

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

*Tesis de grado*

La importancia de gestionar  
la comunicación en las organizaciones

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA EL HOSPITAL  
SAN JUAN DE DIOS DE LA PLATA

-Octubre de 2014-  
Ana Paula Carro



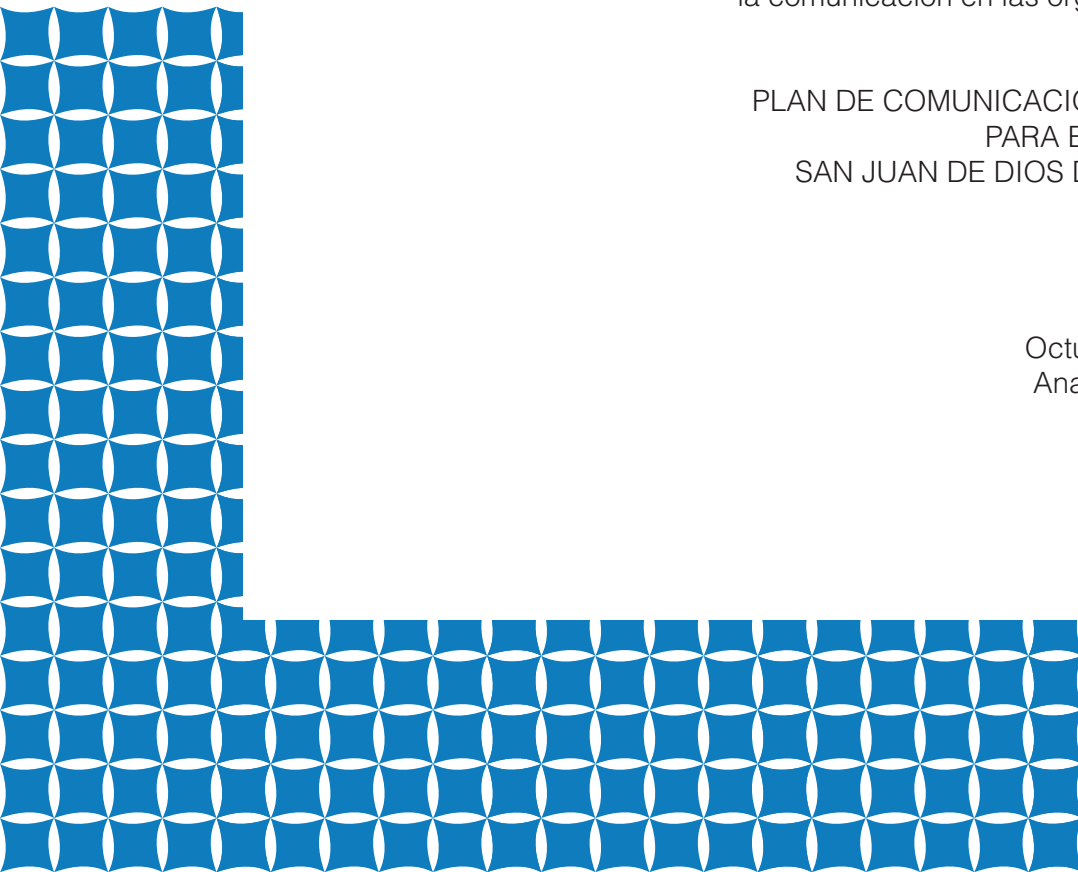
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

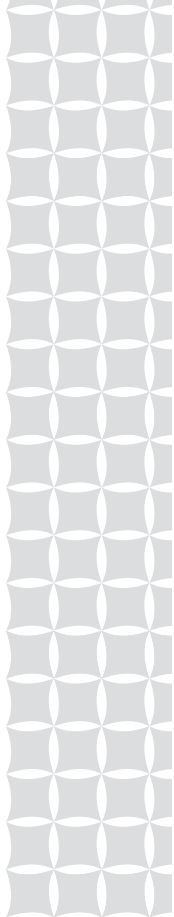
*Tesis de grado*

La importancia de gestionar  
la comunicación en las organizaciones

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA EL HOSPITAL  
SAN JUAN DE DIOS DE LA PLATA

Octubre de 2014  
Ana Paula Carro





#### DATOS DE LA TESISISTA

Nombre y apellido: *Ana Paula Carro*

Legajo: 19160/ 6

Domicilio: El Bolsón, Rio Negro

Teléfono: (0221) 156424874

e-mail: [carroapaula@gmail.com](mailto:carroapaula@gmail.com)

