

**Evaluación de las Estrategias Comunicativas internas y externas de la Clínica de  
Nuestra Señora de la Paz.**

María Camila Mosquera Méndez

ID:546634

1 de octubre de 2020

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Comunicación Social

Opción de grado

Bogotá

## Índice

Índice	1
Índice de tablas	3
Índice de grafico	4
Resumen	5
Introducción	6
Estado del arte	7
1.1 Documentos revisados en cuanto a la Comunicación Interna.	7
1.2 Documentos revisados en cuanto a la Comunicación organizacional.	8
1.3 Documentos revisados en cuanto a la Comunicación Estratégica.	10
Planteamiento del Problema	13
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
Justificación	15
Marco conceptual	16
Marco teórico	17
1.1 La comunicación estratégica.	17
1.2 Los planes de comunicación, definiciones desde experiencias académicas.	17
1.3 La cultura organizacional como elemento clave	18
Diseño Metodológico	20
Caracterización de la población.	20
Cronograma	21
Resultados	22
En la voz de los colaboradores.	22
Testimonio del experto en comunicación.	23
La perspectiva de la comunicación desde el personal administrativo.	24
Análisis	26
Presentación de Estrategias.	27
Plan de comunicación interno	27
Propuesta de Plan de Comunicaciones Interno para la Clínica Nuestra Señora de La Paz: “RENACER”	27
Recomendaciones	36

Conclusiones	37
Referencias bibliográficas	38
Anexos	41

## Índice de tablas

Cronograma	21
Conociendo nuestra comunicación interna	27
Optimizar y fortalecer los canales de comunicación	29
Crear nuevos canales de comunicación	31
Espacio para el progreso personal y profesional	32
Integración de las áreas para una reestructuración	34

## Índice de grafico

Propuesta de organigrama

35

## Resumen

La comunicación organizacional como campo de estudio y análisis ofrece dimensiones únicas para la interpretación de la realidad desde la disciplina propia de la comunicación, en esta monografía en específico se aborda la comunicación organizacional en parámetros definidos por las dinámicas y prácticas internas y externas de la Clínica Nuestra Señora de La Paz, profundizando así en la perspectiva de quienes trabajan en la organización y como entienden la comunicación como elemento en la organización.

Por otra parte, la sistematización de información sobre experiencias similares expuestas en documentación científica permite una lectura del contexto pertinente a la función de analizar el caso concreto de la Clínica Nuestra Señora de La Paz. De acuerdo con lo anterior la propuesta del presente trabajo fue diseñar estrategias de comunicación para mejorar los aspectos relativos a la comunicación organizacional con la intención de mejorar las interacciones, relaciones y transmisión de información en la organización.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, estrategias de comunicación, crisis en comunicación organizacional.

## Abstract

The organizational communication as a field of study and analysis offers unique dimensions for the interpretation of reality from the discipline of communication itself. In this specific monograph, organizational communication is addressed in parameters defined by the internal and external dynamics and practices of the Clinic Our Lady of La Paz, thus delving into the perspective of those who work in the organization and how they understand communication as an element in the organization.

On the other hand, the systematization of information on similar experiences exposed in scientific documentation allows a reading of the context relevant to the function of analyzing the specific case of the Nuestra Señora de La Paz Clinic. In accordance with the above, the proposal of this work was to design communication strategies to improve aspects related to organizational communication with the intention of improving interactions, relationships and transmission of information in the organization.

**Key words:** strategic communication, communication crisis in companies.

## **Introducción**

Con esta monografía se buscó realizar un análisis del estado de la comunicación interna en la Clínica Nuestra Señora de La Paz, ubicada en la ciudad de Bogotá. En primera medida se realizó una revisión del estado del arte de cada uno de los temas más relevantes a estudiar, los cuales fueron seleccionados con anterioridad: comunicación interna, comunicación organizacional y comunicación estratégica.

Es por esto, que la reflexión y articulación de los conceptos presentados en el marco teórico ahondan la intención de expandir los límites de discusión sobre la comunicación organizacional y estratégica en contextos reales y situaciones que permitan aplicar y dinamizar lo abstracto de los conceptos en momentos específicos tras un análisis por parte del comunicador como experto en esta área. De esta manera el presente trabajo presenta además del necesario ejercicio de sistematización de literatura, varias vertientes e interpretaciones de comunicación organizacional y procesos comunicativos estratégicos.

Cada uno de estos temas fueron luego evaluados para el caso específico de la institución en un diagnóstico inicial, el cual sirvió de base para tener clara las dificultades que la clínica tiene en esta área. Para realizar este diagnóstico se entrevistaron miembros de los diferentes equipos de la organización, lo cual permitió conocer situaciones internas que de otro modo hubiese sido difícil conocer. Las entrevistas se convirtieron, entonces, en una herramienta para realizar diagnóstico y para conocer situaciones particulares en el área de comunicación.

El trabajo además propuso el diseño y realización de un plan de comunicación interna para la clínica. Este plan se encuentra estructurado en los problemas más relevantes hallados en el área y busca presentar estrategias viables y funcionales para solucionar cada una de estas dificultades y trazar así una hoja de ruta para el mejoramiento del área en la clínica.

Las recomendaciones son la parte final de este documento, en las cuales se plantea todo lo que debe hacer la Clínica Nuestra Señora de La Paz para hacer mucho más robusta su área de comunicación interna y mejorar en términos generales su funcionamiento en este punto.

Ofreciendo así una experiencia y primer acercamiento a la investigación con una intención propositiva para solventar y armonizar las prácticas comunicativas en la Clínica Nuestra Señora de la Paz

## Estado del arte

La revisión de documentos pertinente a esta monografía se realizó de acuerdo a artículos científicos publicados entre el año 2005 y 2019 que profundizaron los conceptos de comunicación interna, comunicación organizacional y comunicación estratégica.

### 1.1 Documentos revisados en cuanto a la Comunicación Interna.

En cuanto a los procesos de comunicación interna “El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión” conforme a los autores Wiggill, M. N. (2011). Muestran cómo se desarrolla el uso de los storytelling en compañías. Los storytelling son el arte de contar una historia a través de emociones. Este trabajo despliega la importancia del storytelling como un instrumento comunicativo dentro de las instituciones u organizaciones, las cuales valoren a sus colaboradores, dándoles el lugar y protagonismo que merecen.

Los autores deducen que para un buen clima organizacional se debe promover la participación del trabajador afirmando la significación del storytelling para uso corporativo en cualquier identidad, en sus objetivos plantean un modelo de gestión de storytelling corporativo internamente, volviéndose una guía para diferentes instituciones estableciendo una historia que conecte a sus trabajadores en la profundización de este estudio se analiza el caso de **EMC** por ser una de las mejores para trabajar con su diversidad e inclusión.

Además, es considerada por el Great Place to Work Institute como una de las más reconocidas ocupando los puestos 6 y 18 en los años 2001 y 2015, puesto que la multinacional causa una transformación corporativa y cultural. La metodología propuesta en el artículo es conceptuar un modelo de gestión storytelling el cual pueda desarrollarse en diferentes empresas, de este modo se utilizan cinco elementos narrativos contemplados en el prototipo (mensaje, conflicto, personajes, tramas y tono), adicionalmente se expone cómo deberían enfocar estos fundamentos, a fin de que el modelo diseñado se aplique al caso de EMC.

En la propuesta del modelo de gestión de storytelling, los fundamentos se basan en el mensaje que es “el tema eje de lo narrado” Wiggill, M. N. (2011). El conflicto como la fuerza conductora de la historia, los personajes son los elementos activos de la historia; la trama es la forma en la que se evoluciona la historia y el tono es el cómo se cuenta la historia, con estos se llegan a los resultados de que la ejecución del storytelling corporativo es viable y necesaria en cualquier empresa, debido a que EMC es un ejemplo claro de que tomando un rol protagónico dentro de la historia, los mismos trabajadores harán propios los valores corporativos y avanzara con su deber con la identidad.

Por otra parte, Pineda-Ruiz (2019) en su investigación “Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica” define un interés por profundizar las narrativas transmedias como mediador de la comunicación de la responsabilidad social empresarial (RSE) en los trabajadores a través del caso play to move de telefónica, Esto tiene como objetivo la aplicación de la transmedia en

los públicos internos de la empresa. Para esto realizó una metodología cualitativa con un estudio de caso.

Presenta los conceptos de narrativas transmedia y responsabilidad social empresarial, los cuales manejan el aspecto común y el éxito de las estrategias que se utilizan en el estudio de caso, y en la profundización del funcionamiento mediático de una estrategia transmedia donde se identifica la ficción, el periodismo, el documental y la publicidad. Además, se efectúa una práctica comercial que contribuye a mejorar la visibilidad de la marca de la (RSE) en sus relaciones públicas.

En la aplicación de Play to move, una campaña internacional que tuvo como duración 1 año se llevó a cabo con las diferentes áreas de la empresa, donde se articuló toda una estrategia comunicativa, con la narrativa transmedia o “el arte de contar historia” (Pineda-Ruiz 2019). En conclusión, las narrativas transmedia fueron muy poco aplicadas en el estudio de caso, pero se identificó el reconocimiento y la importancia de este en el campo profesional.

Respecto a la comunicación interna en el ámbito de salud, la investigación titulada como “la comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid salud” realizada por Bustamante (2013). Describe un estudio de caso en Madrid-España, que analiza la incidencia de la comunicación interna en el área de salud, la cual maneja una metodología descriptiva y exploratoria utilizando una recolección y análisis de información entre febrero y agosto del 2012 en Madrid en 6 centros de salud.

Se encontró positivamente a la comunicación interna como un componente potencial para el crecimiento de las acciones comunicativas en la salud en Madrid. Las variables identificadas fueron: Imagen, instrucción, integración, investigación, información e identificación. Los cuales impactan y valoran cada variable que se utilizó.

El autor determina que la estrategia de comunicación interna debe potenciar la marca o el valor corporativo de la salud, contemplando en buscar la identificación de los empleados, en el incremento de las habilidades de comunicación y trabajo en equipo, e integrar a los trabajadores a los procesos comunicativos de la salud. Fomentando la comunicación interna en la mejora de las estrategias y funcionalidades de la salud en Madrid.

## **1.2 Documentos revisados en cuanto a la Comunicación organizacional.**

De acuerdo con el artículo “Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal” por Valero et. al (2019). Este abre con los nuevos retos y supervivencia que tienen que pasar las industrias comunicativas. En este estudio se propone un nuevo modelo conceptual que tenga como metodologías ágiles el progreso del trabajo continuo que acepte una comunicación organizacional más fluida y transversal haciendo que también se replantee otro método que sustenta la idea y creación de productos que ayuda al crecimiento de los mercados.

