redundante o nueva, lo que supone que los colectivos sociales, grupos o individuos son capaces de utilizar comprensivamente dichas categorías.

¹⁰ *Ibíd.* P. 320

5.1.1. CONCEPTO DE LA COMUNICACIÓN

Sin la comunicación sería imposible la interrelación entre las personas para el logro de metas, objetivos y estrategias.

Durante el proceso de toma de decisiones la información debe ser la adecuada para que permita llevar a cabo dicho proceso satisfactoriamente, puesto que toda información que se emita debe tener un objetivo que tenga el suficiente poder de persuasión e información dentro y fuera de la organización, y para ello es necesario establecer canales y formas adecuadas mediante las cuales se va a transmitir esta información.¹¹

Comunicarse es un acto inherente a la condición social del hombre, en el que interactúan varios elementos tales como: Emisor-Mensaje-Código-Canal o Medio y Receptor, los cuales se ajustan y modifican entre sí, según el medio social y cultural en que se desarrolle el proceso de comunicación.

“La comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa”.¹²

¹¹ RESTREPO Lina. Comunicaciones y Relaciones Publicas en Centros Comerciales. Tesis de Grado. Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana. 1997.P 81

El capital, la mano de obra y la información juegan un papel preponderante en el funcionamiento de cualquier organización. Siendo esta última el elemento que resalta este proceso, puesto que es el hombre quien realiza todas las tareas impuestas en la organización, pero no podría cumplirlas a cabalidad sin obtener la suficiente información para llevar a cabalidad objetivos propuestos.¹³

“La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra las sub -unidades organizacionales”.¹⁴

Considerar la organización como un sistema, requiere de un flujo de información que relacione todas las partes que la conforman; asimismo cada una de las áreas satisface plenamente sus necesidades de información, lo que conlleva a un óptimo funcionamiento para que las personas que la conforman colmen sus expectativas de información. Lo que trasciende en un óptimo funcionamiento para que las personas que la conforman colmen sus expectativas de información.

En todas la organizaciones, la comunicación jugará un factor primordial para que el funcionamiento de sus planes operativos se cumplan a la perfección; porque es allí donde se toman todos los elementos que hacen parte del proceso de

¹² Ibid. P 81

¹³ Ibid P 82

¹⁴ ROGERS, Everett. La comunicación en las organizaciones. Primera edición. México D.F. MacGraw Hill. 1980. Página2.

producción del servicio, los cuales sirven para enviar toda clase de mensajes de gran valor para el cliente y el empleado.¹⁵

5.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

"La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio".¹⁶

Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras.

"Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento".¹⁷

En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que

¹⁵ Ibid P 4

afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.¹⁷

"La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas".¹⁸

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:¹⁹

¹⁶ SAYAGO Leonardo Enrique. "Comunicación Organizacional". Universidad de Bucaramanga. 1998. P. 4

¹⁷ Ibid P4

¹⁸ Ibid P 5

¹⁸ Ibid. P 5

¹⁹ Nosnik Abraham. El Papel del Investigador de la Comunicación en la Práctica de las Organizaciones. México. Editorial Edicom. 1998. P 239

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Esta maneja la comunicación descendente, ascendente, transversal, interna, externa entre otras.
- **INSTRUMENTADA:** Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

5.2.1. LA COMUNICACIÓN DEPENDE MÁS DE HECHOS QUE DE PALABRAS

En la gestión de la comunicación corporativa no hay una relación de causa-efecto entre el hecho de actuar y comunicar si no existe voluntad de cohesión.

En este orden de cosas lo primero que debe ser resaltado y comprendido es que la acción es comunicación. Dicho en otras palabras, todo lo que se hace, así como lo que se dice, “significa”. Y, recíprocamente, comunicar implica actuar. Uno y otro son indisociables e irreductibles de la conducta dinámica de las organizaciones.

El investigador holandés Van Riel²⁰, afirma que los expertos en comunicación deben centrarse primero en tomar las organizaciones como un todo (Hábeas) y, sólo después, observar las funciones de la comunicación implícitas y explícitas con respecto a la contribución de la realización de los objetivos de la empresa.

Van Riel, determina unas tipologías de comunicación, consideradas todas desde una óptica genérica: comunicación comercial, comunicación corporativa y comunicación institucional.

En este sentido, la comunicación comercial tendría fundamentalmente por protagonista la actividad específica de la empresa. Es decir, lo que se hace. Ha sido, por antonomasia, utilizada la comunicación como instrumento imprescindible para la actuación de la empresa en los mercados con fuerte actividad competitiva, y es un instrumento básico para la toma de decisiones comerciales, haciendo necesarios el establecimiento en el seno de las empresas de estrategias y programas comunicativos que estructuren adecuadamente las relaciones de la empresa con los mercados donde incide su actividad. El conjunto de técnicas de comunicación está ligado al producto o marca y no a la institución como tal.

En cambio, la comunicación corporativa es, según las aportaciones del autor holandés, una estructura en que todos los especialistas en comunicación forman la totalidad del mensaje corporativo y de este modo ayudan a definir la imagen corporativa como el medio que lleva a la mejora de la realización corporativa. Es

²⁰ VAN RIEL. Cees Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall. 1997. P 128

un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación, por extensión (interna-externa), conscientemente utilizada, debe estar armonizada tan efectivamente y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable de relaciones con los públicos de la empresa. Como afirma Villafañe, este es un término que posee una cierta polisemia ya que, en sentido estricto, debería abarcar a la totalidad de las comunicaciones de la empresa. El sentido con el que este autor trabaja dicho concepto es el de la comunicación de la personalidad de la empresa hacia el exterior.²¹

Finalmente, la comunicación institucional ha tenido una progresión constante y se explica por el hecho de que para enunciar su política, para traducir su misión, la empresa no tiene suficiente con ser un “emisor de marca”.

Como afirma Pascale Weil, va más allá del registro comercial, pasa de “yo soy aquello que hago” a un “yo soy quien hace algo por usted”. En suma, la empresa se presenta como un producto en el mercado de la comunicación. En el primero, produce. En el segundo, proclama la idea y la ética que han hecho posible el nacimiento de esa producción y esa proyección. Decir “por qué y para qué” un producto ha sido fabricado significa dotarlo de un origen, tratarlo como un ser vivo, evolutivo, concebido por personas y para personas.²²

²¹ VILLAFANE J. Imagen Positiva Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas. Madrid. Ediciones Pirámide. 1.993. P. 215

²² WEIL Pascal. La comunicación global. Edición Paidós. Barcelona. 1992. P 68

Obviamente, dotar de contenido a cada una de estas distintas tipologías de comunicaciones significa que para poder comunicar cualquier realidad referida a la actividad comercial, a aspectos relativos a la identidad y a las relaciones que mantiene la empresa con todos sus públicos, obliga antes a actuar. La empresa debe potenciar primero y comunicar después todas aquellas realidades que configuran la identidad global de la institución.

En este sentido, pues, la comunicación se basa más en hacer que decir; la comunicación depende más de hechos que de palabras.

5.3. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

El enfoque humanístico, será presentado a continuación dando una idea general acerca de las distintas formas de entender y manejar una empresa; por consiguiente, ubicara al Hospital El Tunal dentro de una o varias tendencias.

5.3.1. ENFOQUE HUMANISTA

Antes del desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, la administración descansaba totalmente en los postulados de la teoría científica de la administración, de Frederick Taylor por un lado, y en los postulados de la administración científica de Henri Fayol, los cuales se fundamentaban en el cargo o función por un lado, y en la estructura organizacional por otro lado, como forma de alcanzar la eficiencia.

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual. Se hizo una transferencia del énfasis puesto en la tarea y en la estructura organizacional, al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones.

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al humano.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a su mayor colaborador y fundador George Elton Mayo, un científico australiano el cual fue además profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard; éste condujo la famosa experiencia de Hawthorne, además de escribir volúmenes como "Los Problemas Humanos de una Civilización

Industrial”. Juntamente con él, John Dewey, que escribió “El Público y sus Problemas” y “Naturaleza y Conducta Humana”;

Debe de hacerse notar además, que la teoría de las relaciones humanas nace debido a que los trabajadores y sindicatos de los Estados Unidos, acostumbrados a la democracia, no aceptaron luego de la I Guerra Mundial el continuar trabajando en un estado servil.

5.3.1.1. Teoría De Las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Esta pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la cual la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador.

A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría importante para aquella época, sus principios no fueron del todo acogidos pacíficamente, en especial por los trabajadores norteamericanos. En este país eminentemente democrático los trabajadores y los sindicatos interpretaron la teoría científica como un medio de explotación de los empleados en favor de los intereses patronales. La “Administración Científica y Trabajo” de

R. F. Hoxie fue uno de los primeros en comprobar que la administración de entonces se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida norteamericano.

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Salario, motivación, democratización del trabajo, recompensas y sanciones, importancia del contenido del cargo, son temas que hasta ese momento se desconocían y que gracias a investigadores como Elton Mayo descubrió, a través de sus estudios en la Western Electric.²³

En el enfoque humanista de la administración, donde la comunicación entendida como función administrativa, es utilizada para generar entendimiento entre las partes . Ya no es un proceso vertical en el que las órdenes de los altos mandos caen sobre los empleados sino que, al ser ellos tomados en cuenta, al ser reconocidos, estos obtendrán mayor satisfacción lo que supondrá mejores resultados económicos para la organización.

“El enfoque humanista dio espacio para que la comunicación en las empresas fuera horizontal, entendida como informal, que da espacio a las relaciones de

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá, 1895, P137

amistad, de interacción cotidiana, básicas para un desarrollo personal. La comunicación verticales se presenta también de forma ascendente, ya que los empleados eran tomados en cuenta por los jefes en el momento de tomar algunas decisiones”.²⁴

5.4. TEORIAS DE LA COMUNICACIÓN

La teoría general de la comunicación social nace con el objeto de explicar el fenómeno comunicativo en sus diferentes aspectos y formas, y estudiar qué incidencia tienen los procesos de comunicación en nuestra sociedad.

5.4.1. TEORIA FUNCIONALISTA

El estudio de los efectos de los medios sobre las personas, fue la preocupación de los científicos funcionalistas, entre los que se puede destacar al politólogo Harold Lasswell y a los sociólogos Lazarsfeld y Merton.

La teoría funcionalista es un enfoque de investigación utilizado en las diferentes ciencias humanas; en la comunicación, se caracterizo por la fórmula de Lasswell.²⁵

¿Quién dice qué, porqué canal, a quien y con qué efecto?

²⁴ VELÁSQUEZ C. LUISA F, Modelos administrativos y modelos comunicacionales. En la fábrica de café liofilizado, Tesis de grado, Universidad de Manizales, 1999, P.42.

²⁵ MATTELART Armand y MATTERLART Michelle. Historia de la teoría de las comunicaciones. Ed. Paidós, Barcelona, 1995 P30

El estudio funcionalista centró sus investigaciones en el análisis del contenido y en los efectos de los medios de comunicación. Para el funcionalismo, “los medios de comunicación se convierten en institucionales que cubren ciertas necesidades”.²⁶

Esto significa que las funciones que cumplen son importantes en la transformación de los procesos de orden social. Para los funcionalistas la información, es un conjunto de datos que disminuye la incertidumbre. En ese sentido, los datos son una especie de transformadores del individuo y de la sociedad. Por consiguiente, la información y la comunicación se convierten en dos funciones que se complementan.

Kurt Lewin, fue otro importante exponente de la teoría funcionalista, el cual aportó el estudio sobre la conducta de diferentes grupos y la manera de cambiar las actitudes mediante estrategias de persuasión.

Complementando el estudio del Dr. Lewin, el Psicólogo Carl Havland avanzó en el estudio de algunas películas que ilustraban las causas y los objetivos del conflicto, sobre las tropas, en cuanto a: grado de información, moral y actitud en combate. Para el investigador Mattelart* , este funcionalista legó un catálogo de fórmulas y pistas que para el buen persuasor y para el mensaje persuasivo eficaz permitirán tener la capacidad de inducir sobre las personas.