Título de la tesis: "La importancia de gestionar la comunicación en las organizaciones"

Directora: *Licenciada Nathalie Iñiguez*

Asesor: *Licenciado Mariano Camilión*

Palabras clave: comunicación-  
comunicación interna-gestión-

Programa de investigación:  
Comunicación planificación y gestión

*Gracias a...*

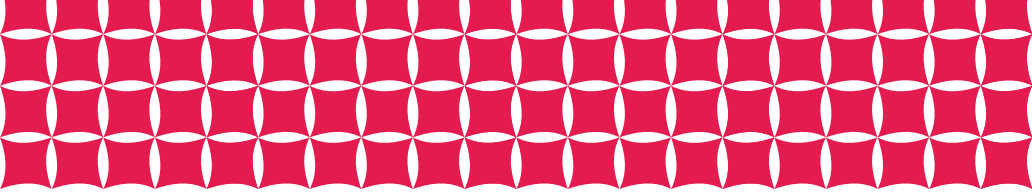
*A mi familia por su amor y apoyo permanente.*

*A Nathalie y Mariano por sus aportes precisos y  
continua compañía en este proceso.*

*A mis compañeros de la facu por su aliento y opiniones.*

*A mis amigos que siempre están ahí para lo que sea.*



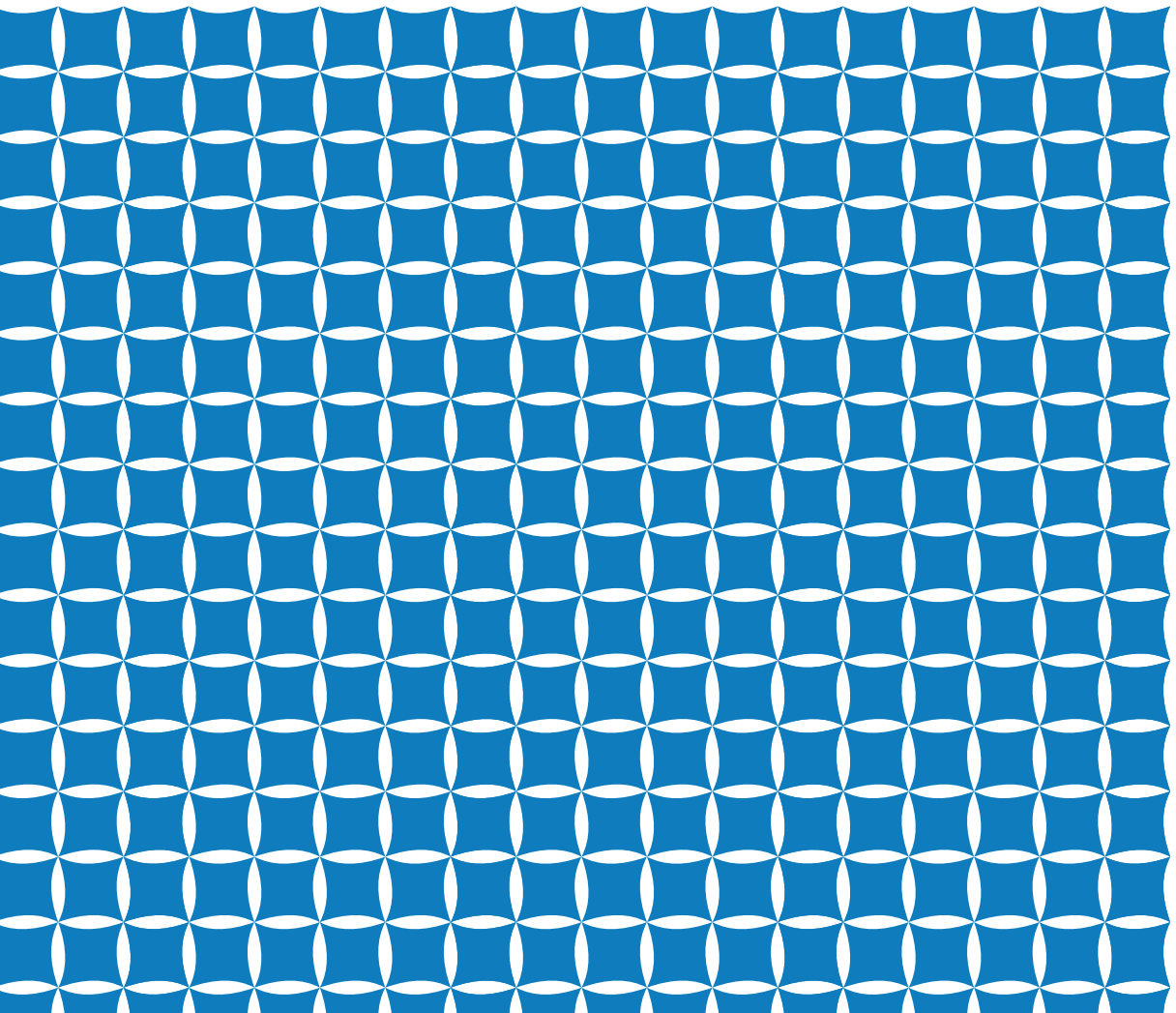


# RESÚMEN

La siguiente investigación busca indagar desde el campo de la comunicación, el funcionamiento que tiene la organización comprendida por los integrantes del hospital San Juan de Dios de la ciudad de La Plata.

Para ello se han recolectado los testimonios de aquellas personas que integran el hospital, ya sean profesionales del campo de la salud o empleados del mismo. A ello se le suma un análisis del manejo de las redes sociales con las que cuenta esta organización.

Esta investigación no pretende ser un estudio acabado sobre el estudio de las organizaciones sino solo un mero aporte para quienes quieran seguir desarrollan e incursionando sobre el tema.

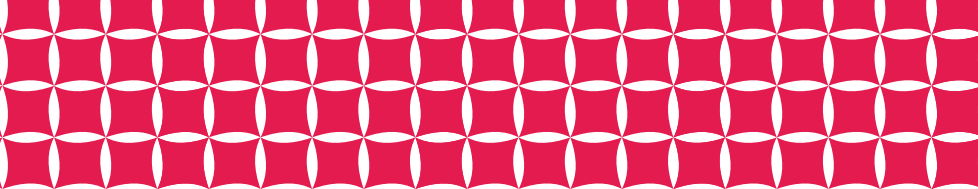




# CONTENIDO

Introducción.....pág. 11	Capítulo 4.....Pág. 31
De qué se trata.....pág.12	Área de comunicación
Objetivos..... Pág.12	y diseño HSJD.....Pág. 31
<b>Capítulo 1</b> .....Pág. 13	Rol de cada profesional.....Pág. 32
Marco teórico.....Pág.13	Planificación del
Marco metodológico.....Pág. 14	Área 2014.....Pág. 33
<b>Capítulo 2</b> ..... Pág.18	Recolección de datos.....Pág. 38