En la concepción de la metodología se utiliza un análisis exploratorio el cual tiene como función mostrar dos tipos de flujos de trabajo para un comercio más flexible llamados Design thinking y lean startup, ambos procedimientos buscan objetivos diferentes. El primero

desempeña la objetividad de buscar soluciones innovadoras a problemas demandantes, en cabeza de este ideal se encuentra el pensamiento divergente. Muy contrario al segundo tipo, el lean startup que modifica y contribuye a la creación de elaboración, de esta manera se obtiene un aprendizaje, esto debe estar presente en las nuevas estrategias que una empresa, entidad etc. la configuración y el cambio que deben tener las estrategias.

El resultado permitió evidenciar que tanto como el primer grupo (Design thinking y lean startup) son procesos flexibles para la mejora de idealización de marca de los productos, basándose en la atención de los usuarios, desde el ángulo de los métodos para la mejora del flujo de trabajo organizacional. Mediante las organizaciones se emplea una comunicación más ágil y transversal, como han demostrado en el título.

En conclusión, la integración de los dos métodos conceptuales da entender que ambos son una sinergia que debería estar aplicada a la actualidad de las mismas corporaciones que con bases más conceptuales puedan tener un amplio conocimiento de elección para el flujo de su trabajo en el éxito de una comunicación organizacional eficiente.

En términos de la comunicación organizacional, Queris, Rojas, Capote y Robaina (2012) realizan una propuesta metodológica que sirva como base para realizar un diagnóstico de cualquier sistema de comunicación organizacional.

Esta metodología se basa en cuatro pasos: 1). Identificación de la situación actual 2). Análisis de la función de dirección en el proceso de comunicación 3). Proyección del plan de acciones 4). Proceso de mejora continua. La metodología presentada aplica todos los estándares de Cuba en términos organizativos y comunicacionales como lo son la norma ISO 9001:2008 y los decretos internos de nivel gubernamental de buenas prácticas empresariales. Esta metodología se resume en que “la necesidad de diagnóstico del sistema de comunicación organizacional es el paso más importante.” (2012, pp. 163).

La anterior metodología fue aplicada en el caso del grupo empresarial farmacéutico QUIMEFA obteniendo un análisis muy detallado del estado actual de la comunicación organizacional de la empresa. La conclusión más importante es que esta organización cuenta con una comunicación deficiente y hay una diferencia importante entre las visiones directivas y no directivas respecto a las habilidades de comunicación de cada grupo. El estudio sin embargo se queda corto al no generar un método para la aplicación adecuada de las medidas de solución que se pueden llegar a presentar.

En esta investigación se presenta “Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector” (Arévalo y Ortiz, 2019) hace un esfuerzo por realizar una evaluación de la ética comunicativa de 450 organizaciones hispanas y de Inglaterra del tercer sector a través de sus sitios web. En primera medida las OTS -organizaciones del tercer sector- son entendidas como aquellas estructuras que pueden generar impacto social en la comunidad a través de su capital social, teniendo cierta similitud con las organizaciones sin ánimo de lucro. El estudio a grandes rasgos busca saber cómo es la ética al interior de estas organizaciones, pero tomando como base la información disponible en los sitios web de las

OTS, dando entonces inicio a un nuevo concepto, comunicación organizacional digital, la cual tiene como objetivo apoyar a la creación de vínculos entre las distintas organizaciones y sus grupos de interés.

Así mismo se presentó con los otros dos contenidos. Dentro de las conclusiones se puede decir que en base al primer contenido -filosofía organizacional- Chile obtuvo los mejores resultados, mientras que Inglaterra fue el de peor puntuación.

En comunicación de transparencia -medida a través de los ocho principios de transparencia desarrollados por la Fundación Lealtad- se obtuvo que España tiene las OTS más transparentes. En términos de la responsabilidad social organizacional se utilizaron como variables los comportamientos éticos, la contribución a la comunidad y la responsabilidad para con el medio ambiente, dando como resultado un empate entre las OTS de Chile y España. Con base a lo anterior los autores concluyen que “Es de particular importancia observar cómo en Chile y España se tiene el mayor nivel de desarrollo en términos generales de la incorporación de la ética desde su filosofía organizacional, su transparencia y responsabilidad social organizacional” (pp. 10, 2019).

Por otro lado, “Las competencias profesionales como factor clave en la metodología didáctica de la comunicación organizacional” de Galarza, Sosa y Paniagua (2019) los cuales realizaron una propuesta de metodología didáctica para la enseñanza de la comunicación organizacional a nivel universitario. Para llegar a esta propuesta los autores en primera medida realizaron una revisión de las guías docentes de las asignaturas de comunicación organizacional de las universidades españolas para obtener así las competencias profesionales que obtendrán los alumnos.

A continuación, fue necesario revisar las necesidades del mercado por medio de una visualización de las ofertas disponibles para comunicación organizacional.

En base a los datos obtenidos se realizó una comparación entre las competencias profesionales y los perfiles exigidos por las empresas, permitiendo así crear una propuesta metodológica adecuada y que busca diseñar prácticas que añadan la aplicación de planes estratégicos de comunicación, el uso de herramientas 2.0 y las nuevas formas de comunicación entre las organizaciones y sus clientes. El estudio concluye en que “resulta pertinente una reflexión desde las facultades de comunicación, sobre la necesidad de una actualización, tanto de los contenidos como de las metodologías de enseñanza, que redunden en la excelencia de los procesos formativos que competen a la universidad, y que se materializan en el mercado laboral.” (pp. 22, 2019).

### **1.3 Documentos revisados en cuanto a la Comunicación Estratégica.**

En este artículo investigativo se expone “la Dirección estratégica de la Comunicación en la Iglesia”, por García de Iomas, J. M. M. (2006) En cuanto a la revisión conceptual se presenta como en los últimos tiempos; cada vez más instituciones católicas que han creado su propia área de comunicaciones, donde las mismas organizaciones consideran como los procesos

comunicativos pueden ayudar al entendimiento de la naturaleza cristiana y a la misma actividad de la Iglesia, careciendo de recursos, los cuales adecuen la organización del trabajo, por eso crean una dirección óptima que igualmente genere nuevos recursos para el crecimiento de “un servicio profesional de calidad” (García de lomas, 2006).

Al igual se define lo esencial de la comunicación institucional de la Iglesia y crean nuevas características estratégicas con nuevos propósitos más claros de la comunicación en general. En la conceptualidad de la investigación se especifican una analogía que ilustra una metáfora llamada “Del espejo y la ventana”. De acuerdo con Collins el espejo señala la responsabilidad y la ventana el mérito, esto da inicio a la comunicación institucional que es pilar en corporaciones que tienen valores moralmente marcados.

Dentro de la idea de una institución se crean las primeras pautas: Conocer la propia identidad, encarnar la identidad en la cultura, elaborar un discurso que genera más estabilidad comunicacional en estas identidades. Por otro lado, esta dirección de nuevas estrategias para instituciones se fija en las pautas organizaciones externas. Qué las estructuras adecuadas para la implementación de los procesos internos y externos deben obtener una conexión directa entre ellas. Mora (2006) menciona lo importante de tener un equipo especializado para cada área de una corporación.

Por eso se ratifica como la comunicación estratégica u organizacional es fundamental para el mismo posicionamiento de la comunicación interna. En la aplicación de la dirección estratégica se debe Según García de lomas (2006) mantener el foco, cuidar las relaciones, trabajar por proyectos, llevar la iniciativa, genera una coherencia entre el equipo directivo y el departamento de comunicación.

Por último y finalizando este análisis se define que la culturalidad de una iglesia institucional debe poseer puentes para el crecimiento del área, conectar identidad e imagen, memoria y proyecto y de igual manera con la objetividad al servir de mediador, del traductor. El cual sea capaz de mostrar la belleza original de cada empresa, institución, corporación, identidad, etc.

Además del fortalecimiento comunicativo de las identidades católicas, Preciado y Guzmán (2012) se basan en la investigación de “gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresariales, de desarrollo y público”, es un estudio comparativo que utiliza el uso de la comunicación estratégica en 53 organizaciones colombianas de sectores de desarrollo, públicos y empresariales. En primera medida esta investigación examina conceptos teóricos de diferentes autores que emplean el modelo en los tres medios presentados.

La hipótesis definida en este estudio según los autores Preciado y Guzmán (2012), es como se aprovecha y es posible utilizar este modelo en varias organizaciones, las cuales cuentan con un entorno comunicativo fuerte entre otras cosas, con la posición de manejar crisis de acuerdo con su alto funcionamiento jerárquico como empresas.

Mediante un análisis profundo se aclaró como el área de comunicaciones de una empresa se mide con las siguientes variables. El impacto de los medios institucionales, la imagen y la

reputación de la marca, haciendo énfasis en los tres aspectos mencionados anteriormente por Preciado y Guzmán (2012) “desarrollo, público y empresarial”.

Con la recolección de las variables, los hallazgos teóricos del modelo de comunicación estratégica son positivos porque pueden ser utilizados por organizaciones de diverso tipo (Preciado y Guzmán, 2012), los autores coinciden en los pasos que se forman para el desarrollo del modelo, del mismo modo se muestra las desventajas de la estrategia en las organizaciones empresariales, públicas y de desarrollo.

A su vez, Gutiérrez y Sádaba (2010) en su investigación “Hacer que las cosas sucedan: El papel de la comunicación en la gestión estratégica, un estudio de caso sobre la industria bancaria” estudian el caso de las instituciones financieras que son las encargadas de la actual crisis económica que impacta el mundo.

Respecto al problema surge la pregunta de ¿es posible una gestión ordenada y coherente cuando los ejecutivos aceptan las demandas de los clientes y otras partes interesadas? se inicia con el sector bancario donde se quiere determinar cómo la industria es opacada por las demandas públicas, en este suceso específico se analiza la solución de problemas y se pone en práctica la gestión de la comunicación en este terreno.

En la investigación se evidencia una “verdadera dimensión de diálogo social” (Gutiérrez, Sádaba 2010) se define porque la comunicación en puesta a prueba en procesos diferentes que utilizan las bases comunicativas las cuales son la comunicación estratégica y bidireccional, estos conceptos tiene como características en la práctica del sector bancario: Las relaciones de comunicación con varios públicos, gestión de interacciones simbólicas y el diálogo de los públicos, práctica de comunicación corporativa tanto para la organización como para el público, la comunicación corporativa y herramienta de gestión para el cambio.

Estos son utilizados para los momentos críticos del sector bancario haciendo inseparable la comunicación de la gestión estratégica y la administración. En otra parte la “naturaleza pública” (Gutiérrez, Sádaba 2010) en las observaciones finales determinan el proceso comunicativo como un agente transformador dentro de una organización económica, se crea un diálogo entre los clientes, empresarios y la comunidad en general donde obtengan una cultura que llegue más allá y se vincule entre la solución de conflictos y relaciones con la sociedad y la organización.