²⁶ PAOLI Antonio, comunicación e información. Perspectivas teóricas Ed. Trillas México, 1997, P79.

El más claro ejemplo dentro de una empresa donde opera la comunicación funcionalista, es cuando sus directivos o gerentes generan suficiente y adecuada información, la cual contribuye en la medida de disminuir la incertidumbre y la tensión de los trabajadores. El contar con suficiente información, reduce el rumor, por lo tanto menos incertidumbre habrá y menor espacio para la información basada en suposiciones.

5.5. COMUNICACIÓN EN ENTIDADES DE SERVICIOS

“ La comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa”²⁷

5.5.1. COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN

- **Emisor:** Puede ser una persona, grupo, organización o comunidad. Este componente esta movidos por un propósito que determina el tipo de comunicación que se pretende establecer.²⁸

- **Mensaje:** Comprende la idea o ideas que un individuo, expresadas a través de símbolos significantes y que produce modificaciones en el conocimiento, en las actitudes y opiniones y/o en el comportamiento de uno o varios individuos

²⁷ HOROVITZ, Jacques. La calidad del Servicio a la Conquista del Cliente. España. McGraw Hill. 1991. P. 41

receptores. Derard Maletzke señala algunas normas para un mensaje exitoso: a) Elaborado de tal forma que llame la atención del destinatario. b) despertar necesidades y lograr la satisfacción de las mismas. c) Ser adecuado al nivel intelectual del destinatario. d) Ser aceptable a las circunstancias que rodean al receptor.²⁹

- **Código:** Conjunto sistemático de señales que guardan una relación de significado entre la mente del individuo y las ideas que representan, los códigos pueden ser ilustraciones, señales, acciones, gestos, idiomas y ayudas visuales.³⁰

- **Canal o medio:** Instrumento a través del cual el emisor transmite a su receptor el mensaje codificado, estos pueden ser de diverso orden: desde los sentidos, hasta aquellos que son el resultado del desarrollo tecnológico como la radio, la prensa, la televisión, los medios alternos de comunicación y de ayuda visual, destinados a la comunicación social. a) según el tipo de contacto directo. b) según el número de receptores. c) Según el origen. d) Según el empleo del espacio o del tiempo. e) Según el grado de participación que exige el receptor. f) Según el grado de permanencia del mensaje.³¹

²⁸ PEREZ MEJIA Laura y RESTREPO Carmen. La comunicación en la Empresa. Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Comunicación Social. 1992. P.23

²⁹ Ibid. P. 33

³⁰ Ibid. P. 38

³¹ Ibid. P. 42

- **El receptor:** Es el sujeto que recibe un mensaje, lo descifra o interpreta, por lo menos en sus rasgos fundamentales. Es el destino de la comunicación, está sometido a varias influencias que determinan su papel dentro del proceso de la comunicación. a) Las aptitudes o habilidades para captar o interpretar el mensaje, como son el oír, el ver, el leer o el pensar. b) Las actitudes o predisposiciones frente a si mismo, hacia la fuente o hacia el contenido del mensaje. c) El grado de conocimiento frente al contenido del mensaje. d) El nivel cultural, su personalidad, el status y el sentido social.³²

- **Respuesta Reacción o Efecto:** Resultado que produce en el receptor el mensaje transmitido. El efecto o reacción comprende varias fases: a) Interpretación del mensaje (respuesta Interna). b) La interpretación del mensaje. b) La reacción o efecto que es manifiesto. c) El feedback o retroacción que es la recepción del emisor sobre el resultado del mensaje en el receptor. El mensaje puede ocasionar modificaciones en el conocimiento, en las opiniones y actitudes, en el comportamiento y en las emociones. Las modificaciones pueden ser intencionadas o no intencionadas según se lo proponga de manera consciente.³³

- **Feed back:** Es un aspecto especial de la reacción del receptor, mediante el cual la fuente percibe el efecto de un mensaje a quien o quienes lo reciben. Sirve de impulso al emisor para establecer una nueva situación comunicativa.

³² Ibid. P. 51

³³ Ibid. P. 56

- **Percepción y comunicación:** La percepción determina la comunicación y a su vez la percepción depende de dos antecedentes: Estados internos: Conformados por el aprendizaje o la actitud que posee el individuo de acuerdo con sus valores, metas necesidades y relaciones percibidas entre las acciones y sus resultados y los Estados Externos o ambientales, que corresponden a los hábitos y todas las actividades que el hombre realiza fuera del trabajo.

5.6. COMUNICACIÓN INTERNA

En la empresa de servicios, la comunicación interna está dirigida a los clientes actuales. De aquí se desprende la comunicación formal y la comunicación informal.

5.6.1. Comunicación Formal

Transmite mensajes reconocidos de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama y la que nos da una visión clara de los canales de traslado de información planeados para la organización.³⁴

³⁴ LUCAS MARIN, A. La comunicación en la Empresa y las Organizaciones. Barcelona. Bosch Casa Editorial. 1997. P 97

5.6.2. Comunicación Informal

Los canales de comunicación informal no están planificados. La comunicación informal es funcional y contribuye a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo. Se produce de forma espontánea, no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden influir influencia sobre ella, y esta motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo.³⁵ Se considera como una comunicación vertical y lateral, lo cual hace que responda a las necesidades que tenga la compañía con respecto a la reacción tanto de sus empleados, como del personal ante las diversas situaciones que se plantean.

Ambas categorías definen diferentes comportamientos de los individuos y que sea el comunicador quien intervenga en las dos características, porque es el mensaje un fenómenos que va unido permanentemente al hombre social, y son muchos los campos de acción del profesional. Sin embargo la comunicación informal llena vacíos y permite además la proyección individual.

5.6.3. Comunicación Univoca o Institucional

La comunicación interna debe ser entendida por la dirección de la empresa en términos de estrategia, basado en la “transparencia Empresarial” y lanzando mensajes acorde a las políticas que favorecen una comunicación cuya principal

función es dar a conocer la realidad de la empresa hacia el interior de la misma, trasladando la imagen corporativa a los demás públicos internos. Con los Objetivos de: Integrar, Cohesionar y motivar a toda la plantilla en torno a las estrategias de la organización.³⁶

5.6.4. Comunicación Biunívoca

Se trata de un enfoque de la comunicación interna practicado por las consideradas organizaciones “excelentes”, que la utilizan como una relación multidireccional y fluida entre todas las personas y áreas de la empresa, considerándose como una función más en cada puesto de trabajo. Facilita la transparencia y el trabajo en equipo mediante un estilo de dirección basado en el dialogo, el consenso, la creatividad y el hábito de propiciar la mejora continua. La correcta gestión de la comunicación biunívoca, depende de todos y cada uno de los compenetres de la empresa y forma parte de la cultura empresarial, su acción principal consiste en el contacto directo y continuo entre ellos. Es una herramienta de gestión necesaria útil y debe estar presente en todas las tareas, funciones y procesos que se desarrollan en la compañía.³⁷

³⁵ ROGERS, Op. cit. P 203

³⁶ MORALES SERRANO Francisca. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Primera Edición, Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2.001.P.237

³⁷ Ibid. P.239

5.7. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, las distintas tareas y responsabilidades a los miembros de la organización y se utiliza para coordinar y dirigir todas sus actividades. Presenta tres funciones claras:³⁸

- a. **Información:** Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.

- b. **Explicación:** Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, debe conocer y comprender las razones de las ordenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

- c. **Interrogación:** Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el habito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

³⁸ Ibid.P.222

Kreps sintetiza las funciones de la comunicación interna en los cuatro puntos que a continuación se reproducen:³⁹

- a. **Diseminar** y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización.
- b. **Coordinar** las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas de la organización.
- c. **Proporcionar retroalimentación** a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- d. **Socializar** a los miembros de la organización hacia la cultura de la organización.

5.8. NUEVOS ESCENARIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Escenario es un guión mental que se elabora acerca del futuro a partir de la estimación probabilística de una serie de tendencias que se supone han de influir en la configuración del futuro.⁴⁰

³⁹ KREPS, G.L. La comunicación en las organizaciones. Edición segunda. Delaware. USA. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. P.125

⁴⁰ GARCIA JIMÉNEZ, J. La Comunicación Interna. Madrid. Editorial Díaz de Santos.1998. P1

La gestión oportuna de la comunicación interna está condicionada en la empresa contemporánea por una serie de hechos que permiten pronosticar nuevas circunstancias y condiciones de eficacia. El mercado competitivo, en el que se desarrolla; en este caso el sector de la salud, se caracteriza por una serie de cambios y mutaciones fundamentales. Tales cambios son radicales porque afectan a la estructura social, son continuos, están influyendo en la aparición de nuevas actitudes, comportamientos y estilos de dirección. Estos desafíos enmarcan el concepto de empresa y de mercado en el escenario de la comunicación interna en la organización.

5.8.1. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios y esto se logra con la conjunción de tres elementos básicos: Una organización, la estratificación de factores productivos (El negocio), y la existencia del mercado. Una empresa como organización es un “sistema discernible de interacciones, relativamente permanente y relativamente complejo”.⁴¹

La comunicación hace discernible el sistema empresa porque, pese a estar constituida por un intercambio simbólico, muestra su faz visible a través de sus indicadores y de sus eventos.

⁴¹ BECKHARD, R: Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos, Addison Wesley Iberoamericana, Fondo Educativo Interamericano, Madrid, 1988, P106

5.8.2. LOS DOS EVENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En cuanto a patrón organizador de interacciones Jesús García Jiménez adecua su enfoque a dos tipos de acontecimientos:⁴²

Los acontecimientos de tarea (lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas): La actividad es una forma característica de relación. El contenido de esos eventos son los hechos y los procesos . Puede decirse que estas comunicaciones son más características del sistema formal.

Los acontecimientos de relación humana (informativos y comunicacionales): Su contenido preferente son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores; en suma, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones no rutinarias.

5.9. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LOS ENTORNOS DE LA EMPRESA

Se entiende por entorno al conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etcétera, que modifican una empresa u organización o influyen en ellas. Puede añadirse con Mintzberg⁴³ que entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa

⁴² Ibid P1

⁴³ MINTZBERG, H: The structuring of organizations. PrenticeHall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979, editorial Ariel, Barcelona, 1984. P88.

como organización pero puede influir en ella. Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por las variables de su propio entorno particular. Esas variables influyen en el funcionamiento y desarrollo de la institución y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades competitivas. Toda organización, en cuanto a sistema humano y social, se ve influida y condicionada por varios entornos.⁴⁴

- a. Entorno social: Abarca los medios de comunicación, las actividades socioculturales y el apoyo a las iniciativas sociales. La comunicación que responde al ambiente social reviste las formas de escenarios vivos, clientela real y potenciales. El entorno social configura y expresa la relación de la empresa con la estructura social.
- b. Entorno institucional: comprende los colectivos al poder de decisión y de representación. La capacidad de reacción de la empresa al ambiente institucional se ve potenciado por las reuniones de grupo.
- c. Entorno financiero: Está constituido por los accionistas, el mercado de valores, las entidades financieras y los asesores de inversión. Es un ambiente configurado por la gestión inteligente de la comunicación interna, donde se crea una buena imagen, basada en políticas de credibilidad y confianza.

⁴⁴ Ibid P1

- d. Entorno Comercial: La conforman los clientes reales y potenciales, los públicos objetivos, las empresas y clientes de la competencia y en general los públicos sociales. El ambiente comercial constituye la atmósfera natural en la que vive y se desarrolla la empresa.
- e. Entorno de proveedores: Comprende a los proveedores de materias primas, de productos y de servicios, a los servicios externos auxiliares, las empresas de seguridad, los centros formadores de profesionales, etc.