Situación inicial.....Pág. 18	Sistematización de
Presentación de	encuestas.....Pág. 39
la organización..... Pág. 18	Datos en forma de gráfico...Pág. 41
Su historia .....Pág. 18	Piezas comunicacionales
Especializaciones	digitales.....Pág.44
del hospital.....Pág. 20	Análisis de productos..... Pág. 44
Pacientes agudos	Registro de datos:
y crónicos.....Pág. 20	Perfil de Facebook..... Pág. 44
<b>Capítulo 3</b> .....Pág. 22	Registro datos: Fan page.....Pág. 46
Diagnóstico.....Pág. 22	Análisis registro de
La organización.....Pág. 22	datos Facebook.....Pág. 47
Misión, visión y valores .....Pág. 23	Imágenes representativas
Sus integrantes.....Pág. 24	Facebook y Twitter.....Pág. 49
Espacios de comunicación	Registro de datos Twitter..... Pág. 51
del HSJD.....Pág. 25	Análisis del registro Twitter...Pág. 52
Reuniones de C.A.T.A.....Pág. 26	El relojero: pieza
Reuniones de comité mixto...Pág. 28	comunicacional..... Pág. 53
Otros actores del HSJD.....Pág.29	<b>Capítulo 5</b> .....Pág. 55
Servicio de hermanas .....Pág.29	Planificación estratégica
	comunicacional.....Pág. 55
	Estrategias de desarrollo
	comunicativas.....Pág. 56
	<b>Conclusiones</b> .....Pág. 63
	<b>Bibliografía</b> .....Pág. 65





# INTRODUCCIÓN

*“La planificación es un camino, una travesía, un desafío, una estrategia que se ensaya para llegar a un fin deseado, pensado, imaginado, pero al mismo tiempo insólito, imprevisto, errante. No es un camino seguro, es un camino que se construye al ser caminado”*

- Germán Retola

El fin último de la presente planificación comunicacional es operar como herramienta de gestión que signifique un aporte al desarrollo del área de esta organización dedicada a la salud de las personas, es decir al cuidado de pacientes que sufren enfermedades de tipo agudas y crónicas.