Los antecedentes investigativos proponen nuevos espacios para indagar sobre los procesos de comunicación interna, los cuales agrupan lo organizacional y lo estratégico. Estos infunden en la apropiación de planes para el fortalecimiento de la empresa y sus empleados. A lo que tiene como principio la transformación de la comunicación empresarial en general, las distintas funciones, estrategias y procesos que promuevan solución de problemas y la evolución de la comunicación interna.

## **Planteamiento del Problema**

La comunicación interna según Capriotti (2009, p. 39) es un conjunto de mensajes y acciones comunicativas, diseñadas de forma consciente para relacionarse con los colaboradores de una organización, con el fin de comunicar con ellos de formas innovadoras y diferenciadas sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sus actividades.

Esto es fundamental para el desarrollo de las organizaciones, las cuales toman como partida la comunicación con el trabajador haciendo hincapié en el fortalecimiento del equipo colectivo donde se comparten varios retos profesionales, los cuales desarrollan una adecuada política de comunicación interna que aporta y genera cambios y objetivos estratégicos adecuados. La búsqueda de una comunicación interna asertiva tiene la intención de cumplir el objetivo de producir un mejor cumplimiento de las funciones individuales con miras a una mejora en la eficiencia general. Esto se debe reflejar a nivel de productividad dado el empoderamiento del equipo laboral, el cual va a estar mucho más motivado y con conocimientos adecuados de cumplimiento de su función. (De la Rosa y Montoya, 2014)

Una comunicación interna es necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados por cualquier organización, para eso es adecuado aplicar un plan de comunicaciones estratégico que pueda definir los procesos y subprocesos del área de trabajo de la empresa, para así mismo establecer una meta final, de manera que puede crear un conjunto de recursos que sirvan para llegar a una población específica.

De acuerdo con lo anterior, la Clínica de Nuestra Señora de la Paz, es una institución de salud mental, en la que se presenta ausencia de prácticas y procesos de comunicación interna. En este sentido se evidencia en la institución intenciones fallidas que se atestiguan en falta de cultura organizacional, posicionamiento en el organigrama, como también limitaciones del área de comunicaciones en cuanto a decisiones institucionales y ubicación periférica.

Conforme a lo anterior, se formula la siguiente pregunta problema ¿Cómo diseñar una estrategia de comunicación interna que pueda mejorar las dinámicas personales en la comunicación asertiva de los colaboradores?

De esta manera, la presente investigación se apoya en el estudio del comportamiento actual de la comunicación interna de la Clínica, tras esta observación se generará un plan de comunicaciones el cual pueda potenciar el crecimiento interno del área de comunicaciones de manera que se mitiguen las problemáticas que afectan los procesos comunicativos y de cultura organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Diseñar un plan de comunicaciones para la Clínica de Nuestra Señora de la Paz.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las dificultades que entorpecen el proceso comunicativo del área de comunicaciones de la Clínica de Nuestra Señora de la Paz.
- Formular el plan de comunicaciones interno que aborde las necesidades del área de comunicaciones de la institución.
- Presentar las recomendaciones planteadas por medio del plan estratégico de comunicaciones para la Clínica de Nuestra Señora de la Paz.

## **Justificación**

Esta monografía es pertinente a la comunicación porque aporta al desarrollo de las capacidades de un comunicador, ya que la investigación es necesaria a la hora de efectuar los procesos interactivos de relacionamiento cognitivo, entre el comunicador y la investigación. De acuerdo con Saladrigas (2010) se debe investigar para comunicar y comunicar para investigar, teniendo en cuenta esto, se debe requerir la habilidad de valorar e interpretar la realidad y el entorno, por eso este análisis es esencial para la recolección de conocimientos y prácticas que se adecuada en la detección de problemas en específico en la Clínica Nuestra Señora de la Paz.

Del mismo modo es significativa esta investigación para la Universidad Minuto de Dios porque se considera como un aporte novedoso en el pensum universitario, debido a que la comunicación organizacional no es un punto muy fuerte dentro de las materias asignadas de la Facultad de Comunicaciones. De acuerdo con la relación de todas las asignaturas, solo existe una materia llamada Comunicación Estratégica que hace parte del proceso del estudiante en un determinado semestre, por eso debe ser elemental la presencia más conceptual y práctica de la comunicación interna en todos sus aspectos.

Esta indagación es una oportunidad para la comunicación de mejorar los métodos conceptuales de comunicación interna. Además, las comunicaciones internas y externas de una empresa son una jerarquía de procesos que diariamente se van transformando. Prieto (2019) asegura que "En las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y de reflexión, en la difusión de mensajes, en el respeto hacia el otro, en el reconocimiento por las expresiones del otro". Todo este proceso es continuo y fundamental dentro de una organización.

La relevancia de este estudio con el plan de comunicaciones en la Clínica de Nuestra Señora de la Paz es trascendental para el crecimiento del área de comunicaciones y de la misma institución, porque cualquier tipo de organización debe contar con un plan específico de comunicaciones entendiendo que éste puede ser una nueva oportunidad de mejora para la compañía, obteniendo nuevos puntos de acción y de información que antes no se tenían.

## **Marco conceptual**

Con la intención de definir los conceptos que aborda esta monografía, se plantean las características de la comunicación organizacional y las estrategias ligadas a dicho concepto, lo anterior con la intención de exponer como se ha presentado este y su interpretación en diferentes escenarios, para ello se presentan a continuación las siguientes definiciones y explicaciones.

La comunicación estratégica “es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos” (Mariadalia Maldonado, 2012). Es claro entonces que la comunicación estratégica es una vía importante para generar unas relaciones adecuadas entre las organizaciones y su entorno mismo. En este orden de ideas su importancia radica en que con base a esta es posible llegar a públicos objetivos de manera clara y concisa, generando un impacto que tendrá beneficios tanto para el consumidor como para la organización.

La comunicación organizacional ocurre dentro del marco de una organización y establece el sistema a través del cual se producen los mensajes y se realiza la interacción entre los miembros de una organización (Fernández, 2009). Es relevante porque es la estructura de cualquier organización y en base a esta se pueden producir los lineamientos comunicativos para una correcta armonía en donde se definan los niveles de las líneas de comunicación en términos jerárquicos, esto con la finalidad de lograr los objetivos planeados.

Las estrategias de comunicación son entendidas como “como el conjunto de formas y modos comunicativos que tienen como objetivo prioritario, establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios, a la par que ayudar en la toma de decisiones” (De Lorenzo, pp. 18, 2013). Pero las estrategias de comunicación no sólo son las acciones que definen un proceso, sino que también son la oportunidad para la evolución o el crecimiento comunicativo entre todas las áreas de una organización, ya que es importante seguir una sinergia no sólo comunicativa sino estratégica respecto a los procesos, las acciones y los resultados de una institución.

## **Marco teórico**

El presente marco teórico profundiza en primera medida sobre el concepto de comunicación estratégica, a continuación, se presenta la definición del plan de comunicación y por último la cultura organizacional. De esta manera dimensionar desde distintas perspectivas el abordaje conceptual pertinente a las intenciones de esta investigación.

### **1.1 La comunicación estratégica.**

Se ha optado, en primer lugar, por referencia la postulación de Guzmán y Hoyos (2012) de manera que la comunicación estratégica se beneficia en los intercambios bidireccionales los cuales crean la posibilidad de generar diferentes cambios en los estados empresariales, de desarrollo y públicos. Del mismo modo la comunicación estratégica se configura como un diálogo. en la puesta común de nuevas organizaciones, empresas, etc. Los cuales valoran el proceso que puede empezar la comunicación estratégica en una organización de cualquier índole.

La definición en cuanto a su función de comunicación estratégica es consolidar prácticas que favorezcan la conciencia del uso y la efectividad de los programas comunicativos, Según Guzmán y Hoyos (2012) esto hace parte de todos los mecanismos que se crean en la aplicación de la palabra estrategia. Por esto la comunicación estratégica se evidencia con un constante crecimiento, ya que hay un compromiso comunicativo donde se sigue forjando la comunicación estratégica como factor esencial para “la comprensión, la participación y en consecuencia la efectividad” (Guzmán y Hoyos 2012).

De acuerdo con lo anterior, Pérez y Canel (2007) consideran que el componente comunicativo estratégico es el principal objetivo para coordinar mensajes y conceptos que ayuden a impulsar los interlocutores en un proceso de interacción. El poder estratégico se hace visible en el proceso mental de producir y difundir un pensamiento o idea capaz de transformar el comportamiento o la actitud de los interlocutores en los mensajes. En la misma línea se destaca el elemento convincente para comenzar con posturas distintivas en las personas. Cuando la comunicación llega a ser estratégica se muestra que la interacción de los individuos en ideas diversas que buscan persuadir a las demás personas con la creación de contenidos de mensajes que generen intercambios comunicativos en el uso de cualquier medio.

En consecuencia, se cumple un papel especial en el desarrollo del consumo de información entre los interlocutores que manejan recursos de lenguaje que pretende el alcance de un objetivo específico.

### **1.2 Los planes de comunicación, definiciones desde experiencias académicas.**

Para comprender los planes en la comunicación organizacional se profundiza el concepto de Jáuregui (1990: 18) que expresa la importancia de informar de manera lógica y precisa en

una institución, ya que normalmente la sociedad considera que la comunicación de una empresa es improvisada. Por eso es importante concretar un plan riguroso de modo que se genere un plan estratégico de comunicación. Jáuregui (1990: 18) afirma también que el plan de comunicaciones “debe regir en cuanto signifiquen en relaciones internas y externas de la alta dirección de la empresa o institución”. Esto quiere decir que los planes deben manejarse como a un “traje a medida” de tal manera que comprenda el público actual e interesado con un gran potencial en otras palabras debe entender: “la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación integral de la organización”

En gran medida algunas empresas para comunicar de manera eficaz muestran la esencia de la empresa a los empleados o público específico considerando que es necesario un plan estratégico que concrete los objetivos o políticas de una comunicación.

A su vez, según García Falcón (1987: 49) es necesario este plan estratégico de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones que determina sus objetivos o metas”. Creando planes y políticas esenciales para llegar al objetivo específico, teniendo en cuenta el campo de negocio en una empresa u organización. Es por esta razón que una institución debe tener presente la cooperación económica y social que ofrecen la comunidad interna y externa.

### **1.3 La cultura organizacional como elemento clave**

Se presenta el abordaje de Jarrín (2007) sobre “La cultura organizacional y reinserción empresarial” en el cual se define a la cultura organizacional como base al crecimiento de las ventajas sustentables. La visión representa la nueva invitación o la reinvencción del mapa de las relaciones comunicativas en el campo cultural, que impacte y no sea numérica en el comportamiento social de cada empleado. Por ese mismo modo se entiende el propósito de valorar y hacer entender al colaborador en la organización. “No como un recurso que debe ser utilizado si no como una fuente de riqueza que es necesario proteger”.