5.10. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

En la industria sostiene Caldwell,⁴⁵ “ se ve cada día con más claridad que las leyes de la eficiencia humana son tan importantes como las leyes de la mecánica. Importar saber lo que puede hacer el hombre, cómo puede hacerlo y los conocimientos que precisa para hacerlo con el máximo de rendimiento. Comprender esto es tan importante como comprender los procesos de producción o las leyes de la energía. El desarrollo progresivo de la industria depende de que cada día conozcamos más y mejor a hombre”.

5.11. VALOR INSTRUMENTAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO RECURSO GERENCIABLE

⁴⁵ CALDWELL, J.B. LA comunicación en la empresa. Editorial Index. Madrid España. 1980. P 12

La comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre empresa:

- Para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal.
- Para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido.
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos.
- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución.
- Para sensibilizar el activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven la empresa.
- Para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo.
- Para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios.

- Para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos.
- Para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupo.⁴⁶

5.12. LOS RECURSOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es un bien extraordinario como recurso instrumental, estriba tanto en el hecho como en el contenido. Consiste en un proceso de interacción simbólica, en virtud del cual el emisor se enriquece con el hecho mismo de comunicar con lo que comunica.

La gestión de la comunicación interna, que ahora interesa, ha de disponer de tres tipos de recurso:

- Apoyo decidido de la alta gerencia. Ella es la que ha de tomar las decisiones en la aprobación y aplicación de las políticas y estrategias de comunicación, que han de afectar a todas y a cada uno de los niveles operativos de la institución.
- Profesionalización de sus funciones y decisiones. Supone una capacitación técnica y profesional en un campo especializado de direccionamiento.

- Dinero. Se debe destinar a la comunicación interna de un presupuesto, ya que es la gran herramienta de la gestión eficaz y el único argumento apodíctico para convencer del apoyo de la alta dirección.

5.13. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Las políticas son las respuestas en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada. Quiero esto decir que no pueden decidirse ni aplicarse políticas de comunicación al azar; es preciso elaborar una evaluación previa que permita hacer un diagnóstico correcto de la situación comunicacional, para poder establecer líneas de actuación y prioridades de acción, que sirvan para orientar las soluciones a los problemas concretos de la comunicación interna.⁴⁷

- Política de identidad y personalidad corporativas: La comunicación interna en su conjunto se orienta al conocimiento de la filosofía y misión de la empresa y al conjunto de rasgos que caracterizan su perfil específico y diferencial en el mercado.
- Política de Benchmarking interno: Este proceso estructurado y continuo, se propone medir y comparar el modo de actuar de una empresa con otras consideradas como líderes del mismo o diferente sector, para aprender a partir

⁴⁶ Ibid. P 15

⁴⁷ BARRA, FJ, Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Madrid. Pirámide. Del Marketing Interno a la Planificación. 1993. P 205

del éxito comparado comprobado de sus iniciativas de negocio y fijarse nuevos objetivos y metas para mejorar la competitividad.

- Política de proyecto: Las acciones de comunicación interna confluyen en el propósito general de dar a conocer con mayor profundidad el proyecto específico de una empresa determinada e implicar al conjunto de los públicos internos en su adopción y desarrollo.
- Política de transparencia y de puertas abiertas: orientada a aumentar la credibilidad y confianza de sus empleados, a demostrar que la alta gerencia busca una comunicación sincera y honesta.
- Política de clien-in: Es una modalidad de gestión que caracteriza a la moderna empresa competitiva. Su política se enmarca en integrar acciones de contacto con el cliente que generen cierto tipo de privilegio.
- Política de anticipación y prevención: La comunicación interna se atiene al propósito de dar estabilidad y equilibrio al sistema empresa.
- Política de motivación e implicación: La comunicación interna en su conjunto se orienta a hacer comprender que la motivación no puede ser un reflejo, condicionado sólo por estímulos económicos. Su propósito es fidelizar.

- Política de cambio cultural: Cambiar las mentalidades de los mandos intermedios y los empleados; actuar sobre los comportamientos.
- Política de gestión participada: La comunicación interna se orienta a demostrar que la alta dirección esta dispuesta a apoyarse en todos los actores.
- Política de imagen interna: La comunicación interna se atiene al propósito general de crear una imagen positiva y una opinión favorable y de conseguir que la imagen sea homogénea en los diversos segmentos que componen los públicos internos.
- Política de acción Inter. áreas: Se orienta a lograr coincidir los escenarios de todos los integrantes de la institución en la aplicación del llamado ambiente transfuncional.
- Política de job enrichment: Su ejercicio de aplicación es en la aproximación y adecuación al desempeño de cada puesto de trabajo, haciendo de la comunicación interna la herramienta de actualización y desarrollo continuo.
- Política de innovación: Se orienta en su conjunto en la aplicación y participación de los planes de progreso y en la invención y aplicación de estructuras de iniciativa.

- Política de formación y de conocimiento: Dar a conocer y enseñar a aplicar las técnicas de comunicación y del dialogo interno.

- Políticas de concertación democrática: Se basa en el respeto y la estimulación de las personas y en el reconocimiento de su dignidad e igualdad.

- Política de redimensión y de nuevos entornos: hacer comprender y enseñar a vivir a sus empleados en un nuevo contexto social, tecnológico y competitivo.⁴⁸

5.14. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA ADAPTACIÓN Y EL ORDEN

En su intento por definir el papel de la comunicación en el ámbito de las organizaciones, Annie Bartoli ⁴⁹expresa que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados. Afirma además que dicho vínculo posee dos componentes: el político (son medios de una estrategia global en la que influyen) y el sociocultural (los valores, las representaciones y fenómenos de poder pesan para la organización y la comunicación). Agrega que la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.

⁴⁸ Ibid P. 206

⁴⁹ BARTOLI, Annie. "Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada". México. Editorial Paidós. 1991. P. 69

El concepto de comunicación ligado al de organización, tal y como lo plantea la autora: "para el funcionamiento de la empresa que busca resultados", presupone la consideración behaviorista de la comunicación: determinados estímulos generan determinadas conductas o respuestas. Esto se remarca cuando destaca el componente político del vínculo entre organización y comunicación y plantea la influencia de éstos en la estrategia global de la organización.

Tales características quedan plasmadas en la anterior aseveración de Bartoli sobre la idea de comunicación incluida en la problemática de la dirección de la empresa: una comunicación que facilite un control que permita prevenir o regular comportamientos disfuncionales.

Puede reconocerse aquí la mixtura con aspectos del modelo funcionalista. Bartoli destaca la adaptación de la comunicación organizada al ámbito interno y al entorno de la organización.

Pascale Weil ⁵⁰expresa que la comunicación institucional ha sido definida -por oposición a la comunicación comercial- como el discurso no dirigido a la venta de un producto, opuesta a la comunicación publicitaria de los productos y las marcas, dirigida a modificar comportamientos, actitudes o conseguir adhesiones. La noción de comunicación institucional, según la autora, apareció definida más por lo que no era que por lo que era.

⁵⁰ WEIL, Pascale. Op Cit. P 15

Weil explica que el objetivo de la comunicación institucional es dar a conocer la voluntad de la empresa de ser una colectividad que se dirige a su entorno y suscitar la adhesión a su proyecto.⁵¹

Lo que importa -para la autora- es la identidad global que la imagen transmite a través de los procesos de comunicación. Estos difunden los mensajes y a la vez presentan la identidad de la institución que los emite.

Pascale Weil⁵² da cuenta del surgimiento de la comunicación institucional en el ámbito empresarial centrándose en la concepción de mercado. Es para ella el mercado de los productos el que pasa a convertirse en el mercado de la comunicación.

De algún modo, su concepto de comunicación institucional podría asimilarse al que otros autores identifican como "publicidad institucional". En ambos casos subyace una concepción persuasiva de la comunicación. De lo que se trata es de enviar información (el mensaje como proyecto de empresa) en forma unidireccional desde un emisor (empresa) a un receptor (entorno y consumidores). Su visión informativista, unidireccional y persuasiva del proceso de comunicación, prácticamente no admite interacciones comunicativas ni influencias mutuas con otros sectores o públicos de la institución.

⁵¹ Ibid. P. 13

⁵² Ibid, P. 14

Francois Eldin ⁵³en su intento de dar cuenta de un concepto de la comunicación en las organizaciones, plantea que las intervenciones en la empresa requieren de una comunicación con uno o varios interlocutores internos o externos. Para él, la comunicación está omnipresente en la empresa. Así, afirma que toda insuficiencia en los actos de comunicación incide sobre la calidad o el costo del proceso de producción y viceversa.

Es importante -según Eldin- identificar los actores que se ven involucrados en la organización, que van desde la empresa como persona jurídica, pasando por los clientes y las distintas organizaciones, hasta llegar a los medios y a la opinión pública.⁵⁴

La comunicación de la empresa tiene como objetivo para él la satisfacción del cliente. El autor concluye diciendo que mientras mejor se planteen los procesos de comunicación, mejor será la posición que ocupe la empresa en el mercado y con relación a la competencia.

El esquema de comunicación que se reconoce en el planteo de Eldin es unidireccional. Apunta a controlar la eficacia del proceso por medio de relaciones reguladas. Las políticas son propuestas por la fuente, los interlocutores cobran importancia con relación al logro de los objetivos de la fuente.

⁵³ ELDIN, Francois. "El management de la comunicación". Buenos Aires. Editorial Edicial. 1998. P.45

⁵⁴ ibid. P. 49

Para Eldin, la comunicación está relacionada entre otras cosas con los mecanismos de control que aseguran la eficacia de la empresa. Un proceso de comunicación que facilita el control en el accionar institucional remite a la respuesta esperada y deseada, al feedback del enfoque funcionalista de la comunicación.⁵⁵

Gary Kreps describe así la comunicación organizacional: "Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización".⁵⁶

La comunicación organizacional sirve –según Kreps- a una función crucial de recolección de datos para los miembros de la organización al proporcionarles información con sentido. La comunicación humana es también para el autor el vehículo primario a través del cual los miembros de la organización pueden ayudar a dirigir los cambios de la misma, al influir en las actividades de otros individuos dentro de la organización. Afirma que la comunicación y la organización son actividades humanas fuertemente relacionadas, la información es la variable mediadora que conecta la comunicación con la organización. Kreps explica que la

⁵⁵ Ibid. P.50

⁵⁶ KREPS, Op Cit. P. 68

comunicación es un proceso de recolección, envío e interpretación de mensajes, que permite a las personas comprender sus experiencias. En el concepto de comunicación organizacional de Kreps se puede reconocer desde el inicio de su explicación una modalidad persuasiva, basada en los efectos, de la comunicación.

A pesar de este basamento behaviorista, su planteo puede identificarse fundamentalmente con los modelos funcionalistas de la comunicación. Su concepción enumera una serie de funciones adjudicadas a la comunicación organizacional: recolección de información por los miembros de la organización; logro de metas individuales y de la organización; coordinación de dichas metas; ayudar a dirigir los cambios organizacionales; influir en los individuos, etc. Pero quizás sea la importancia otorgada a la "adaptación" como mecanismo facilitado por la comunicación, lo que en mayor grado identifique a la propuesta de Kreps con el funcionalismo. Nótese que se refiere a la comunicación considerándola como un "mecanismo de adaptación crucial para los miembros de y para las organizaciones". El autor destaca la manera "apropiada" con que la comunicación permite a los integrantes de una organización responder a las restricciones impuestas por la organización. De tal forma, no habría posibilidad de cambio, sólo de adaptación funcional a los cambios internos o del entorno organizacional.