Mediante la correcta aplicación de este plan y las estrategias pensadas para aplicar en las piezas comunicacionales que fueron recolectadas y posteriormente analizadas, será posible transitar un camino hacia el desarrollo comunicativo del hospital.

Las líneas de acción incluidas en la planificación estratégica responden a los nudos críticos que fueron revelados en la etapa de diagnóstico. A partir de allí es que se espera que estas ideas pensadas en el marco del plan comunicacional puedan ser aplicadas desde el área a la cual corresponde.

De esa manera en el contexto de la comunicación y su desarrollo, y pensando a la misma como herramienta, es que se persigue un cambio.

En síntesis, se analizó la realidad del hospital San Juan de Dios desde una mirada comunicacional con el fin de reconocer los problemas, ver sus fortalezas y potencialidades, todo ello para perseguir el camino deseado de la transformación.

# De qué se trata

El proyecto de la tesis está orientado a indagar la gestión de la comunicación que se tiene en el sector público, a partir del análisis de la organización que conforman los integrantes del Hospital San Juan de dios de la ciudad de La Plata.

Se buscará demostrar el aspecto comunicacional de dicha organización de la ciudad perteneciente al ámbito de la salud y que representa al sector mencionado.

El propósito es indagar y conocer a través de una mirada comunicacional el manejo que tiene el Hospital San Juan de dios, como así también cómo y de qué manera gestiona la comunicación interna.

Posteriormente a que se realice la investigación se implementará, un plan comunicacional transformando las ideas en estrategias para enfrentar situaciones claves, las cuales permitan a la organización desenvolverse acorde a los objetivos que ésta persiga y que lleve a su consecuente transformación y desarrollo.

## Objetivos

- Generales:

Conocer la gestión desde una mirada comunicacional que se tiene en el Hospital San Juan de dios de la ciudad de La Plata

-Específicos:

1. Indagar el funcionamiento de la organización en sus aspectos comunicacionales para reconocer las instancias y estrategias implementadas o no que acontecen allí.

2. Analizar en qué circunstancias y situaciones se le otorga notoriedad a la gestión comunicacional y en cuáles no para detectar el valor de la comunicación en la organización.

3. Recolectar las estrategias comunicacionales internas empleadas en la organización para luego delinear un plan estratégico de manera adecuada para el buen funcionamiento de la misma.



# CAPÍTULO 1

## Marco teórico conceptual

En el marco de esta investigación se entiende a la comunicación como una herramienta de vital magnitud en los procesos de desarrollo. El diálogo, la interacción, la relaciones intra organizacionales y exterior a ella son constitutivos de la **comunicación**<sup>1</sup> organizacional.

Ella, permite, desde sus múltiples modos y situaciones, la vinculación y el contacto necesarios en la implementación de planes y estrategias para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Resulta clave discernir la comunicación **interna**<sup>2</sup> y **externa**<sup>3</sup> de una organización. La primera de ellas se trata de todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico.

La dimensión externa de la comunicación organizacional excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos - objetivo, ya sean clientes, electores o beneficiarios. Implica, además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor.

Es por ese motivo que no se pueden considerar aisladas las actuaciones de una

---

1.- TPM taller de producción de mensajes: "El rol de comunicador: Abriéndonos camino hacia las organizaciones".

2.- TPM taller de producción de mensajes: "Dos caras, una moneda. La comunicación interna y externa".

3.- IDEM anterior.

organización independientemente de la comunicación, ya que es la condición semiótica de la organización la que le permite a ésta constituirse como emisora de significados a través de todo lo que hace y dice.

Por esa razón es que la **gestión**<sup>4</sup> de la comunicación es la acción apropiada para explicar lo anterior ya que se trata de un proceso que involucra el diagnóstico, la planificación, ejecución y evaluación de ese plan comunicacional. Se persigue incidir en la realidad para orientar los acontecimientos en un sentido definido y deseado a partir de planificar los modos en que se accionará sobre esa realidad.