Con la presencia de cambios conceptuales en la cultura organizacional se entra en un mundo de nuevos comportamientos que hacen del ambiente corporativo más abierto, inclusivo y creativo en la ejecución de interacciones comunicativas.

Para el ejercicio en la cultura organizacional, Himmelstern (2007) desde su punto de vista “Las organizaciones de hoy son multiculturales” puesto que no solo se trabaja en países o ambientes diferentes si no en valores y prácticas diversas que se ponen a discusión con la nueva era digital y de cómo la cultura puede trascender en la “construcción de vínculos” que hace establecer intercambios duraderos y valederos que fortalecen la empresa o institución fuera de estas. Logrando proyectar una imagen sólida y de buena reputación, que reivindique y traiga aspectos positivos a largo plazo.

En síntesis, los procesos estratégicos y culturales comunicativos de una institución son objeto de cambios conceptuales y decisivos para la transformación de esta. Teniendo en cuenta que muchas empresas no tienen presente la aplicación de una cultura organizacional.

## **Diseño Metodológico**

La propuesta metodológica del siguiente trabajo, tiene un enfoque cualitativo que según los autores Sampieri, Fernández y Baptista (2014) es profunda con los datos, a su vez tiene una intención interpretativa la cual va creando un contexto del entorno o ambiente, con detalles y experiencias únicas. Igualmente, da un punto distinto “fresco, natural y holístico” de los fenómenos que presentan y continúa con la flexibilidad.

Como herramienta metodológica se planteó la entrevista ya que es mucho más profunda y flexible respecto a otro tipo de recolección de datos como la encuesta. Sampieri la define como de suma importancia cuando se requiere información de orden más complejo:

“Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Sampieri, Fernández y Baptista; pp, 403, 2014)

Para esta investigación se ha optado por hacer uso de una entrevista estructurada, entendiendo que las preguntas ya se han diseñado y el investigador no se saldrá de éstas, teniendo en cuenta que se han seleccionado preguntas de opinión, de expresión de sentimiento, de conocimiento y sensitivas, con las cuales es posible obtener la información necesaria para desarrollar el objetivo de esta investigación. Las preguntas tienen por objetivo claro obtener una visión general del área de comunicaciones de la Clínica Nuestra Señora de La Paz, así como lo relacionado a comunicación interna y la cultura organizacional.

### **Caracterización de la población.**

Por los intereses propios de este trabajo se optó por la realización de entrevistas las posibilidades de tomar la opinión de un número mayor de personas se limitan de gran manera. Es por esta razón que se ha optado por seleccionar tres cargos específicos, con opiniones que bien podrían ser contrarias y de esta manera obtener información enriquecedora para la investigación. Se ha decidido seleccionar, entonces, a un cargo directivo, un colaborador y al director del área de comunicaciones. Este último por su importancia específica.

## Cronograma

MES	AGOSTO		SEPTIEMBRE				Octubre
Semana	3	4	1	2	3	4	1
Actividades							
Diseño de entrevista							
Toma de contacto con colaboradores de la Clínica							
Realización de entrevista a personal de comunicación							
Realización de entrevista a directivas de la Clínica							
Realización entrevista a colaboradores de la clínica							
Digitalización de las respuestas de la entrevista							
Realización de diagnóstico comunicacional de la clínica							
Diseño de Plan de Comunicaciones de la Clínica Nuestra Señora La Paz							
Presentación de Informe de trabajo							

**Tabla 1 - Elaboración propia, 2020**

## **Resultados**

De acuerdo con la ejecución de la metodología propuesta se desarrollaron entrevistas al profesional en comunicaciones Oscar David Torres Castiblanco, al director general Oscar Alonso Dueñas Araque, a la trabajadora social Estefanía Ramírez Hernández y la Coordinadora de ambiente físico Angie Naidu Albornoz Gonzales para identificar las dificultades que entorpecen el proceso comunicativo del área de comunicaciones. de la institución desde la experiencia de tantos colaboradores y un directivo. Como momento siguiente y de acuerdo con el análisis de estas conversaciones se plantean la estrategia de comunicación para formular el plan de comunicaciones interno que aborde las necesidades del área de comunicaciones de la institución, como siempre del presente capítulo se presentan las recomendaciones planteadas por medio del plan estratégico de comunicaciones para la Clínica de Nuestra Señora de la Paz.

A continuación, se presentan las respuestas de los colaboradores, las respuestas y perspectivas del experto en comunicaciones y por último las respuestas de un representante del personal administrativo.

### **En la voz de los colaboradores.**

De acuerdo al planteamiento inicial de identificar las falencias presentes en la dinámica comunicativa organizacional Estefanía Ramírez Hernández lo reconoce como: "...Muchas veces falla ya que si bien existen muchas formas de difundir la información, a veces no se permite la retroalimentación y se da otro tipo de interpretaciones que al final no es concreto ni tan claro para todos ...", desde otro punto de vista, Angie Naidu Albornoz afirma que "...Desde mi experiencia personal y laboral es excelente la comunicación ya que existe una articulación con el área y demás áreas externas, no hay una barrera...".

Además, Angie Naidu Albornoz reconoce "...No hay plan de comunicaciones directamente, pero existe una plataforma donde podemos acceder para solicitar lo que uno tiene programado para los colaboradores, donde el área de comunicaciones nos ayuda mediante algunos pasos para dar a conocer lo que queremos y de esa manera nos dan una respuesta..." Por otro lado Estefanía Ramírez Hernández considera que "...No tengo conocimiento de si se genera o no, siempre ha sido algo aparte ya que desde lo asistencial no somos tan partícipes ni lo vemos tan frecuente..." la entrevistada junto a lo anterior opina que un plan de comunicaciones es importante "...Precisamente no hay una clara identificación de ciertas problemáticas, quejas o propuestas que existan del personal asistencial, pasa a ser una comunicación más informativa que realmente algo recíproco...".

Respecto a la necesidad de un plan de comunicaciones Angie Naidu Albornoz cree "...Es importante que lo tengan y no lo comuniquen, ya que es un área que tiene muchas solicitudes y bastante demanda, por eso es necesario que se tenga el plan; más organizado y estructurado porque se puede llegar con mejores tiempos a lo que quiere la clínica en su objetivo..."

La cultura organizacional es un tema a tener en cuenta por eso Estefanía Ramírez Hernández visualiza que "...Existe un intento por conocer la opinión de los colaboradores, me parece

muy válido porque va a generar la opinión de conocer los imaginarios por parte de nosotros, pero de ahí a que ese tipo de respuestas y de información se utilizan para los cambios creo que no se da de esa forma...” Además, agrega: “...Es como más el ejercicio de conocer la perspectiva, pero realmente no terminamos involucrados en que cambios van a surgir de ahí. Digamos que queda algo más de indagación, pero no conocemos cual es el paso a la acción...”.

Sin embargo, Angie Naidu Albornoza considera que “...es importante el escuchar porque normalmente a veces se escucha para responder, uno no se pone en los zapatos del otro, sin tener en cuenta nuestros sentimientos dado que interpretamos todo de diferentes maneras. En ocasiones algunos compañeros no se expresan de una manera muy asertiva y sus expresiones corporales nos ayudan mucho, por eso la forma en que miras o mueves las manos o hablas es fundamental, por eso debemos mejorarlo en algunas personas...”

Igualmente afirmó Estefanía Ramírez Hernández “...De los equipos de trabajo de unidades y de servicio es bueno, es favorable en la medida que se intenta conectar con el trabajo interdisciplinar, pero eso no se ve reflejado con cargos administrativos, asistenciales y demás porque en el ambiente laboral se pierde mucho la empatía y el conocimiento de que funciones se realizan; que hay que modificar, qué más podemos proponer. Porque no tenemos un espacio para compartir como ese ejercicio reflexivo de que estamos haciendo o que hay que cambiar, se pierde bastante entre lo asistencial y lo administrativo...”

Se obtuvieron ciertas recomendaciones por parte de Estefanía Ramírez Hernández que afirma “...Creo que tenemos muy en claro nuestro trabajo en hospitalidad en humanidad en el respeto, pero esos puntos no se van a poder dar si no tenemos espacios de empatía, espacios para conocernos más desde lo que somos personalmente que profesionalmente. Muchas veces si no está esa base de tranquilidad, de armonía y empatía va a hacer muy difícil que la comunicación se extienda para algo más y funcione...”

### **Testimonio del experto en comunicación.**

Para realizar una identificación adecuado de las falencias en la comunicación organizacional de manera más técnica Oscar David Torres Casteblanco cuenta” ...Estamos en un proceso de restauración y básicamente como generar unas líneas de comunicación asertivas y puntuales donde se sepa cuál es el papel de la comunicación, como se ejecuta, del porqué, el para qué, que se comunica, a quién se comunica, todo ese proceso de comunicación se está revisando para el mejoramiento...”

Dentro de la comunicación interna Oscar David Torres Casteblanco aclara “...El tema de los procesos comunicativos se basa bajo una necesidad o una solicitud de algún área o alguna persona en específico en este momento lo estamos manejando a través de los procesos de flujo de comunicación de organigrama de la clínica, lo manejamos por medio de una mesa de ayuda en la cual nos solicitan lo que necesiten o los requerimientos. Ese requerimiento llega al área y se distribuye entre el equipo de acuerdo con esa necesidad se delega la actividad, se hacen revisiones, se envía y se hacen correcciones para la aprobación de su publicación o se entrega...”

Acerca del plan de comunicación Oscar David Torres Castebianco tuvo en cuenta que “... No se tiene un plan de comunicaciones, pero se está haciendo. No se tiene por la rotación del profesional en comunicaciones que habido en la institución. Que yo tenga conocimiento han pasado aproximadamente 5 comunicadores sociales en los últimos 5 años, es decir que hay un cambio de comunicador por año aproximadamente, entonces lo que genera es una pausa en el proceso, eso hace que cada comunicador que llega no pueda con todas las solicitudes que tienen las áreas o las necesidades de la clínica y se queda en el desarrollo de estas actividades y cuando menos se lo espera se vuelve un reto y no hay plan de comunicaciones elaborado...”

En el reconocimiento de no tener un plan de comunicaciones Oscar David Torres Castebianco agrega que para la creación se debe “...Contribuir a que las áreas puedan vender sus productos a los pacientes, contribuir a que se comuniquen mejor internamente, eliminar los temas del clima laboral, mejorar la interacción de las áreas, contribuir a que se mejore la comunicación ascendente y horizontal...”

Un punto necesario es en de la cultura organizacional y en ese sentido nos dijo que “...las diferencias que se han generado dentro de los líderes de áreas y colaboradores de planta se crean básicamente porque no hay comunicación asertiva no hay inteligencia emocional. porque lo digo. A veces se dan rivalidades por temas de yo soy de un cargo más alto, porque yo tengo la razón o porque simplemente yo tengo más tiempo en la institución, en ocasiones la comunicación asertiva no se da porque no se sabe dar instrucciones, no hay reuniones de equipo, la forma en cómo se dicen las cosas se toman mal o se dicen mal. Ahora bien, si hay unos casos específicos, pero no genera un impacto negativo en todo...”