5.15. CONCEPTOS FINALES

Estos conceptos básicamente corresponden a los efectos que puede generar un sistema de comunicación interna efectivo:

- Estímulos comunicativos en busca de respuestas funcionales.
- Emisores que actúan funcionalmente en la medida que expresan los puntos de vista organizacionales.
- Mecanismos informativos y comunicacionales de control y regulación de lo disfuncional.
- Finalidad persuasiva de procedimientos comunicativos unidireccionales.
- Difusión de mensajes para la creación de imagen.
- Comunicación al servicio de la eficacia empresarial y el posicionamiento en el mercado.
- Comunicación como mecanismo de adaptación para los miembros de las organizaciones y para ellas mismas.
- La comunicación en un rol instaurador de estabilidad y facilitador de cambios adaptativos a la organización.

La función principal de la comunicación organizacional es la relación con el entorno o medio ambiente. Esta relación se sitúa en lo interno, posicionando a la organización como emisora hacia las personas que la integran y como recolectora de información sobre las condiciones de ese entorno; en lo externo, como emisora hacia los públicos a los cuales ofrece sus bienes y/o servicios y también como recolectora de datos acerca de las múltiples fuerzas interactuantes en el contexto.

En referencia a lo interno la comunicación, ya sea que la reconozcan explícitamente como subsistema o como lo que posibilita las acciones organizacionales. Permite que los miembros realicen el conjunto de actividades que la organización plantea para su crecimiento y por las cuales se incorporaron a ésta. Ponen especial énfasis en que posibilita la coordinación de estas actividades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

En cuanto a lo interno, es muy importante la información que entra al sistema, ya que es procesada y sale transformada en productos, servicios, nuevos mensajes, etc. como respuesta organizacional para conseguir la adaptación, el equilibrio y asegurar la interdependencia.

En ambos procesos (interno y externo), los mensajes se centran en la generación de la imagen, elaborada a partir de los principios, valores, concepción del mundo (entorno) y fines que la organización sostiene y desea lograr. Esto según los autores se asegura con el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación que ocupan un lugar importante en los planes organizacionales.

En definitiva, la comunicación es considerada un proceso que posibilita la generación y/u obtención de información necesaria para la canalización de las acciones de los subordinados, la generación de conductas adaptables tanto de estos, como de la propia organización que garanticen mantener el equilibrio y alcanza los objetivos.

En principio, la comunicación es un encuentro dialéctico, un proceso de intercambio, ya que emisor y receptor forman parte de una actividad conjunta donde el enunciado de uno se apoya sobre el enunciado del otro, situados en un contexto que influye a cada uno de los componentes y a su vez es influenciado por ellos. Destacan la importancia de la función de articulación entre los diferentes niveles de la organización. La misma tiende a asegurar que los miembros posean la información necesaria para desempeñar sus funciones y lograr los objetivos personales y organizacionales.

Para finalizar, cabe concluir que el campo de la comunicación institucional es complejo, interdisciplinario e implica distintas prácticas y abordajes teóricos aún incipientes. Su estudio constituye un desafío teórico, conceptual y metodológico que puede dar lugar a futuras investigaciones.

6. PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

6.1. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN: UNA ESTRATEGIA DE SERVICIO BIEN CONCEBIDA

La estrategia es un conjunto de acciones que deben permitir alcanzar el objetivo. En las mejores organizaciones se desarrollan ideas que unifican lo que hacen. Esto es lo que se denomina estrategia de servicio, la cual “(...) orienta la atención de la gente de la organización hacia el cumplimiento del plan de acción(...)”.⁵⁷

Es el grito de alerta, acerca del mensaje que se va a transmitir al cliente interno o según el caso con el cliente externo, tiene que significar algo concreto y valioso.

Para Karl Albretch en su libro gerencia del servicio¹⁹, la estrategia de servicio pone en juego tres conceptos muy importantes: la investigación de mercados, la misión de la compañía y los valores motores de la organización. Al poner en marcha estos tres elementos se puede concebir un buen resultado y lograr un enfoque significativo en las necesidades y expectativas del cliente interno, logrando un posicionamiento positivo para el direccionamiento de la institución.

Toda organización debe desarrollar estrategias para que la compañía tenga muy definido su futuro, por lo tanto, la dirección de la empresa debe concienciar al empleado sobre la calidad del producto y sobre su capacidad de excelencia al brindar servicio.

6.2. ESTRATEGIAS COMO UN TODO

Consiste en la orientación general de la empresa. Para el caso de los hospitales públicos, la estrategia indica el tamaño crítico para la subsistencia o puesta en marcha de cualquier proceso de socialización y sensibilización interno como empoderamiento organizacional. Enrique Ogliastri manifiesta entorno a tamaño crítico: “es aquel proceso que permite dejar de ser marginal en el sector de la economía, dependiente fundamentalmente de los ciclos de actividad y que garantice una eficiencia competitiva...”⁵⁸

6.3. TIPOS DE ESTRATEGIA

Estrategia de funciones: Es la estrategia que define cómo debe ser administrada alguna área de la compañía, apuntando hacia el análisis interno y externo con respecto a la estrategia macro.

⁵⁷ ALBRETCH, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá. Fondo Editorial Legis. 1990. P.30

Internamente se dirige hacia las fortalezas y debilidades para luego ser corregidas mientras que el nivel externo apunta a los riesgos y oportunidades que se aprovechan para llamar la atención de los usuarios.

Todo lo anterior implica la proyección de acciones futuras para un continuo mejoramiento del servicio, lo que va ligado a la exigencia del cliente la cual va en aumento día a día según el paso del tiempo.

En los hospitales las estrategias de informar permanente y continuamente a sus públicos sobre las diferentes actividades que tiene planeadas conlleva a posicionarse interna y externamente utilizando diversidad de medios directos e indirectos que le ayudan a la institución en mantener su imagen.⁵⁹

6.3.1. Estrategias de Imagen

Con respecto a su imagen, existe una estrategia que toda organización proyecta y es la imagen corporativa la cual es el resultado de la combinación que existe entre:

- **Imagen mental:** resultado de percepciones externas en la imaginación y memoria de los públicos, es el impacto que crea.

- **Imagen de empresa:** Se refiere a los productos o servicios que presta.

⁵⁸ OGLIASTRI URIBE, Enrique. Planeación Estratégica. Estructura Organizacional y Motivación personal. Bogotá. CERLAC. 1989. P. 23

- **Imagen de marca:** Relacionada con las actividades de producción, generalmente, va ligada a la imagen de un servicio en especial.

La imagen corporativa, tiene como objetivo principal proyectar a los públicos la imagen que quiere posesionar. Su eficiencia se mide en:

- Aceptación por parte de los públicos.
- Racionalización de los costos en comunicación.
- Posicionamiento de la institución en el sector.
- Mejoramiento del clima laboral, a través de campañas de sentido de pertenencia y de identificación ante otros hospitales.

Para los hospitales la estrategia medida en la imagen corporativa debe crear en sus públicos una idea segura, cómoda, bien situada y que garantice plena satisfacción de las necesidades.

6.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA ENTIDADES DE SERVICIO

Es estrategia, la configuración de objetivos de largo plazo y políticas para llevar adelante las actividades necesarias para el buen funcionamiento y relación de la empresa con el sector.

⁵⁹ Ibid. P. 25

Una estrategia de comunicación, debe seguirse mediante unos lineamientos generales de acción, y luego de aplicarán al programa de comunicación que la empresa posea, para que el comunicador las utilice posteriormente en el desarrollo de sus actividades internas y externas; previo conocimiento de las políticas, objetivos y metas de la organización.

En su libro *Servucción*, Pierre Eiglier y Eruc Langeard, plantean ocho principios fundamentales de la estrategia de comunicación.⁶⁰ Según los autores, estos principios se basan más por cuestiones publicitarias, pero que en comunicación tratan de acercarse e identificarse claramente.

- **Principio de existencia:** La estrategia de comunicación debe tener en cuenta a todos los miembros de la organización al momento de decidir que se debe hacer. Con este principio, se trata de que al momento de poner en marcha el plan estratégico, no exista ningún contratiempo.

- **Principio de continuidad:** Aquí, lo que se plantea es que la estrategia de comunicación debe ser a muy largo plazo. Con el fin de implantar una imagen clara de lo que significa el servicio, tanto para la empresa como para el cliente. No es conveniente estar cambiando de estrategia, pues puede bloquear el comportamiento normal de la compañía, y la comunicación se deteriora. Debe ser pues, lo más permanente posible.

- **Principio de diferenciación:** Es la diferencia que debe implantar la empresa ante el cliente o consumidor. En este principio se impone marca, personalidad, identidad de una manera positiva, para que el público se identifique sólo con esa compañía. Buscar en la empresa la diferencia, tanto visual como operativa, da como resultado la optimización de las metas a alcanzar y convertirlas así en ventajas ante la competencia.

- **Principio de claridad:** La estrategia de comunicación debe ser clara, contundente y sencilla, para que no exista ningún contratiempo al momento de ejecutarla,. La complejidad sólo conlleva a los malos resultados; y que ninguna persona pueda llevarla a cabo con éxito. En la empresa de servicio, este principio debe tenerse en cuenta al momento de fijar precios, ofertas y demás necesidades que el cliente requiera.

- **Principio de realismo:** Principio orientado hacia la publicidad, pero el área de comunicación puede ejecutarlo sin ningún contratiempo. Y se refiere a, que los objetivos y los medios para ejecutarlos deben tener cierto grado de compenetración, de lo contrario no se alcanza la meta que se fijó desde el principio y puede arruinar la imagen que el público tenga de la empresa. Todo debe ser con mesura y bajo las condiciones y capacidades que la empresa tenga para poner en práctica este principio.

⁶⁰ EIGLIER Pierre y LANGEARD Eric. Servucción. El Marketing de Servicios. Madrid. McGraw Hill, 1989.P 230

- **Principio de declinación:** Principio en el cual, la empresa de servicio puede aplicarlo en los diversos medios de comunicación utilizados para la divulgación de sus metas, objetivos, programas y actividades sin ningún problema.

- **Principio de coherencia:** Es necesario este principio, pero no lo suficientemente importante para obtener el éxito de cualquier estrategia que se plantee. Aunque se debe tener en cuenta que los objetivos, políticas y programas de comunicación presentados ante la dirección de la empresa, deben presentar un alto grado de coherencia; lo que garantiza un excelente resultado al momento de evaluar su ejecución.

- **Principio de aceptabilidad interna:** El mensaje que la empresa quiere exponer ante la comunidad, debe ser aceptado y comprendido por sus empleados. En las empresas de servicio este principio es fundamental, pues la comunicación, en buena parte, es efectuada por el personaje de contacto. Es así como surge la necesidad de aplicar el principio anterior, explicarle y hacerle entender al empleado la estrategia de comunicación propuesta antes que a los medios de comunicación.

Frecuentemente se producían desviaciones y conflictos entre los objetivos de comunicación específicos y la comunicación de identidad y rara vez se obtenían sinergias entre comunicaciones. Esta necesidad dio lugar a la formulación del plan integral de comunicación.

6.5. ESTRUCTURA DEL PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

El plan integral de comunicaciones, es un instrumento de primer orden y que contempla dos funciones primordiales:

1. Evitar dispersiones en las comunicaciones en lo que se refiere a la identidad.
2. Incidir en la mayor potenciación posible entre todas las comunicaciones de la empresa.

Christian Regouby, plantea una plataforma estratégica de la comunicación global, en la que establece una relación entre: objetivos, estrategias, conceptos y planes de acción, que configuran en su conjunto un documento de relaciones y dependencias de una cierta utilidad conceptual.⁶¹

Esta plataforma estratégica pese a su gran sencillez, considera y contiene todos aquellos elementos a tener en cuenta en cualquier plan integral de comunicación, aunque es rara la comunicación que no participe de más un elemento. Así cualquier proyecto tendrá en cuenta todos los conceptos corporativos referidos al plan de acción para comunicación contemplando sus respectivas estrategias.

Es por ello que, una vez más, el sentido de la globalidad se impone. La verdadera utilidad de la plataforma reside en el valor de implementación de todos los elementos que se ponen en sinergia con el objetivo central de la organización.

Para el desarrollo del plan de comunicaciones los significados esenciales a trabajar son:

- a. Los objetivos no pueden ser fijados sin un sentido práctico y direccionador. El pragmatismo debe ser el eje vertebrador de toda decisión que se refiera a la fijación de objetivos.
- b. Conocer con exactitud el estado actual de la imagen de la compañía. Evidentemente, si algo caracteriza a la imagen es su coyunturalidad, su variedad y su gestión constante.

Jordi Ventura I Boleda, manifiesta dos claves para tener en cuenta a la hora de realizar un plan de comunicaciones. En primer aspecto, la comunicación como cristalización de la cultura corporativa, donde su principal característica es el principio de Veracidad. Las empresas deben tener siempre presente que la comunicación es un instrumento, una herramienta para dar a conocer realidades.⁶²

Por lo tanto, las normas generales de comunicación deben de contener indefectiblemente, un rechazo para cualquier enfoque ingenioso, creativo o innovador carente de realidad y que no se corresponda con la cultura y la identidad corporativas.

⁶¹ REGOUBY Christian. La Comunicación Global. Barcelona. Gestión 2.000. 1989.P. 139

⁶² I BOLEDA. Jordi Ventura. Comunicación Corporativa. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona. Edición Gestión 2000. 2001.P 212

El segundo aspecto es el que viene indicado con concatenar la misión, proyecto y mensaje de la compañía. Entendiendo que lo que se quiere resaltar es el principio de coherencia. De una u otra forma, implícita o explícitamente, la misión y el proyecto deben ser el norte de toda comunicación, de todo mensaje. Dicho de otra manera, si el mensaje contradice u obvia la misión o el proyecto, no debe emitirse. Como dice Villafaña, “la misión, el proyecto y el mensaje deben ser la columna vertebral”.⁶³

6.5. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS

La definición y la adopción de la estrategia y la aplicación de sus componentes dentro de la comunicación interna, la aplicación de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos, la segmentación de los públicos internos, la aplicación de criterios taxonómicos para la elección de los medios y la determinación de los escenarios de intervención.

6.6. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA DIRIGIR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

Definir una estrategia supone dos capacidades:

⁶³ VILLAFANE Op Cit P. 218

La de traducir visual y gráficamente la percepción y juicio valorativo de las conductas de tarea y de la relación de los públicos internos y la de aplicar analógicamente a esa representación los principios básicos de la estrategia misma. Para esa visualización de los flujos comunicacionales (conductas de tarea y de relación) ayuda la elaboración de mapas de tráfico interno que constituyen descripción cartográfica de las conectividades entre un puesto de trabajo y los que guardan con el una relación de secuencia lógica en el contexto del esquema de producción de la empresa.

Toda estrategia comunicacional incluye la necesidad de definir con precisión:

- **La Base de Operaciones:** Definición de escenarios comunicacionales paralelos, perpendiculares, oblicuos, circulares, respecto a los espacios, contextos y ambientes habituales de la comunicación interna.

- **La Línea de Defensa:** Definición del tipo de actuación en espacios y ambientes, que ofrecerán mayor resistencia al plan comunicacional.

- **La posible línea de retirada:** Definición de cómo actuar ante la aparición de otras dificultades previsiblemente insuperables.

La mejor operación estratégica es aerodinámica, la cual aprovecha las condiciones comunicacionales del ambiente interno, para lograr su objetivo de

modo mas rápido y mas fácil. Es preciso disponer de un diagnostico correcto de la situación interna antes de definir la estrategia.

De una buena estrategia se asegura la superioridad de fuerzas en el punto decisivo. Para ello hay que jerarquizar las actuaciones para definir un programa de comunicación global y no llevar a cabo varias operaciones principales al mismo tiempo. hay que concentrar los efectivos para atacar y saber disgregarlos para subsistir.

La estrategia debe definir cuales son las líneas interiores del mapa de las comunicaciones internas, para conducir por ellas las operaciones, sin que esto excluya la posibilidad de movimientos envolventes, simples o dobles. La determinación de esas líneas directas que facilitan el flujo de la comunicación interna permitirá también economizar esfuerzos.

Hay que dar movilidad y elasticidad a las acciones. Movilidad para que las acciones resulten fáciles y rápidas; Elasticidad para acomodarse a las circunstancias y diversificar las reacciones.

La decisión de definir la estrategia comunicacional supone, el fin, por parte de la empresa la aplicación de principios de: audacia competitiva, aplicación de políticas de innovación, resistencia y perseverancia.⁶⁴

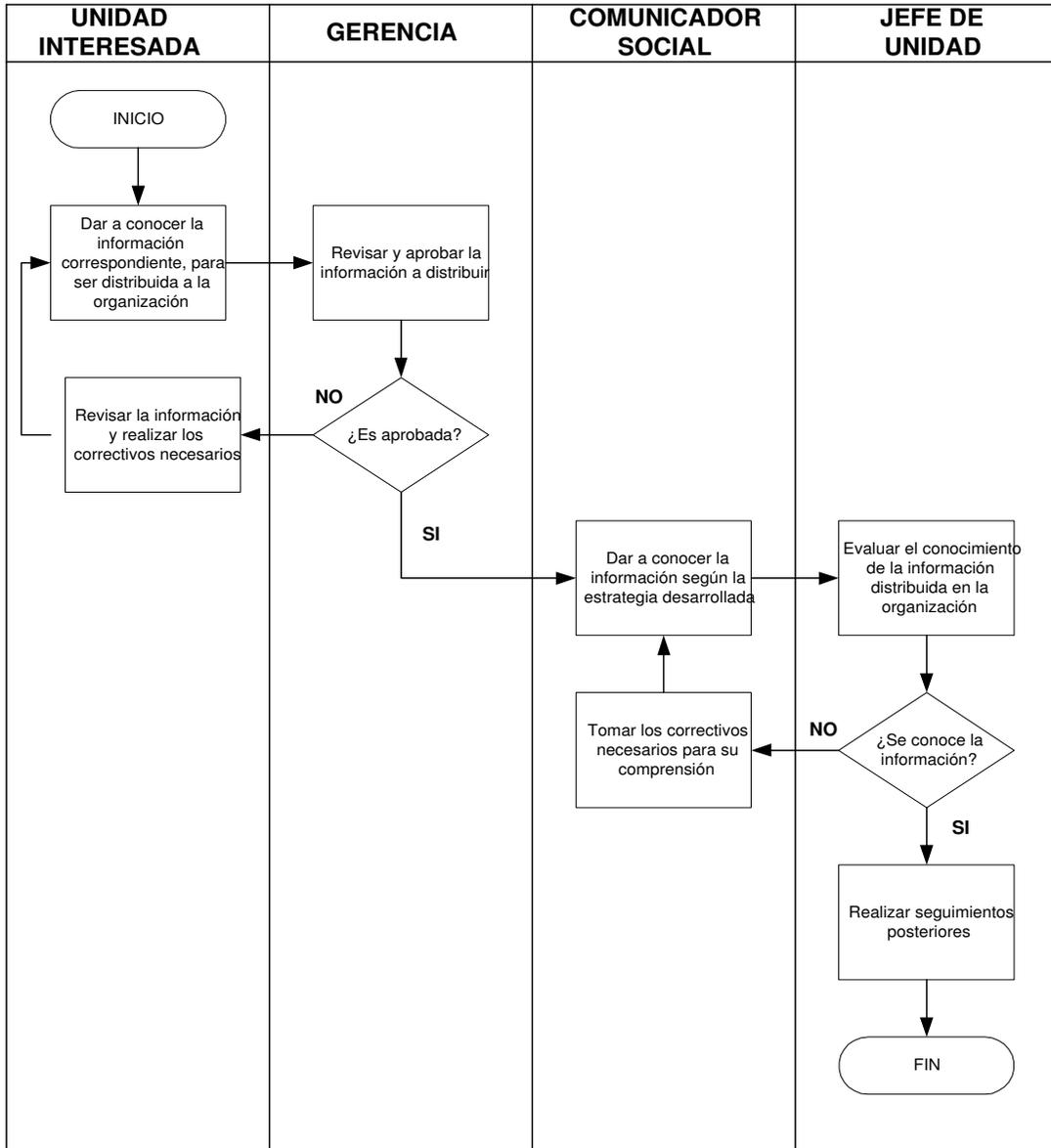
⁶⁴ GARCIA JIMÉNEZ Jesús. La Comunicación Interna. Madrid. Ediciones Diaz de Santos S.A. 1998. P. 125

6.8. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA “CINCO TEMAS”

Medios de difusión	CINCO TEMAS – Mecanismos de despliegue por estrategia					Responsable	Frecuencia
	Plataforma Estratégica 2002- 2010	POA 2002	Código de ética	Políticas de Calidad	Salud Ocupacional		
Radio: Difusión de Temas por altavoces del HT.	Se aplicaron entrevistas en vivo con los responsables de cada Tema. Se transmitieron clips acerca del significado por tema. Se diseñaron propagandas tipo cuña radial sobre cada uno de los temas.					Gerente Periodista Of. De Planeación y Mercadeo	Semanal
Circuito de TV: Difusión de vídeo Cinco Temas en los televisores institucionales.	Se diseñó y produjo un vídeo institucional sobre los cinco temas. El vídeo fue aprobado por el Gerente, en consenso con la Oficina de Planeación y Mercadeo. El vídeo inició su transmisión a partir del mes de abril.					Gerente Periodista y Jefe Of. De Planeación y Mercadeo	Semanal hasta el mes de Junio
Display: Panel publicitario y promocional en el hall central de la institución.	Se inició con la publicación de indicadores de referencia en torno al Plan cinco Temas. Se han publicado los temas paulatinamente.					Gerente Periodista y Jefe Of. De Planeación y Mercadeo	Quincenal.
Cartelera: Publicación de artículos informativos relacionados.	Se desglosaron con un lenguaje coloquial los cinco temas de manera que fuesen accesibles al lector común de cartelera.					Periodista Of. De Planeación y Mercadeo	Semanal
Periódico: Publicación en tabloide para el manejo conceptual más profundo de los temas.	Se diseñan en forma más creativa los temas de estudio, con más impacto gráfico que las cartelera institucionales, con una profundidad adecuada a los tipos de lector. Se han hecho dos tirajes de 1500 ejemplares, que fueron entregados a Clientes Internos, Otras entidades, entes reguladores (MINSALUD, Alcaldía y SDS)					Gerente, Subgerentes, Periodista y Jefe de La Of. De Planeación y mercadeo.	Mensual
Boletín Tunal En Marcha: Diseño de plegable carta abierta (Tiro y re tiro)	Se publicaron 1500 ejemplares para Cliente interno exclusivamente. Se Explicación los Cinco Temas en forma Clara y Breve.					Periodista y Jefe de La Of. De Planeación y mercadeo.	Quincenal
Difusión Outlook®: Comunicados vía correo electrónico interno.	Se enviaron Correos electrónicos motivacionales acerca de los Cinco temas. Se difundieron archivos institucionales para ser utilizados en los computadores como protectores de pantalla y papel tapiz con la Misión y la Visión.					Periodista, Coord. de Sistemas, Jefe de La Of. De Planeación y mercadeo.	Mensual
Internet: Publicación de los cinco temas en la red mundial de computadores.	A parte de la publicación de cinco Temas en la página web: www.hospitaleltunal.gov.co se socializaron los temas de Gestión Integral por Calidad del Premio Calidad en Salud.					Periodista, Coord. de Sistemas, Jefe de La Of. De Planeación y mercadeo.	Trimestral

6.9.

MAPA DE TRAFICO INTERNO



6.10. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN DE CALIDAD

Desde el club de gestión de calidad ⁶⁵, la gestión de calidad total se entiende que “cualquier empresa necesita decir lo que se y lo que hace, tanto hacia el exterior, como hacia dentro de la propia organización, es decir, a los propios trabajadores”. Consideran que a través de la comunicación interna se puede lograr dar “coherencia y credibilidad a la imagen corporativa de la empresa que se traslada el exterior” y que los trabajadores pueden convertirse en “embajadores de su propia empresa”, porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación”.