En este proceso se tuvo en cuenta las recomendaciones que Oscar David Torres Castebianco aportó “...Actualmente se necesita unas pautas para una buena comunicación organizacional primero la comunicación asertiva es importante, no puedo ser líder si no tengo una buena comunicación, no puedo generar ordenes si no se darlas y fuera de eso crear un sentido de pertenencia a mis colaboradores, segundo inteligencia emocional: entender que somos seres humanos y que definitivamente tenemos miles de emociones, sentimientos, nos podemos sentir de todas las formas pero cuando se lidera un área muchas veces se debe entender que tenemos que desligarnos un poco de las emociones y verlo todo de una manera un poco más racional...”

Aparte de eso Oscar David Torres Castebianco concluye “...Como me estoy desarrollando como un líder desde todas las áreas, el trabajo de equipo se debe fortalecer con empatía y trabajos en común acuerdo para llegar al objetivo...”

### **La perspectiva de la comunicación desde el personal administrativo.**

Queriendo saber una visión a profundidad y con más contexto para así determinar los errores de la comunicación interna en la clínica Oscar Alonso Dueñas Araque expresa “...El no poder hacer reuniones grupales, y al estar restringido todo el tema presencial. Entonces hay muchos colaboradores que no tienen experiencia en el manejo de los medios electrónicos y eso ha dificultado la comunicación. Sobre todo, en cargos como auxiliares, personal de servicios

generales, personal de cocina que no tienen la habilidad para el manejo de comunicación por vías electrónicas. No hay una interacción porque se emiten los mensajes, pero no hay esa interacción...”

En la restauración de una mejor comunicación interna Oscar Alonso Dueñas Araque asegura “...Pienso que el área de comunicaciones tiene que ser estructurada con un recurso humano mínimo, con un recurso tecnológico que permita garantizar todos los canales de comunicación implementando adecuadamente la eficiencia que se espera...”

Por otro lado, Oscar Alonso Dueñas Araque define el nivel de importancia que la clínica le presta a la comunicación interna “...Es un área que hasta ahora se está desarrollando en la clínica. Es una vía a la cual no se le daba importancia porque la situación que vive el sistema y las condiciones del flujo de recursos son prioritarias y los temas como el área de comunicaciones quedan relegados a un segundo plano. Hasta ahora estamos arrancando al fortalecer esa idea...”

En la elaboración de un plan de comunicaciones Oscar Alonso Dueñas Araque Manifiesta “...Sectorizar los diferentes públicos de la clínica, no es lo mismo transmitir la información a los médicos especialistas, que transmitir la información a personal de servicios generales o a personal de niveles auxiliares, técnicos, adicionalmente es fundamental que ese plan de comunicaciones disponga una política y unos objetivos con herramientas que permitan medir el impacto que se tiene al interior de la institución...”

Así mismo Oscar Alonso Dueñas Araque finaliza con “...No todos los procesos comunicativos se tienen ya que en estos momentos se está organizando toda la comunicación interna aquí en la institución...”

Estas entrevistas permitieron obtener una perspectiva sobre el estado actual de la comunicación interna de la Clínica Nuestra señora de la paz y las experiencias son tomadas en cuenta para la realización de un análisis que permitirá conocer más a fondo cada uno de los problemas de la comunicación en la institución, estos problemas intentarán tener solución gracias a la propuesta de un Plan de Comunicaciones para la Clínica Nuestra Señora de La Paz, en el cual se incorporan estrategias que tienen en cuenta las recomendaciones, problemáticas y solicitudes del personal de la institución.

## Análisis

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados y el desarrollo de los ejes conceptuales se considera pertinente la presentación del siguiente plan de comunicaciones, para ello fue determinante la interpretación de falencias en los procesos de comunicación expuestos por colaboradores, personal administrativo y experto en comunicaciones.

En este sentido se resalta la necesidad por dinamizar las prácticas comunicativas internas en la institución tanto de orden jerárquico vertical como en relaciones y transmisión de la información de manera horizontal.

1. Algunas áreas de la clínica no están articuladas, no hay empatía. Esto imposibilita un ambiente laboral sano y fluido, igualmente hay una desventaja de conocimiento informático entre los colaboradores de servicios generales.
2. No se evidencia la importancia y el peso que debería tener el área de Comunicaciones ya que en todo proceso organizacional la comunicación interna es primordial y se refleja en las transformaciones de la misma empresa “la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando; toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de su realidad. Genera una contribución importante ante actividades respectivas, esto es con la finalidad de generar estabilidad y un equilibrio en las bases”. (Sanabria-2003)
3. No se presenta un plan de comunicaciones oficial, por lo tanto, la organización de las estrategias no es evidente.
4. La poca falta de personal hace que se genera una carga laboral y se percibe en los resultados obtenidos, ya que no se cuenta con el apoyo suficiente. Porque cuenta con el siguiente equipo de trabajo.
  - Profesional en Comunicaciones
  - Auxiliar en Diseñador Gráfico
  - Aprendiz en Comunicaciones
5. El área de comunicaciones no genera una integración con otras áreas, en muchas empresas para mejorar su cultura organizacional y su comunicación se juntan las áreas correspondientes. Esta problemática se evidencia en el mismo posicionamiento de marca y en la venta de servicios, ya que la población interesada va creciendo.

Estos cinco puntos se han identificado como falencias básicas que causan problemas en el funcionamiento del área de comunicaciones de la Clínica Nuestra Señora de La Paz. En ese orden de ideas, se formulan recomendaciones y estrategias para la mejorar las dinámicas de las situaciones anteriormente descritas.

## Presentación de Estrategias.

### Plan de comunicación interno

A continuación, se presenta el Plan de Comunicaciones “Renacer” de la Clínica Nuestra Señora de La Paz. Un plan de comunicación interna con el que se busca una mejora de las problemáticas que se evidenciaron en esta monografía. Para lograr este objetivo se incorporan unas estrategias que son tratadas en este espacio. Las fechas propuestas para la realización de cada una de las actividades empezarán en enero de 2021, dando un espacio de 30 días entre cada una de las mismas.

La primera estrategia “Conociendo nuestra comunicación interna” buscará que todos los empleados de la institución puedan conocer la existencia de este plan de comunicaciones y hacerlos partícipes del mismo. El plan también prevé una pequeña “revolución” en los canales de comunicación interna de la institución, promoviendo un mejor uso y cultura tecnológica de los colaboradores. Ligada con la anterior se propone la creación de nuevos canales comunicativos como lo son la radio para dar un espacio adicional a los colaboradores, espacio que puede ser utilizado para una mejor retroalimentación dentro de la institución, esto causará, además, una mejora en la autoestima del personal y generará un mayor sentido de pertenencia, el cual también deberá ser atacado con el fin de generarlo de manera fundamentada en los empleados. La propuesta de comunicaciones finaliza con la creación de un organigrama interno del área con el cual se busca dejar claro funciones, empleados y posiciones, así como generar una adecuada relación con las demás áreas de la institución médica.

### Propuesta de Plan de Comunicaciones Interno para la Clínica Nuestra Señora de La Paz: “RENACER”

Estrategia de Comunicación	Acciones	Actividades o contenidos	Áreas de personas responsables	Indicadores
<b>Conociendo nuestra comunicación interna.</b>  Anunciar el plan de comunicación interna a los colaboradores de la Clínica de Nuestra Señora de la paz para consolidar y fortalecer la	<b>Jornada de socialización.</b>  Nombre: <b>¡A comunicar!</b>  Fecha: <b>Enero 2021</b>	Todo el día laboral se realizará la Jornada de Socialización para mostrar el nuevo plan de comunicaciones con el fin de no solo informar sino de comunicar. Esto	Área de Comunicaciones.	Número de colaboradores participantes.  Número de personas que vieron el video  Número de empleados.

<p>restauración organizacional comunicativa haciendo énfasis en la dinamización de las prácticas organizacionales de los colaboradores.</p> <p>· El objetivo es dar a conocer a todos los colaboradores el plan de comunicación interno de la clínica.</p>		<p>determina el compromiso comunicacional de la institución hacia los colaboradores.</p> <p>Dentro de esta actividad se desplegará un video interactivo en todas las pantallas digitales de la clínica además ese mismo video se enviará a los grupos de WhatsApp corporativo, su duración sería de 1 minuto explicando de manera creativa el plan interno claramente en el propósito de interactuar con los colaboradores, utilizando estrategias culturales e institucionales.</p> <p>Las piezas gráficas son parte de nuestra jornada.</p> <p>Por otra parte, se incorporará en las jornadas de inducción de la clínica a una comunicación que se vincule a los nuevos integrantes que trabajan con la institución.</p> <p>Para la interacción con los colaboradores se</p>		<p>Número de Aspectos positivos y negativos</p> <p>Porcentaje de la aceptación de los colaboradores.</p>
--	--	--	--	--

		tiene en cuenta la comunicación asertiva.		
--	--	---	--	--

Tabla 2 - Primera estrategia de comunicación, elaboración propia 2020

Estrategia de Comunicación	Acciones	Actividades o contenidos	Áreas de personas responsables	Indicadores
<p><b>Optimizar y fortalecer los canales de comunicación que la institución tiene.</b></p> <p>Objetivo: Mejorar el funcionamiento de los canales de comunicación pertinente para la actualidad comunicacional de la clínica.</p>	<p>Ejemplificar la utilización de los canales de comunicación.</p> <p>Mejor uso y cultura tecnológica de los colaboradores.</p> <p>Fecha: <b>Febrero 2021</b></p>	<p>Los canales de comunicación más utilizados son:</p> <p>Intranet: Se realizará un espacio destinado para los colaboradores para que ellos puedan enterarse de los acontecimientos, noticias y demás. La idea es generar más contenido para propiciar una utilización de los mismos colaboradores.</p> <p>WhatsApp: La creación de más espacios grupales es decir grupos de WhatsApp. Se debe tener presente lo inmediato que puede ser este canal. Además, reforzar los vínculos interpersonales de los colaboradores y directivos.</p> <p>Carteleros: Una ubicación más fija para la colocación de estas ya que se presenta la falta de estética en las estructuras de la clínica.</p> <p>Pantallas LED: La instalación de 2 pantallas las cuales sean en los lugares más concurridos por los colaboradores y demás pacientes. Donde se reproducirá videos sobre la esencia de la Clínica Nuestra Señora</p>	<p>Área de Comunicaciones.</p> <p>Área de Tics (Tecnología)</p>	<p>Número de colaboradores participantes.</p> <p>Número de empleados.</p> <p>Número de aspectos positivos y negativos.</p> <p>Porcentaje de la aceptación de los colaboradores.</p>