El profesor García Jiménez, define la gestión de la calidad como “la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, mediano y largo plazo”. Para conseguir implantar un sistema integral de gestión como es el de la “Calidad Total” es necesario que la alta dirección se apoye en la comunicación interna, como herramienta imprescindible para lograr implicar en el proceso a todo el

⁶⁵ Justicia A. y Otros. La Adhesión de las personas y la Calidad Total. La Comunicación Interna. Madrid. Edita Club Gestión de Calidad. 1997. P 26

conjunto humano que conforma la organización desde los directivos de departamento hasta el último de los empleados, logrando que todos ellos se impliquen de forma personal en conseguir la mejora continua de los resultados de la empresa. Según el Modelo Europeo de calidad, se trata de definir y estructurar “como la organización gestiona todo el potencial de su personal con el objeto de mejorar continuamente”, favoreciendo la implicación de una comunicación interna eficiente y acorde con los principios de calidad total, cuyos conceptos básicos son los siguientes:

- a. La calidad total: Se sustenta en el compromiso de la dirección con una nueva cultura de “la excelencia” basada en la “mejora continua” y en la adhesión e implicación de todos los empleados, mediante un trabajo bien hecho y la aportación de iniciativas que ayuden a mejorar los resultados. “La implicación de las personas y el compromiso de la Dirección son los pilares fundamentales que sustentan la CALIDAD TOTAL.
- b. La implicación de las personas: Sólo se consigue plenamente a través de la formación, de contar con los sistemas de participación adecuados que permitan recoger las aportaciones del personal relacionadas con el incremento de la eficiencia en la empresa y de ser capaces de generar una comunicación interna transparente y una política de reconocimientos como factores esenciales de motivación.

- c. Si se consigue la implicación de las personas, esto se convierte en la mayor ventaja competitiva para la empresa y no basta con que la Dirección y todos los mandos apoyen decididamente los cuatro factores esenciales que la soportan (la formación, los sistemas de participación, la comunicación interna y el reconocimiento), sino que deben ser ellos quienes directamente los promuevan, los gestionen y los desarrollen.

- d. La transparencia de la empresa: Entendida en términos de eficiencia que permite conocer y asumir los aspectos que interesan e inciden directa o indirectamente en el desempeño de las tareas y el clima laboral, como son: La formación económica y social; la misión, política y peculiaridades de la cultura empresarial; los planes operacionales con sus objetivos; los procesos y subprocesos; los papeles que desempeñan cada unidad y cada individuo; la coherencia entre ellos; los resultados obtenidos, éxitos y fracasos, etc.

- e. La comunicación interna es el principal artífice de la transparencia en las organizaciones: “es una función inherente a cualquier tarea que favorece extraordinariamente la cooperación general para el progreso permanente”. Con la transparencia se crea un ambiente laboral de credibilidad y confianza; se desarrolla el deseo de integración y se conforma el espíritu de la compañía; favorece intensamente la motivación necesaria para progresar juntos; promueve en la práctica un funcionamiento en el que todos se movilizan y colaboran en el logro de los objetivos de interés general; es un requisito indispensable para conseguir la implicación de las personas.

- f. La movilización de todos los empleados, que son el verdadero motor de inteligencia de la empresa: Para lograrlo la comunicación interna ha de estar “enmarcada con claridad en una cultura empresarial de carácter participativo” y lograr el “desarrollo paralelo y coordinado de los cuatro factores esenciales que condicionan la implicación de las personas” (la formación, los sistemas de participación, la comunicación interna y el reconocimiento). Junto a todo ello hay que tener en cuenta que el clima laboral también repercute directamente en la propia implicación, por lo que es necesario un clima laboral adecuado.⁶⁶

6.11. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Dentro de los procesos de gestión de la calidad, sistemas de calidad, gestión por procesos y administración de la calidad el papel de la comunicación interna es liderado desde la alta dirección. Dentro de los requisitos de la ISO 9001:2000 – ISO 9004 versión 2000 el numeral 5.5.3 Comunicación interna, anota: ⁶⁷

La alta dirección de la organización debería definir e implementar un proceso eficaz y eficiente para la comunicación de la política de calidad, los requisitos de la calidad, los objetivos de la calidad y los logros. Proporcionar esta información puede ayudar a mejorar el desempeño de la organización y compromete directamente a las personas en el logro de los objetivos de la calidad. La dirección debería promover activamente retroalimentación y la comunicación del personal de la organización como un medio para su participación.

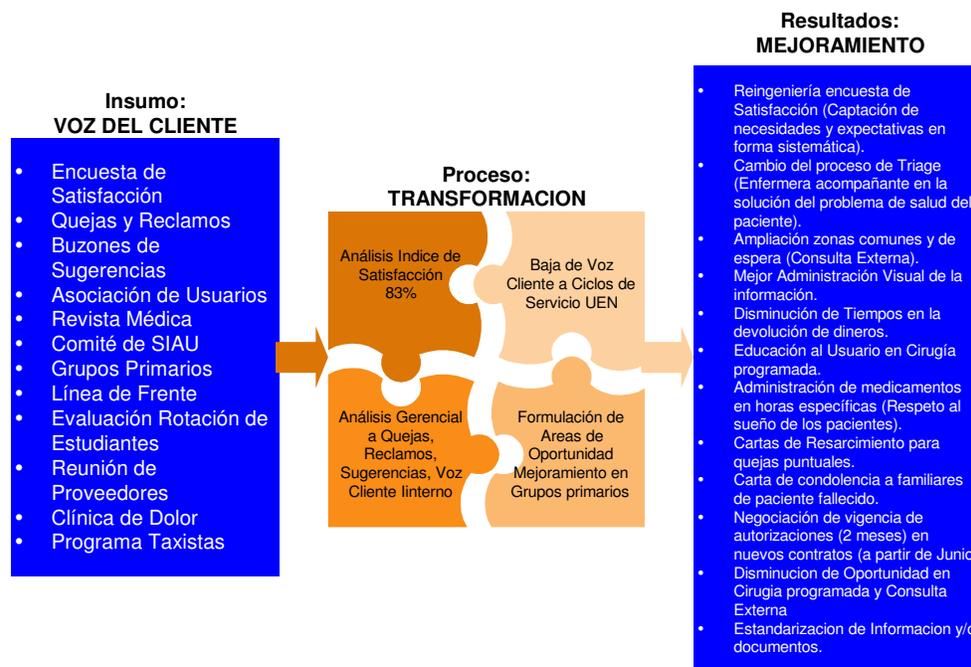
⁶⁶ GARCIA JIMÉNEZ, Op Cit. P 87.

⁶⁷ ICONTEC Norma ISO 9001-9004 segunda actualización. Bogotá. Versión 2000.

Los siguientes son ejemplos de actividades de comunicación:

- Comunicación conducida por la dirección en las áreas de trabajo.
- Reuniones informativas en equipo y otras reuniones, como por ejemplo aquellas para realizar reconocimiento de logros.
- Tablero de noticias periódicos y revistas internas.
- Medios audiovisuales y electrónicos, tales como, correo electrónico o sitios en la red (web sites), y encuestas a los empleados y esquema de sugerencias.

6.12. DESPLIEGUE DE LA CALIDAD – SISTEMA DE INTERPRETACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS



La información recolectada en el proceso de Escuchar la Voz de los Clientes, ha sido definida desde la Gerencia como una estrategia para el mejoramiento de los procesos. Los métodos utilizados son básicos y sobre ellos se deben sentar registros (Encuestas, Actas de Reunión, Archivo estricto de cada una de las peticiones del cliente). En cuanto a la redefinición o revisión de los instrumentos utilizados, la Encuesta de satisfacción presentó para este año un proceso de reingeniería liderado por las Oficinas de Planeación, Mercadeo, Control Organizacional y Calidad. Aunque se considera como fortaleza estar con un ISC de 83%, nuestra meta para este año es llevarlo al 90%.

7. METODOLOGÍA

7.1. TIPO DE ESTUDIO. REALIZACIÓN MEDIÁTICA

El tipo de estudio que se desarrolla dentro de este proyecto corresponde a un enfoque de producción mediática (programa, cartilla, libro, periódico, producto periodístico, vídeo, medio, estrategia o procedimiento) el cual está dirigida a un grupo objetivo, comunidad o entidad específica y que atienda una inquietud, necesidad o intencionalidad determinada, para este caso la entidad específica es el Hospital El Tunal III Nivel Empresa Social del Estado y la producción comprende el Plan Estratégico de comunicaciones desarrollado a través de múltiples recursos.

- **Variable Independiente:** Plan Estratégico de Comunicaciones que se desarrolla susceptible a ser aplicado en cualquier entorno organizacional

- **Variable Dependiente:** Comprende el sistema de comunicación interno que se desarrolla al interior de la organización, y que puede ser modificado o transformado con la aplicación de un plan de comunicaciones.

7.2. PROCEDIMIENTO REALIZADO

- a. Reunión de la Alta Gerencia con el comunicador social, para plantear la posibilidad de gestionar un Plan Estratégico de Comunicaciones teniendo como punto de referencia la Obtención del Premio de Calidad Colombia IPS, porque es en estos momentos una de las grandes prioridades se orienta a la obtención de dicho merito nacional.

- b. Diseño de un cronograma de actividades específicas donde se colocaran a prueba y aplicación la mayoría de Estrategias Comunicativas que se argumentan a nivel teórico. Anexo 01 Cronograma de Estrategias y fechas de aplicación.

- c. Socialización a los niveles de coordinación para que ellos se involucraran dentro del proceso y colaboraran para que la información se distribuyera a todos los niveles. A través de las reuniones diarias, semanales y mensuales que se realizan con este grupo directivo a saber:
 - Entrega de Turno Administrativo y Asistencial: Lunes a Viernes de 8:00 am hasta 8:30 a.m.
 - Comité técnico Científico: Jueves de cada semana en el horario de la mañana.
 - Comité Directivo: Dos veces al año

- d. Aplicación secuencial del cronograma haciendo uso de las estrategias de comunicación que se especifican en el Anexo N° 01.
- e. Retroalimentación constante por los diferentes puntos de acceso y de difusión.

7.3. POBLACIÓN

Entidades de Salud Publicas y Privadas que motivan procesos de Mejoramiento continuo, y se inscriben para participar en eventos de reconocimiento de su gestión en el ámbito nacional.

7.4. MUESTRA

Para el caso ilustrativo la muestra del proyecto corresponde a toda la Organización Hospital El Tunal, reflejado en todas las personas que la integran en sus diversas modalidades.

TIPO DE VINCULACIÓN	NUMERO DE PERSONAS
PLANTA	325 Empleados
CONTRATISTAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	646 Personas
CONTRATOS DE OUTSOURCING	110 Personas
COMUNIDAD	

7.5. INSTRUMENTO

7.5.1. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIONES PARA EL HOSPITAL EL TUNAL

7.5.1.1. Conceptualización del Plan Estratégico de Comunicaciones

Resulta evidente que la comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade “(...) si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”⁶⁸. Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelo. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún, tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes. O, visto desde otra perspectiva, “ dado que los problemas de comunicación pueden ser creados por casi cualquiera de los miembros de la

⁶⁸ ANDRADE. Horacio. Hacia una definición de la comunicación organizacional. En Fernández Callado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. 1991. P. 30.

organización, todos deben participar de la responsabilidad de evitar o limitar ese tipo de problemas”⁶⁹.

No obstante lo anterior, resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización, especialmente si es grande y compleja, pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de contar con profesionales cuyo quehacer primordial consista en asegurar que los procesos de comunicación sean los apropiados en relación con los objetivos de la organización.

De hecho el aporte significativo como comunicador y practicante de la comunicación organizacional, dentro del Hospital El Tunal, es relevante, pues como lo afirma Richard Farace, “la comunicación organizacional debe ser vista como el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes”⁷⁰.