	<p>de la Paz, sus valores, su misión, visión, las innovaciones, creatividades de pacientes y colaboradores. campañas, avisos, informaciones. Etc.</p> <p>Reuniones virtuales: Se agenda cada reunión para el manejo de los tiempos (día, hora y lugar). Se dispondrán un moderador el cual lidere los temas que se tocarán, continuando se maneja los tiempos de cada persona en la reunión para no pasar los tiempos estimados. Igualmente, el moderador estimula a los colaboradores para buscar soluciones activas.</p> <p>Redes sociales: Se promocionan las redes sociales a nivel interno para que los colaboradores apoyen e interactúen con esta, la idea es que los colaboradores intervengan y tenga sentido de pertenencia a nivel digital.</p> <p>Página web: Hacer una reestructuración y modificación estética de la página, promocionando los servicios con publicaciones como reportajes escritos, o notas de opinión sobre temas relacionados con la institución.</p>		
--	--	--	--

Tabla 3 - Segunda estrategia de comunicación, elaboración propia (2020)

Estrategia de Comunicación	Acciones	Actividades o contenidos	Áreas de personas responsables	Indicadores
<p>Crear nuevos canales de comunicación en los cuales se trasciende la comunicación organizacional en la institución.</p>	<p>Programa de radio.</p> <p>Nombre: <b>EN CONTEXTO</b></p> <p>Eslogan: <b>¡Y esto, somos nosotros!</b></p> <p><b>Segmentos:</b></p> <p><b>Entre voces:</b> Dedicado a los colaboradores.</p> <p>Fecha: <b>Abril 2021</b></p>	<p>Incluir medios de comunicación idóneos al contexto organizacional para un impacto más evidente y trascendental en los colaboradores.</p> <p>Como instrumento vinculatorio para el crecimiento organizacional de los flujos de comunicación con la información inmediata. Se manejan segmentos, recordatorios, felicitaciones de cumpleaños, reportajes, historias, relatos, crónicas, podcast etc. Manejo directo de los colaboradores en el programa de radio ya que esto da un aporte más a la cultura organizacional haciendo que los colaboradores hagan parte de los procesos comunicativos.</p>	<p>Área de Comunicaciones</p> <p>Área de Tics (Tecnología)</p>	<p>Número de colaboradores participantes.</p> <p>Número de empleados.</p> <p>Número de Aspectos positivos y negativos</p> <p>Porcentaje de la aceptación de los colaboradores.</p>

Tabla 4 - Tercera estrategia de comunicación, elaboración propia (2020)

Estrategia de Comunicación	Acciones	Actividades o contenidos	Áreas de personas responsables	Indicadores
Espacio para el progreso personal y profesional de los colaboradores.	<p>Fomentar el sentido de pertenencia con los colaboradores de la institución y viceversa a través de un espacio específico.</p> <p>Campaña: <b>Tu espacio.</b></p> <p>Fecha: Mayo 2021</p>	<p>Primera etapa: <b>Campaña Expectativa.</b></p> <p>Para el impacto de esta campaña.</p> <p>Video expectativa: Duración 20 segundos.</p> <p>Cuestionario de expectativa a través del correo electrónico. Con la pregunta ¿Qué crees que podría ser?</p> <p>Segunda etapa: Lanzamiento oficial.</p> <p>Nombre: <b>Tu espacio.</b></p> <p>Tercera etapa: Apertura.</p> <p><b>¡Tu espacio!</b> un lugar que tiene la capacidad de restaurar un espacio personal y profesional para todos los colaboradores. La idea de este espacio es la funcionalidad que presenta.</p> <p>Está dedicado a todos los empleados.</p> <p><b>Actividades</b></p> <p><b>Temas a tratar:</b> Un espacio en donde cada 2 viernes al mes se tocarán estos temas.</p>	<p>Área de Comunicaciones.</p> <p>Área de Talento Humano</p>	<p>Número de colaboradores participantes.</p> <p>Número de empleados.</p> <p>Número de aspectos positivos y negativos</p> <p>Porcentaje de la aceptación de los colaboradores.</p> <p>Número de actas de reuniones.</p>

		<p>La comunicación asertiva, la empatía, los valores corporativos y demás.</p> <p>Un espacio reflexivo y de crecimiento personal.</p> <p><b>Capacitaciones:</b> Con profesionales a nivel nacional e internacional para recibir conferencias de temas de interés por parte de la clínica.</p> <p>Inducción para todo el proceso vinculatorio con la institución:  <b>¡Aparte de iniciar tu nuevo trabajo, empezarás a proyectar!</b></p> <p><b>Reuniones para mejorar.</b></p> <p>Consiste en organizar reuniones cada mes donde jefes inmediatos de cada área preparan palabras de motivación para el crecimiento de su equipo de trabajo. Creando un espacio para que los mismos colaboradores puedan expresar sus opiniones acerca de su trabajo, a fin de poner en práctica un mejor ambiente laboral.</p>		
--	--	--	--	--

Tabla 5 - Cuarta estrategia de comunicación, elaboración propia (2020)

Estrategia de Comunicación	Acciones	Actividades o contenidos	Áreas de personas responsables	Indicadores
Integración de las áreas para una reestructuración .	<p>Se genera un organigrama interno del área de comunicaciones.</p> <p>Fecha: Junio 2021</p>	<p><b>Integración de las áreas.</b></p> <p>Generar un cambio en el organigrama interno del área de comunicaciones para el mejoramiento del proceso interno.</p> <p>En el proceso externo es la conexión con el Profesional de Mercadeo y el Community Manager; ya que la apropiación de crea una nueva forma de vender los servicios con un posicionamiento de imagen y marca hacia la Clínica con un aplicativo más evidente y funcional para la actualidad.</p> <p><b>Conocer el target (mercado objetivo):</b> Persona objetiva o poblacional de su producto o servicio.</p> <p><b>Imagen de Marca:</b> El proceso de actualización de marca en la mente de los consumidores.</p> <p><b>Medir la vulnerabilidad del posicionamiento:</b> Tener en cuenta cuales son los recursos que se utilizarán o serán necesarios.</p>	<p>Área de Comunicaciones .</p> <p>Área de Talento Humano.</p> <p>Área de ciclo económico.</p>	<p>Número de colaboradores participantes.</p> <p>Número de empleados.</p> <p>Número de aspectos positivos y negativos</p> <p>Porcentaje de la aceptación de los colaboradores.</p>

Tabla 6- Quinta estrategia de comunicación, elaboración propia (2020)

**Propuesta de organigrama.**

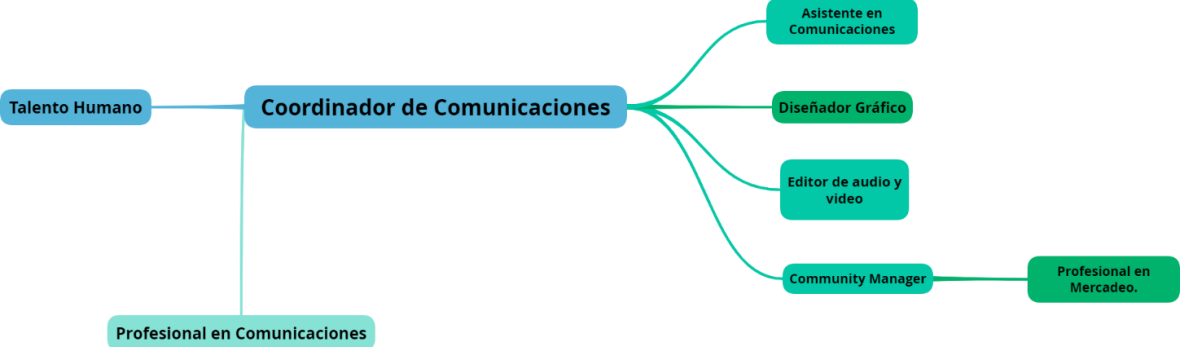


Gráfico 1 - Elaboración propia (2020)

## Recomendaciones

A Continuación, se presentan las sugerencias respectivas a las situaciones identificadas como problemáticas.

1. Implementar el plan de comunicaciones se hace fundamental porque sólo así se podrá beneficiar a la institución de la nueva comunicación y formas que se han generado en los flujos comunicacionales de la comunicación organizacional. Por eso desde la labor comunicacional se debe tener presente que **“la comunicación es la acción y la acción es comunicación”** Joan Costa (2006). Para lograr esta implementación se propone de insumo la propuesta del Plan de Comunicaciones “Renacer” generado con base a este documento, el cual posee varias estrategias para tener en cuenta en este proceso de cambio del área de comunicaciones de la institución.
2. Resaltar la importancia del área de comunicaciones, esto con una mayor cantidad de miembros para el equipo trabajó, así como una menor rotación de estos. Esto permitirá seguir estrategias a más largo plazo y tener mejores resultados.
3. Consolidar y obtener e innovar los canales de comunicación con metodologías más claras que permitan hacer partícipes a todos los miembros de la comunidad hospitalaria.
4. Fortalecer la unión y el sentido de pertenencia esto con el objetivo de un mejoramiento en la cultura organizacional. Lo anterior no solamente mejorará las relaciones interpersonales de los empleados de la clínica, sino que también se traducirá en una mayor productividad laboral.
5. Se genera una Comunicación horizontal, desarrollando las áreas del mismo nivel en este caso talento humano y mercadeo, también la institución debe orientar la comunicación con sus públicos internos ya que juegan un papel de relaciones interpersonales de la organización porque a medida que los trabajadores y usuarios conocen la clínica, las capacidades se intercambian con experiencias que contribuyen a lograr los objetivos trazados por la misma institución. Además, en la mayoría de las empresas se presentaron situaciones de conflictos debido a la falta de comunicación de los colaboradores y esto dificulta las actitudes personales de cada miembro ya sea interno o externo.

## **Conclusiones**

El presente ejercicio de conclusión aborda diferentes dimensiones de acuerdo con la problemática definida, el abordaje conceptual de la comunicación organizacional y la formulación estratégica de planes de comunicación. De acuerdo con lo anterior es indispensable el estudio juicioso y minucioso de las situaciones que se presentan en contextos específicos de cada organización y como la comunicación como elemento se encuentra presente en el fortalecimiento de las dinámicas de interacción entre sujetos, como también de la identificación y apropiación de los discursos propios de la organización, del mismo modo la asimilación de sus políticas y la puesta en práctica de acciones beneficiosas para las instituciones.

Se logra realizar un análisis del estado actual de la comunicación interna de la Clínica de Nuestra Señora de la Paz. En ese orden de ideas se detectaron ciertos problemas de base que requieren un manejo más adecuado por parte de la institución. Con base al análisis se diseñaron estrategias comunicativas que buscan dar solución a los problemas ya descritos en el área.