Este significado hace que el trabajo del comunicador sirva como enlace hacia todos los niveles operativos de la institución y por tanto, influir directamente en las características de los mensajes que esas unidades envían o reciben.

⁶⁹ FARACE, Richard V, Mange, Peter R y Russell, Hamish M. Comunicación y organización. Adisson-Wesley-Publishing Company. 1977. Página 248.

La comunicación juega un papel muy importante si se trata de tener éxito en la consecución de un objetivo macro como el *Premio Calidad en Salud Colombia*.

“La comunicación es el único medio de hacer conocer a priori la diferencia, la ventaja de la empresa con relación a sus competidores”⁷¹

Conseguir lealtad por parte de los empleados, motivar a los empleados a cumplir con las normas exactas de la calidad en el servicio, cubriendo todas las circunstancias directas e indirectas, proponen al comunicador en relación estrecha con la empresa.

La comunicación debe transmitir de un producto atributos intangibles, mientras que para los servicios ocurre lo contrario. El servicio es intangible y la comunicación debe servir para hacer entender su propósito basándose en hechos concretos.

Como lo afirma Horovitz, “ Todos los aspectos de una empresa de servicios contribuyen a comunicar su calidad”⁷².

⁷⁰ Ibid. P 252

⁷¹ HOROVITZ, Jacques. La calidad del Servicio. Madrid, Mc Graw Hill. 1991.P 41.

⁷² Ibid. P. 44.

La calidad del servicio, primero debe ser vendida a los empleados y luego a los clientes, así se garantiza mayor efectividad en los resultados esperados por la empresa.

Como característica principal e importante de toda organización, es que los elementos que la componen, deben guiarse por un propósito que recoja todas las metas urgentes y que además sirva de base para crear los parámetros necesarios para alcanzar ese objetivo.

7.5.1.2. Descripción del Instrumento Aplicable al Hospital El Tunal

Este conjunto de atributos combinados con el fin de concientizar y capacitar internamente a todos los niveles de organización con relación a los diferentes procesos internos, motiva a través de la utilización de diversos recursos y de un lenguaje sencillo y práctico el aprendizaje lúdico, objetivo y crítico, para llegar a la propuesta de participar activamente en el direccionamiento estratégico de la organización y facilitar su proyección al entorno.

El diseño de este plan está enfocado a que exista un potencial de comunicación amplio, que facilite el desempeño de cada uno de los agentes de la organización, los cuales desde esta perspectiva podrán establecer cuál es la función social de la entidad, su papel de intervención en el proceso, hacia donde se visualiza el éxito y sobre el cómo alcanzarlo de manera mutua.

Con base en los criterios expuestos anteriormente se determina que el plan de comunicaciones que hace uso de diversos medios de difusión figura N° 1, debe estar presente de forma constante, en cada una de las partes, sin exceptuar alguna, para que tanto la comunidad hospitalaria, como aquella que hace uso de sus servicios, identifique realmente el desarrollo institucional del Hospital El Tunal. La difusión de este medio se realizara a todos los niveles de la organización, procurando sensibilizar los sentidos que promueven la adaptación del ser humano (Visión, audición y táctil)

7.6. Cronograma de Difusión del Plan Estratégico de Comunicaciones.

7.7. INSTRUMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INTERNO DE COMUNICACIONES

- Display: Soporte publicitario ubicado en el hall central del hospital, el cual ayuda en la difusión de los diferentes temas de divulgación interna.
- Circuito de radio: Perifoneo interno con 118 puntos de salida, distribuidos por toda la institución, a través de su informativo contacto.
- Circuito de televisión: Estrategia audiovisual para la puesta en marcha del rell de videos promocionales Hospital El Tunal.
- Periódico: El Tunal es el tabloide institucional en policromía a cuatro cuerpos.
- Carteleras: 20 carteleras murales ubicadas en los puntos claves del hospital.
- Boletines: Implementación del boletín Tunal en marcha, a dos colores e impreso por la misma institución.
- Revista interactiva: Medio electrónico dispuesto en el Intranet.
- Difusión vía e-mail: Clips informativos.
- Página Web: Ventana virtual con gif animados.
- Difusión outlook: Mensajes interactivos a través del correo personal de la institución.
- Difusión portafolio: Despliegue informativo en todos los niveles operativos del significado corporativo.

7.8. RECURSOS

HUMANOS	FISICOS	FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Este estudio motiva la participación de todo el recurso humano con que cuenta la institución fundamentado en sus grupos funcionales: ➤ Administrativo ➤ Asistencial ➤ Operativo ➤ Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ NIVEL MACRO ➤ Planta física del Hospital ➤ NIVEL MICRO ➤ Cámara de Video Digital ➤ Cámara Fotográfica ➤ Video been ➤ Acetatos ➤ Papelería ➤ Display ➤ Video Institucional ➤ Tabloides de carteleras ➤ Computador con programación en diseño ➤ Escáner ➤ Tableros acrílicos ➤ Circuito de TV y Radio 	<p style="text-align: center;">Mediáticos</p> <p style="text-align: right;">\$ 4.500.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 500.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 8.000.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 300.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 50.000.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 8.000.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 6.000.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 1.800.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 3.000.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 280.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 250.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 5.000.000.00</p> <p style="text-align: right;">\$ 87.630.000.00</p>

8. INDICADORES DE RESULTADOS

INDICADOR			PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
DISPLAY	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE DISE\~NOS REALIZADOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE PROGRAMADOS}} * 100$	<u>7</u>	100%
		7	
CIRCUITO DE RADIO	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE EMISIONES RREALIZADAS}}{\text{N}^\circ \text{ DE EMISIONES PROGRAMADAS}} * 100$	<u>45</u>	100%
		45	
CIRCUITO DE TELEVISIÓN	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE VIDEOS ELABORADOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE EMISIONES}} * 100$	<u>4</u>	DIARIAS
PERIODICOS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE EDICIONES REALIZADAS}}{\text{N}^\circ \text{ DE EDICIONES PROGRAMADAS}} * 100$	<u>6</u>	120%
		5	
CARTELERAS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE CARTELERAS REALIZADAS}}{\text{N}^\circ \text{ DE CARTELERAS PROGRAMADAS}} * 100$	<u>15</u>	100%
		15	
BOLETINES	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE BOLETINES REALIZADOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE BOLETINES PROGRADOS}} * 100$	<u>6</u>	85%
		7	
INTERNET	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE ACTUALIZACIONES DE LA PAGINA WEB}}{\text{N}^\circ \text{ DE SEMANAS TRABAJADAS}} * 100$	<u>13</u>	100%
		13	
MENSAJES DE OUTLOOK	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE MENSAJES REALIZADOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE MENSAJES PROGRADOS}} * 100$	<u>10</u>	58%
		17	
KIOSCOS INTERACTIVOS	$\frac{\text{N}^\circ \text{ DE KIOSCOS PRESENTADOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE KIOSCOS PROGRAMADOS}} * 100$	<u>5</u>	100%
		5	

9. IMPACTO DEL PROYECTO

La comunicación con los empleados es un proceso de gestión de gran importancia, el activo humano es el gran recurso donde se genera la aceptación y por ende la retroalimentación.

En 12 años que tiene el Hospital El Tunal, nunca se dimensionó un trabajo integral de socialización de temas como: Direccionamiento, plataforma estratégica, calidad, ética y salud ocupacional. Lo que demuestra que la actual administración posee un enfoque de participación y de acción de todos los niveles de la organización, promoviendo desde la más mínima información hasta la más compleja, vivenciando un sistema de cascada que motive a cada uno de los miembros a generar ideas, estrategias, proyectos nuevos así como el de identificar posibles limitantes y elementos que merecen atención, los cuales no se vislumbran desde la alta gerencia, sino, por los verdaderos campos de acción que interactúa en el proceso.

Con el plan integral de comunicaciones desarrollado con ocasión de la obtención del premio de calidad se logró sensibilizar a los diferentes sectores, determinando un potencial de acciones específicas que fueron uno de los aspectos favorables en el reconocimiento obtenido.

Acciones específicas que fueron desarrolladas por las diferentes áreas y argumentaron de forma positiva la obtención del reconocimiento, manifestado en: boletines, periódicos, videos, carteleras, charlas, presentaciones, material POP, etc.

Aparte del proceso de sensibilización; el impacto del Plan Estratégico Interno de Comunicaciones como mecanismo para el fortalecimiento institucional, despertó iniciativas de cambio organizacional, genero proyectos de investigación y socialización y de integración entre las áreas.

“El activo humano constituye el único valor seguro por el que puede apostar, no sólo la empresa, sino también el sujeto que la hace y la vive”⁷³

⁷³ DALE Timpe, A. Motivación del personal. Colección Gestión e Innovación. Barcelona Plaza & Janes. 1989. P 75

CONCLUSIONES

En cuanto a la comunicación interna, principal argumento que ocupa este trabajo de grado, puede afirmarse que es un recurso gerenciable dispuesto a alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales y estratégicos de la empresa.

El catedrático Jesús García Jiménez, afirma al respecto "la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias de cumplimiento de los fines y objetivos de la empresa".⁷⁴

En consecuencia se puede concluir, algunos elementos de análisis y asimilación propios de la gestión investigativa:

1. La comunicación juega un papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa

⁷⁴ GARCIA JIMÉNEZ, J. La Comunicación Interna. Madrid. Editorial Díaz de Santos.1998. P1

y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

2. La comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productor de nuevos y variados mensajes.
3. Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución"; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten tenidos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.
4. La comunicación analizada en función de producción, innovación y mantenimiento garantiza una fusión especial que facilita y agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y la organización y su medio.

5. Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.
6. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se fortalecen con la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, se interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común.
7. A través de este proceso se logra proyectar a una estructura organizacional que el sistema de comunicaciones e información es necesario para dinamizar los procesos que a nivel interno vivifican la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.
8. Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

9. La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución, su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio, los cuales establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales lo que se interpreta como que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

GLOSARIO

Este glosario es una herramienta diseñada con el propósito de puntualizar algunos conceptos que se utilizan dentro del proyecto y ampliar la visión de futuros lectores, que cuenten con el conocimiento del área así como aquellos que no lo compartan, pero estén interesados en su asimilación y aprendizaje.

Tomado de la Casa Comunicación – Diccionario de comunicación

BENCHMARKING: Acción de Relaciones Públicas externas por la que distintos públicos pueden acceder organizadamente a la empresa para conocerla “in situ”.

BOCETO: Muestra aproximada de una pieza publicitaria antes de tomar su forma definitiva.

BOLETÍN: Soporte informativo impreso de baja calidad y de utilización tanto a nivel interno como externo, con periodicidad muy alta.

BUZÓN DE SUGERENCIAS: Herramienta de comunicación interna que recoge en una organización todas las propuestas, queja u opiniones de los empleados. En algunos establecimientos se utiliza para recoger información de sus clientes.

BUZONEO: Acción de marketing directo que consiste en el reparto zonal, no personalizado, de impresos publicitarios directamente en los buzones de las comunidades.

CAMPAÑA: Acción de comunicación desarrollada desde la recepción del briefing por parte del anunciante hasta la difusión en los medios de los mensajes. Supone aspectos de concepto, creativos, de producción y de planificación de medios.

CARPETA DE PRENSA: Documento entregado a los periodistas con motivo de una rueda de prensa o acto social de la organización que incluye información exhaustiva sobre el motivo del acto y material gráfico para su reproducción.

CARTEL: Soporte impreso para su colocación en lugares de paso o públicos de distintos tamaños y calidades de realización. Sus mensajes pueden ser institucionales, comerciales formativos o informativos.

CATÁLOGO: Soporte impreso que presenta en un formato limitado (máximo orientativo DIN A4) un listado o repertorio de productos o servicios de una empresa.

CIRCULAR: Instrumento de comunicación interna, utilizado para transmitir de forma rápida y homogénea información de especial relevancia a los empleados.

COBERTURA: Número de personas alcanzadas por un medio. Se puede expresar también en porcentaje.

COMUNICACIÓN DE CRISIS: Tipo de comunicación desarrollada bajo un plan estratégico, que se desarrolla a lo largo de una situación desestabilizadora para la empresa o institución.

COMUNICACIÓN INTEGRAL: Desarrollo de acciones continuas de comunicación planificadas, coherentes y homogéneas, utilizando todas las herramientas al alcance de la organización. La máxima de la comunicación integral es “Todo comunica”.

COMUNICACIÓN INTERNA: Relaciones de comunicación entre los diferentes departamentos y jerarquías de la empresa. En algunos casos, se considera también a los proveedores, accionistas, etc... como públicos internos.

COMUNICADO DE PRENSA: Documento dirigido a la prensa con la narración de un hecho noticioso de la empresa.

CREATIVIDAD: Facultad de organizar y presentar originalmente distintos elementos y materializarlos en distintas aplicaciones (anuncios, campañas, etc...).

DIFUSIÓN: En prensa indica el número de personas que leen un determinado soporte. No corresponde con la tirada.

DISPLAY: Soporte publicitario utilizado en establecimientos. De distintas formas y tamaños originales puede tener en ocasiones algún dispensadores de información impresas (dípticos, folletos, etc...)

DIVERSIFICACIÓN: Estrategia de presentación de nuevos productos o servicios para abrir nuevos mercados o segmentar los ya abiertos.

DOSSIER DE PRENSA: Carpeta con información elaborada por la empresa para la empresa dentro de un acto de presentación o conferencia de prensa. Incluye información general de la empresa, del producto, aspectos técnicos, fotografías en blanco y negro y color y comunicado o nota de prensa.

EDICIÓN: Realización de una obra. Tirada de una publicación.

EJEMPLAR: Cada unidad de la tirada de un soporte impreso.

E-MAIL: Correo electrónico. Intercambio de mensajes de un usuario a otro a través de Internet con un identificador o dirección. Para ello se utilizan buzones virtuales que se pueden consultar en cualquier momento.

ENCUESTA: Sistema de captación de información para elaboración de distintos estudios.

ESLOGAN: Frase breve que condensa la idea principal del mensaje de una campaña. Cuando la idea que condensa es la propia misión, filosofía o cultura de la empresa se denomina eslogan genérico.

ESTRATEGIA: Conjunto de decisiones planificadas que llevan consigo acciones encaminadas a la consecución de objetivos prefijados.

FEEDBACK: En comunicación se denomina feedback a la retroalimentación, es decir, tener en cuenta la respuesta del receptor para adaptar nuevos mensajes.

FOLLETO: Soporte informativo impreso elaborado con sentido comercial o institucional de una empresa para distintos públicos.

FORMATO: Dimensiones normalizadas o no, de una publicación, imagen o soporte impreso.

HOME PAGE: Página principal en Internet de una empresa u organización.

IDENTIDAD CORPORATIVA: Conjunto de símbolos, grafismos y colores que conforman la imagen visual identificable de una organización. Su desarrollo y normas de aplicación se recogen en un “manual de identidad corporativa”.

IMAGEN: Se entiende como imagen de una empresa al conjunto de sensaciones que percibimos de una empresa y nos predispone favorable o desfavorablemente

hacia ella. La imagen de una empresa no es solo un logotipo o unos colores, la forman muchos estímulos más que ésta emite continuamente.

LINK: Enlace. Posibilidad de conectar en una página web con otra que contenga una información de interés. Se presentan en múltiples formas y pinchando con el cursor se conecta directamente.

LOGO: O logotipo. Representación gráfica que simboliza a una empresa. El logotipo debe incluir el nombre de la empresa en su tipografía característica, aunque esta denominación se ha quedado genérica para designar cualquier símbolo de una empresa.

MASTER: En vídeo y audio se denomina a la producción ya terminada en una primera cinta de la cual se sacaran copias de emisión.

MEDIO: Canal de comunicación que transmite mensajes. Medio publicitario será aquel que transmite mensajes emitidos por un anunciante a un público objetivo. Un medio agrupa a un conjunto de soportes que se basan en similares características técnicas.

NOTA DE PRENSA: Texto redactado en forma de noticia que se remite a los medios para ofrecer información sobre la empresa con motivo de un hecho o circunstancia de interés. En ningún caso debe estar redactado con sentido publicitario.

NOTICIA: Información sobre un hecho novedoso redactada en interés decreciente, es decir, lo más importante estará al principio de la noticia para acabar con los detalles de menor importancia.

OBJETIVO: Meta a alcanzar en una planificación de acciones. Condiciona los propios medios a utilizar para su consecución.

PANEL: Sistema de investigación de mercado que, de forma periódica, obtiene datos sobre una muestra.

PATROCINIO: Financiación total o parcial por parte de una empresa de un acto, equipo deportivo, etc... a fin de aprovecharse de su popularidad y explotarlo publicitariamente.

PERIODICIDAD: Número de veces que un soporte aparece en un período de tiempo.

PERSONALIDAD CORPORATIVA: Características reales de una empresa, que pueden coincidir o no con la imagen de la misma.

PLAN: Estructuración sistemática de recursos y medios para alcanzar unos objetivos.

PLANIFICACIÓN DE MEDIOS: Proceso de toma de decisiones para la selección de los medios y soportes a utilizar.

PORTAVOZ: Responsable en una empresa (interno o contratado) de comparecer ante los medios de comunicación bien a propuesta de la empresa, bien cuando los medios lo demanden. Debe ser una persona informada y entrenada para hablar en público.

POSICIONAMIENTO: Lugar que un producto o empresa ocupa en la mente de los públicos /mercado.

PROTOCOLO: Ordenamiento mediante fórmulas regladas de los concurrentes a un acto, dependiendo de la naturaleza y fin del mismo y los cargos de estos.

PROTOCOLO EMPRESARIAL: Aplicación de normas y aspectos formales en procesos de comunicación interpersonal a nivel externo e interno en la empresa.

PÚBLICO EXTERNO: Son aquellos individuos o grupos que tienen alguna relación con la empresa o institución, pero no forman parte de ella.

PÚBLICO INTERNO: Individuos o grupos que forman parte de la organización.

PÚBLICO OBJETIVO: Segmento de población al que se dirige una campaña.

RELACIONES PÚBLICAS: Conjunto de técnicas de comunicación que buscan crear predisposiciones favorables en un público hacia una empresa o institución. Es “crear buena imagen”.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Conciencia por parte de la empresa de los compromisos que debe adquirir con la sociedad mas allá de los aspectos comerciales.

REUNIONES: Sistema de intercambio de información en la empresa a nivel externo e interno con reglas de eficacia y protocolos de desarrollo (Orden del día).

RUEDA DE PRENSA: Acto en el cual se convoca a los medios de comunicación para dar una noticia relativa a la empresa. Además de recibir información y poder hacer preguntas, los periodistas reciben una carpeta de prensa.

SEGUIMIENTO DE PRENSA: Localización de la información aparecida en los Medios acerca de un evento / asunto relativo a una cuenta. Existen agencias especializadas, pero puede ser llevado a cabo por departamento propio.

SEÑALÉTICA: Estudio de los soportes de identificación en inmuebles de empresas. Señalización.

STAND: Espacio ocupado por una empresa en una feria o exposición para propiciar una actividad comercial directa o indirecta con la muestra de sus productos o servicios.

VIDEO INSTITUCIONAL: Audiovisual corporativo de presentación de la empresa o institución para presentaciones, visitas a empresa, ferias, etc. de coste relativamente bajo.

WEB SITE: Lugar de la red Internet donde se encuentran las páginas de una empresa o institución para su consulta.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRETCH, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá. Fondo Editorial Legis. 1990.
P.30

ANDRADE. Horacio. Hacia una definición de la comunicación organizacional. En
Fernández Callado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México. Trillas.
1991. P. 30.

BARTOLI, Annie. "Comunicación y organización: la organización comunicante y la
comunicación organizada". México. Editorial Paidós. 1991. P. 69

BENAVIDES J. Comunicación Corporativa. Madrid. Edición Edipo.1992. P.93

BENAVIDES J. Lenguaje Publicitario. Madrid. Editorial Síntesis. 1997. Cap II

BOLEDA. Jordi Ventura. Comunicación Corporativa. Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional. Barcelona. Edición Gestión 2000. 2001.P 208

EIGLIER Pierre y LANGEARD Eric. Servucción. El Marketing de Servicios. Madrid. McGraw Hill, 1989. P 230

El proceso histórico de las ciencias de la salud. Unidad 2. 1997. En la web club.telepolis.com/euyin/asclep.htm

ELDIN, Francois. "El management de la comunicación". Buenos Aires. Editorial Edicial. 1998. P.45

FARACE, Richard V, Mange, Peter R y Russell, Hamish M. Comunicación y organización. Adisson-Wesley-Publishimg Company. 1977. Página 248.

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. Un solo mundo, voces múltiples. México-Unesco.1980. P. 573.

GARCIA JIMÉNEZ Jesús. La Comunicación Interna. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1998. P. 125

GARCIA JIMÉNEZ, J. La Comunicación Interna. Madrid. Editorial Díaz de Santos.1998. P 87.

GOMEZ Sonia. "La Comunicación Factor Vital para la Eficiencia Organizacional". Medellín. Tesis Facultad de Comunicación Social, Universidad Pontificia Bolivariana.1978. P. 314

HOROVITZ, Jacques. La calidad del Servicio a la Conquista del Cliente. España. McGraw Hill. 1991. P. 41

HOROVITZ, Jacques. La calidad del Servicio. Madrid, Mc Graw Hill. 1991.P 41.

Justicia A. y Otros. La Adhesión de las personas y la Calidad Total. La Comunicación Interna. Madrid. Edita Club Gestión de Calidad. 1997. P 26

KREPS, Gary. "La comunicación en las organizaciones". Delaware. USA. Editorial. Addison-Wesley Iberoamericana. 1995. P. 68

LUCAS MARIN, A. La comunicación en la Empresa y las Organizaciones. Barcelona. Bosch Casa Editorial. 1997. P 97

MORALES SERRANO Francisca. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Primera Edición, Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 2.001. P. 222 -237

NOSNIK Abraham. El Papel del Investigador de la Comunicación en la Practica de las Organizaciones. México. Editorial Edicom. 1998. P 239

OGLIASTRI URIBE, Enrique. Planeación Estratégica. Estructura Organizacional y Motivación personal. Bogotá. CERLAC. 1989. P. 23

PEREZ MEJIA Laura y RESTREPO Carmen. La comunicación en la Empresa. Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Comunicación Social. 1992.

P.23

PRIETO CASTILLO, Daniel. El Diagnostico participativo. Quito. CIESPAL.1993.

P. 29

REGOUBY Christian. La Comunicación Global. Barcelona. Gestión 2.000. 1989.

P. 139

ROGERS, E.M y AGARWALA – ROGERS. La comunicación en las Organizaciones.

México. Ediciones McGraw Hill. 1990. P 203

ROGERS, Everett. La comunicación en las organizaciones. Primera edición. México

D.F. MacGraw Hill. 1980. P 2.

SAYAGO Leonardo Enrique. “ Comunicación Organizacional”. Universidad de

Bucaramanga. 1998. P. 4

SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD. Estadística 2002.

VAN RIEL. Cees Comunicación Corporativa. Madrid. Prentice Hall. 1997. P 128

VILLAFANE J. Imagen Positiva Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas.

Madrid. Ediciones Pirámide. 1.993. P. 215

VILLAFANE J. Imagen Positiva Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas.
Madrid. Ediciones Pirámide. 1.993. P. 218

WEIL, Pascale. "La comunicación global: comunicación institucional y de gestión".
Barcelona. Editorial Paidós. 1992. P 15 y 68