Las estrategias dictadas no pondrán ser viables si el problema de la comunicación interna de la clínica no es solucionado y este es el poco peso específico del área de comunicación dentro del organigrama de la organización. El estado actual del área no valida la existencia de elementos planificadores como lo son el plan de comunicaciones lo cual al final deja a la clínica sin base para las estrategias de comunicación interna. Además, es importante periódicamente establecer reuniones conceptuadas para el fortalecimiento de la comunicación interna.

Con base a esta investigación se pudo ver la gran importancia de la comunicación interna dentro del funcionamiento de las organizaciones, que en primacía se considera la vitalidad comunicacional como estructura formativa del crecimiento. Si organizaciones de gran tamaño como la Clínica Nuestra señora de la paz no tiene un buen funcionamiento o impulso en el área de comunicaciones se puede inferir que muchas organizaciones de menor tamaño están en las mismas condiciones y cargando consigo todas las dificultades que trae el hecho de casi que ignorar la comunicación interna como un papel de aviso.

## Referencias bibliográficas

- Alicea, B. E. (2003). Módulo Instruccional Comunicación Empresarial (1.a ed., Vol. 1). Universidad de Puerto Rico en Humacao. [http://www.uprh.edu/ccc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM\\_CEE.pdf](http://www.uprh.edu/ccc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf)
- Alaya Cifuentes, S. H. (2016). Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional: Departamento de comunicación y Relaciones Públicas, Coordinación Nacional de Asistencia Legal gratuita a la víctima y a sus familiares.
- Arévalo-Martínez, R.-I., & Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–11. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.3145/epi.2019.sep.22>
- Bustamante Ospina, E. (2013). La Comunicación Interna Y La Promoción De La Salud. Estudio De Caso en Madrid Salud. *Hacia La Promoción de La Salud*, 18(2), 79–95
- Canel, M. J. y Zamora, R. (2004). La comunicación en las organizaciones políticas: la estrategia permanente en el mercado de la visibilidad de los poderes públicos. En Losada Díaz, J. C. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 515-542). Barcelona: Ariel.
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–13. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.3145/epi.2019.sep.18>
- Corona Lisboa, J. (2015). Uso e importancia de las monografías. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 34(1), 64-68. Recuperado en 15 de mayo de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002015000100007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002015000100007&lng=es&tlng=es).

- Costa, J., Fuentes, S., Hennessey, G., Aljure, C., Arribas, A., Pacheco, R., & Manucci, M. (2006). *Comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio* (1.a ed., Vol. 1000). Quipus.
- Fernández, C., y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- García De Lomas, J. M. M. (2006). Dirección estratégica de la comunicación en la Iglesia. *Comunicación y Sociedad*, 19(2), 165–182.
- García Falcón, J. M. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. Las Palmas: Cies.
- Himmelstern, F. (2007). Today's Organizations are Multicultural. *Signo y Pensamiento*. 68-79.
- Jáuregui, F. (1990). “Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa”. *Ideas empresariales* (diciembre 1990), pp. 18 y ss.
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*. 10.24265/cian.2011.n1.07.
- Maldonado, M. (2012, 26 febrero). ¿Qué es la comunicación estratégica? Recuperado de <http://maridaliamaldonado.blogspot.com/2012/02/que-es-la-comunicacion-estrategica.html>
- Miguel de Lorenzo Salvador. (2013). *Comunicación Estratégica VS. Estrategia de la Comunicación: Las dos caras de una misma moneda*. [https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG\\_DeLorenzoSalvadorMiguel\\_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/12229/TFG_DeLorenzoSalvadorMiguel_Febrero-13-14.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pineda-Martínez, P., & Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–12. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Preciado-Hoyos, Á., Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128–159.
- Pérez, R. A. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., & Alfonso-Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161–174.
- Robledo-Dioses, K., Atarama-Rojas, T., & López-Hermida Russo, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137–154. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5295/cdg.170755kr>
- ROBLEDO-DIOSES, K., ATARAMA-ROJAS, T., & LÓPEZ-HERMIDA RUSSO, A. (2020). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137–154. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.5295/cdg.170755kr>
- Sampieri, R; Fernández, C y Bautista, P. (2014). Metodología de la investigación. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sayago, L. (2009). Investigación en comunicación organizacional, El Cid Editor | apuntes, ProQuest E-book Central.
- Sánchez Coronado, W. (s. f.). Posicionamiento y su Importancia. Recuperado 20 de abril de 2020, de [https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/Posicionamiento-Importancia.html#.XqJtL6TivIV](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/Posicionamiento-Importancia.html#.XqJtL6TivIV)
- Valero-Pastor, J.-M., Carvajal-Prieto, M., García-Avilés, J.-A. (2019). Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal. *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–11. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.3145/epi.2019.sep.14>.
- Wiggill, M. N. (2011). Strategic communication management in the non-profit sector: a simplified model. *Journal of Public Affairs* (14723891), 11(4), 226–235. <https://doi-org.ezproxy.javeriana.edu.co/10.1002/pa.415>

## **Anexos**

### **Gerente- director general.**

#### **Preguntas de Comunicación Estratégica**

1. ¿Desde su punto de vista cuáles cree que son los aspectos positivos o negativos que tiene la actual estrategia comunicacional a nivel interno?
2. ¿Qué cree usted que se necesita para mejorar el área de comunicaciones en la clínica?  
¿En su criterio que se podría mejorar?
3. ¿Cuál es el nivel de importancia que le dan ustedes como institución a la comunicación interna?

#### **Preguntas de plan de comunicaciones**

1. ¿Existe un plan de comunicaciones dentro de la clínica? ¿por qué?
2. ¿Usted cómo directivo considera importante la existencia de un plan de comunicaciones? ¿por qué?
3. ¿Desde las directivas qué elementos consideran indispensables para la elaboración de un plan de comunicación de la clínica?

#### **Preguntas Cultural Organizacional**

1. ¿Cuál es el aporte que usted como directivo da para el mejoramiento de la cultura organizacional dentro de la clínica?
2. ¿Qué le gustaría mejorar en la cultura organizacional de la clínica?
3. ¿Usted como director comunica las funciones a sus colaboradores?
4. ¿Qué elementos considera indispensables para una cultura organizacional adecuada?  
¿Estos elementos los tiene la clínica?

#### **Profesional en Comunicaciones**

##### **Preguntas de Comunicación Estratégica.**

1. ¿Cuál es el papel de la comunicación estratégica dentro de la Clínica nuestra señora de la paz?
2. ¿Cuál es el proceso comunicativo al interior de la Institución y como se ejecuta?
3. ¿Considera usted que es pertinente el proceso comunicativo actual de la clínica o cree que es necesario realizar cambios para mejorar?

### **Preguntas de Plan de Comunicaciones**

1. ¿Qué es para usted un plan de comunicaciones a nivel interno?
2. ¿Existe un plan de comunicaciones al interior de la Clínica? porque
3. ¿Cuál es la contribución particular de un plan de comunicación al interior de la Clínica?

### **Pregunta de Cultura organizacional**

1. ¿Cuál es su aporte desde el área de comunicación para el mejoramiento de la cultura organizacional dentro de la institución?
2. ¿Se han creado conflictos o indiferencia entre directivos y colaboradores de la clínica? ¿De qué tipo?
3. ¿Describa como es el ambiente laboral dentro de las instalaciones de la institución?
4. ¿Qué recomendaciones da para mejorar la comunicación en la clínica?

### **Colaboradores.**

### **Preguntas Comunicación Estratégica**

- ¿Qué opinión tiene sobre la comunicación interna que se da dentro de la clínica?
- ¿Qué acciones comunicativas estratégicas se generan en la clínica? ¿Con qué frecuencia y ha sido usted participe?
- ¿Considera usted que la comunicación al interior de la clínica es clara y fluida? ¿Por qué?

### **Preguntas Plan de Comunicaciones**

- ¿Conoce usted o ha sido informado acerca de la existencia de un plan de comunicaciones en la clínica?
- ¿Considera importante que el área de comunicaciones cuente con un plan de comunicaciones interno? ¿por qué?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan dentro de la clínica?

### **Preguntas cultura organizacional**

- ¿La clínica lo toma en cuenta para la realización de los cambios positivos o negativos al interior de la clínica? ¿cómo y de qué manera?
- ¿Cómo las directivas comunican las funciones a sus colaboradores?
- ¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de su grupo de trabajo y en general al nivel interno?
- ¿Qué recomendaciones da desde su posición para mejorar la comunicación en la clínica?

## **Transcripción**

Director General: Oscar Alfonso Dueñas Araque.

### **Preguntas Comunicación Estratégica**

¿Desde su punto de vista cuáles cree que son los aspectos positivos o negativos que tiene la actual estrategia comunicacional a nivel interno?

- Los aspectos positivos que están llegando a la mayoría de los colaboradores se está informando de manera permanente sobre todo en la pandemia, las diferentes decisiones que se toman y se plantean. Para la organización de la prestación de servicios, adicional a eso se está educando a todos los colaboradores con las medidas de control que se deben tener no solo al interior de las clínicas, sino también por fuera de la institución.
- En los aspectos negativos ahí digamos el no poder hacer reuniones grupales, y al estar restringido todo el tema presencial. Entonces hay muchas personas y muchos colaboradores que no tienen experiencia en el manejo de los medios electrónicos y eso ha dificultado la comunicación efectiva con ellos. Sobre todo, en cargos como auxiliares, personal de servicios generales, personal de cocina que no tienen la habilidad para el manejo de comunicación por vías electrónicas. No hay una interacción porque se emiten los mensajes, pero no hay esa interacción.

¿Qué cree usted que se necesita para mejorar el área de comunicaciones en la clínica? ¿En su criterio que se podría mejorar?

- Yo pienso que el área de comunicaciones tiene que ser estructurada con un recurso humano mínimo, con un recurso tecnológico o que permita garantizar todos los canales de comunicación que se definen, pues de implementar adecuadamente y tengan la eficiencia que se espera.

¿Cuál es el nivel de importancia que le dan ustedes como institución a la comunicación interna?

- Es un área que hasta ahora se está desarrollando en la clínica. Es una vía a la cual no se le daba importancia porque obviamente la situación que vive el sistema y

las condiciones del flujo de recursos, pues se le da prioridad a todos los demás operativos asistenciales y temas como el área de comunicaciones quedan relegados a un segundo plano. Hasta ahora estamos arrancando al fortalecer esa idea.

### **Preguntas Plan de Comunicaciones**

¿Existe un plan de comunicaciones dentro de la clínica? ¿por qué?

- Cómo tal un plan estructurado, conformado, no. Existen algunas actividades programadas. Hasta ahora se está diseñando un plan de comunicaciones. Precisamente por lo que evidenció anteriormente es un área que empieza con el desarrollo de la distribución. Un área que no tenía la importancia y no se le había definido como una base.

¿Usted cómo directivo considera importante la existencia de un plan de comunicaciones? ¿por qué?

- Sí ahora sí, porque antes no se le brindaba la importancia necesaria claramente hasta ahora se esta empezando, por el crecimiento de un área que empieza de este tamaño y terminara como punto clave mas adelante.

¿Desde las directivas qué elementos consideran indispensables para la elaboración de un plan de comunicación de la clínica?

- Indispensable es tener claro, identificado y evaluados cuáles son los canales de comunicación. Así como qué herramientas se deben utilizar y segmentado los diferentes públicos al interior de la clínica. No es lo mismo transferir información a médicos especialistas que a trabajadores de nivel técnico y/o auxiliar. Adicionalmente es importante que el plan de comunicaciones tenga claramente definida una política, objetivos y herramientas que permitan medir el impacto que se tiene en la institución.

### **Preguntas cultura organizacional**

¿Cuál es el aporte que usted como directivo da para el mejoramiento de la cultura organizacional dentro de la clínica?

- Como directivo primero el liderazgo en todos los aspectos, así mismo el de jalonar y desarrollar el área de comunicaciones. Orientar hacia dónde debe dirigirse el área de comunicaciones y la asignación de recursos y necesidades que tenga el área para que pueda cumplir con su función.
- Respecto a la cultura organizacional tratamos de cumplir con los protocolos y directrices que se han formulado respecto a las diferentes vías de comunicación. Así mismo abrir espacios para interactuar con todas las áreas y también evaluar, definir a través de qué mecanismos se puede mejorar la comunicación desde la alta dirección a las demás áreas de la institución.

¿Usted como director comunica las funciones a sus colaboradores?

- Primero de manera directa que trata básicamente de hablar directamente con los colaboradores, asignando las tareas que deben cumplir. También hago uso del correo electrónico oficial donde se indica y se dan directrices a cumplir. Las redes de los comités son usadas también porque ahí evaluamos las problemáticas de la institución, así como las distintas áreas de esta, indicando igualmente funciones para los colaboradores. Las circulares de gerencia son otra forma de comunicación desde la directiva a las demás áreas de la clínica.

¿Qué elementos considera indispensables para una cultura organizacional adecuada? ¿Estos elementos los tiene la clínica?

- Es fundamental tener unos canales de comunicación formales, tener unos protocolos, normas y procedimientos de cómo se deben utilizar y manejar estos canales de comunicación. Qué se puede transmitir y cómo se debe hacer, teniendo claro cuáles son las rutas y los bancos de información. Cómo se despliega desde la alta directiva, pero también cómo se recopila y se escucha a todas las áreas desde las directivas de la institución.

Contra pregunta: ¿Ud. cree que estos elementos que acaba de nombrar los tiene la clínica?

- No todos, pero se está trabajando y organizando todo el tema de comunicación interna de la institución.

**Colaboradora: Angie Albornoz – Ingeniera Ambiental**

### **Preguntas Comunicación Estratégica**

¿Qué opinión tiene sobre la comunicación interna que se da dentro de la clínica?

- La comunicación me parece asertiva. Se manejan diferentes estrategias para llegar a lo que se quiere explicar o llegar a su objetivo. Las estrategias que maneja comunicación, ya sea visuales, correos electrónicos, panfletos o comunicación directa, se logra el objetivo. Ha sido muy asertivo trabajar con el área de comunicaciones.

¿Qué acciones comunicativas estratégicas se generan en la clínica? ¿Con qué frecuencia y ha sido usted participe?

- Yo he sido participe en lo que realiza comunicaciones por medio de sus campañas. Así como correos electrónicos, panfletos. Visualmente nos hacen llegar los objetivos a los que se quiere llegar en las diferentes áreas. Hemos participado en bastantes campañas en las cuales por medio de e-mail se da a entender al colaborador lo que se quiere hacer. Comunicaciones hace constantemente estas campañas y por eso digo que la comunicación es muy asertiva entre las dependencias y esa área. No hay una barrera que limite, es más bien un medio de comunicación donde se puede expresar todo lo que queremos ya sea en términos personales o laborales.

¿Considera usted que la comunicación al interior de la clínica es clara y fluida? ¿Por qué?

- Desde mi punto de vista sí es clara y fluida. Creo que la comunicación entre las distintas dependencias y profesionales es excelente. Normalmente tenemos una articulación positiva con el área de comunicación y con los demás entes. No existe una barrera.

### **Preguntas Plan de Comunicaciones**

¿Conoce usted o ha sido informado acerca de la existencia de un plan de comunicaciones en la clínica?

- Bueno, la verdad no conozco un plan como tal pero el área de comunicaciones sí tiene una plataforma en la que es posible acceder para llevar a cabo el objetivo o campaña, así como lo que se quiere mostrar a los colaboradores. Esta plataforma permite proyectar cualquier situación y obtener así una respuesta y/o solución.

¿Considera importante que el área de comunicaciones cuente con un plan de comunicaciones interno? ¿por qué?

- Sí, es importante que lo tenga y que lo comunique. Es un área que tiene bastantes solicitudes y bastante demanda. Es importante porque permite una mayor organización y una mejor articulación, permitiendo que se logren en mejores tiempos los objetivos de esta área dentro de la clínica.

¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan dentro de la clínica?

- Se utiliza el correo electrónico, la Intranet, las redes sociales e incluso tenemos grupos de WhatsApp. También contamos con el parlante de la clínica el cual socializa cosas realmente relevantes. La clínica también posee radios entre algunos colaboradores.

Son bastantes medios de comunicación y creo que son muy efectivos.

### **Preguntas cultura organizacional**

¿La clínica lo toma en cuenta para la realización de los cambios positivos o negativos al interior de la clínica? ¿cómo y de qué manera?

- Sí, en mi área por lo menos se tiene bastante en cuenta mi opinión. Es algo que se maneja articulado con las áreas y personalmente me siento involucrada. Creo que es importante que los colaboradores entren en el mismo contexto y su opinión sea tomada en cuenta porque son ellos al final los que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la clínica.

¿Cómo las directivas comunican las funciones a sus colaboradores?

- Las funciones son comunicadas por medio de los jefes inmediatos, también por parte de los directivos. Es una colaboración directa y asertiva.

¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de su grupo de trabajo y en general al nivel interno?

- Es excelente. Tengo grandes compañeros. Evidentemente puede haber problemas, pero generalmente es por temas netamente laborales, sin embargo, se han podido solucionar fácilmente. No hay conflictos personales o algo de ese estilo

¿Qué recomendaciones da desde su posición para mejorar la comunicación en la clínica?

- Es importante escuchar. Normalmente se escucha para responder, pero no se piensa adecuadamente. Es importante ponerse en los zapatos de los demás y tener una empatía para comprender las diferentes personalidades que pueden tener las diferentes personas dentro de la institución. Así mismo considero importante la expresión corporal frente a los demás y creo que debe ser un punto para mejorar en algunos compañeros.

**Colaboradora: Estefanía Ramírez Fernández – Trabajadora Social**

### **Preguntas Comunicación Estratégica**

¿Qué opinión tiene sobre la comunicación interna que se da dentro de la clínica?

- Existen varios espacios en los cuales la comunicación se da dentro de la institución. Muchas veces son los espacios en los que se comparte con colaboradores. De alguna manera esos pequeños espacios de compartir son los puntos de instrucción y de comunicación que más visualizo y en los que más he participado.

¿Qué acciones comunicativas estratégicas se generan en la clínica? ¿Con qué frecuencia y ha sido usted participe?

- Puntualmente se generan varias estrategias acordes a los temas que van surgiendo. Un ejemplo es desde lo ambiental en el cual he participado, pero también frente al tema de la hospitalidad y frente a tema que son generales pero muy relevantes frente a la clínica.

¿Considera usted que la comunicación al interior de la clínica es clara y fluida? ¿Por qué?

- Muchas veces falla en términos de la fluidez y claridad, si bien existen muchas formas de generar esa comunicación a veces falla y se puede dar pie a otro tipo de interpretaciones y que el comunicado no sea tan concreto y claro para todos. Se falla a veces en la retroalimentación.

### **Preguntas Plan de Comunicaciones**

¿Conoce usted o ha sido informado acerca de la existencia de un plan de comunicaciones en la clínica?

- No tengo conocimiento de esto, creo que siempre ha sido algo que desde lo asistencial vemos muy ajeno.

¿Considera importante que el área de comunicaciones cuente con un plan de comunicaciones interno? ¿por qué?

- Sí es importante, precisamente porque a veces no hay una clara identificación de ciertas problemáticas, quejas o propuestas que existan por parte del personal asistencial. Se trata de una comunicación más bien informativa en vez de algo reciproco. Sería algo muy positivo ya que permitiría la articulación de ambas partes.

¿Cuáles son los medios de comunicación que se utilizan dentro de la clínica?

- Principalmente todo lo que tiene que ver con redes sociales, correo electrónico institucional, grupos de WhatsApp y algunas veces campañas visuales como infografías y carteles. En algunas veces en los equipos de trabajo no conocemos las personas con las que trabajamos porque se informa todo por grupos de Whatsapp y Email.

### **Preguntas cultura organizacional**

¿La clínica lo toma en cuenta para la realización de los cambios positivos o negativos al interior de la clínica? ¿cómo y de qué manera?

- Existe un intento por conocer la opinión de los colaboradores, me parece muy válido porque va a generar la opinión de conocer los imaginarios por parte de nosotros, pero de ahí a que ese tipo de respuestas y de información se utilizan para los cambios creo que no se da de esa forma. Es como más el ejercicio de conocer las perspectivas, pero realmente no terminamos involucrados en que cambios van a surgir de ahí. Digamos que queda algo más de indagación, pero no conocemos cual es el paso a la acción.

¿Cómo las directivas comunican las funciones a sus colaboradores?

- Generalmente se da por WhatsApp y en espacios como las reuniones hospitalarias. .

¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de su grupo de trabajo y en general al nivel interno?

- De los equipos de trabajo de unidades y de servicio es bueno, es favorable en la medida que se intenta conectar con el trabajo interdisciplinar, pero eso no se ve reflejado con cargos administrativos, asistenciales y demás porque en el ambiente laboral se pierde mucho la empatía y el conocimiento de que funciones se realizan; que hay que modificar, qué más podemos proponer. Porque no tenemos un espacio para compartir como ese ejercicio reflexivo de que estamos haciendo o que hay que cambiar, se pierde bastante entre lo asistencial y lo administrativo.

¿Qué recomendaciones da desde su posición para mejorar la comunicación en la clínica?

- Tenemos muy en claro nuestro trabajo en hospitalidad en humanidad en el respeto, pero esos puntos no se van a poder dar si no tenemos espacios de empatía, espacios para conocernos más desde lo que somos personalmente que profesionalmente. Muchas veces si no está esa base de tranquilidad, de armonía y empatía va a hacer muy difícil que la comunicación se extienda para algo más y funcione.