En tanto hablamos de comunicación, dentro de ella están las **estrategias**<sup>5</sup> comunicativas. Son acciones pensadas con anterioridad en base a la misión de cada organización. Son implementadas para concretar objetivos específicos. Para ellos se debe tener en cuenta cuestiones claves que respalden cuestiones tales como: ¿A quiénes nos vamos a dirigir?, ¿qué queremos que hagan los sujetos con el mensaje emitido?, ¿en qué tipo de medio lo publicaremos?

Conjugado a los términos anteriores se tendrá en cuenta a las **organizaciones**<sup>6</sup> como un conjunto de personas mediadas por un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Este grupo social está formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para poder cumplir los objetivos deseados.

Se caracterizará el sector **público**<sup>7</sup>, entendiendo a este como un conjunto de organismos mediante el que el Estado busca ejercer su papel referido a la política o voluntad que figuran en las leyes del país. Mediante dichos organismos se encuentra el Ministerio de salud donde se le presta bienes y servicios a la comunidad, para tal caso es la salud de las personas.

## Enfoque y perspectiva metodológica

Para iniciar un acercamiento y posterior diagnóstico tanto de la organización como de la temática a abordar y a fin de recabar datos concretos sobre ambas cuestiones, se implementarán las técnicas características del análisis cualitativo que permitirán buscar, obtener, seleccionar, ordenar y analizar información respecto de la realidad en la cual está inmersa.

---

4.- TPM taller de producción de mensajes. "El rol del comunicador en las organizaciones"

5.- Página web *Cómo hacer una estrategia de comunicación*; [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

6.- Etzioni Amitai : *Organizaciones modernas*

7.- Página de la web: [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)

## Diagnóstico de situación <sup>8</sup>

Se aplica al conocimiento que se obtiene a partir de la detección y análisis de signos que permiten saber, comprender lo que sucede. Es decir, al saber leer en la realidad inmediatamente perceptible aquello que está produciendo esa realidad. Con esta técnica se busca comprender lo que sucede a partir de hechos o aspectos relevantes y/o problemáticos para luego buscar una estrategia que solvete ese problema. La implementación de esta técnica, en el marco de esta investigación, se ubica al comienzo de la misma. Ayudará a conocer la realidad de cada organización como primer acercamiento a cada una de ellas y posteriormente sumergirnos aún más mediante técnicas que desarrollaremos más adelante.

## Entrevistas <sup>9</sup>

Es un espacio de comunicación creado entre dos o más personas respecto a determinado tema, fenómeno o situación. Es otra de las técnicas que permite relevar información en el campo, ya que “a través de ella describimos e interpretamos aspectos de la realidad que seguramente con una observación no podríamos hacerla. Por ejemplo: captar sentimientos, impresiones, percepciones o temas del pasado que sólo podríamos obtenerlos con un diálogo cara a cara con la/s persona/s.”

Entre los actores intervinientes en el proceso, es decir, entrevistado y entrevistador, se produce una instancia de interacción y diálogo en torno a cuestiones que pueden o no estar previamente definidas.

Ello dependerá del tipo de información que se pretenda obtener y de los fines que persiga la realización de la entrevista.

Esta técnica se pondrá en práctica a las personas responsables de cada organización, ya sea del área comunicacional, si la hubiera, o de un cargo saber jerárquico tal que pueda brindar la información competente a la investigación respecto de las estrategias comunicacionales utilizadas en cada sector con los cuales se trabajara a lo largo de la tesis.

Teniendo en cuenta estas cuestiones, y atendiendo a los fines de la presente investigación es que se seleccionaran diferentes tipos de entrevistas en función de los datos que se requieren para el posterior análisis y planeamiento de la comunicación requerida.

---

8.- Mata, María Cristina. “*Diagnosticar es también pensar la comunicación*”. Educación para la comunicación, curso de especialización; La Crujía. 1993

9.- Taller de Producción de Procesos Comunicacionales; “*El Sentido de las Técnicas en el Diagnóstico Dinámico desde la Comunicación*”.

## a) En profundidad

Suponen encuentros reiterados entre el entrevistador y el entrevistado, buscando a través de ellos la comprensión que éste último mantiene sobre determinadas cuestiones de su vida, situaciones, experiencias. A diferencia de entrevistas estructuradas, donde las preguntas se encuentran previamente establecidas, en este tipo de entrevista es posible establecer un espacio de comunicación e interacción informal entre los actores involucrados en ella dándole la libertad de expresarse.

Se mantendrá un proceso de diálogo con aquellas personas que ocupen un rol jerárquico en la organización o aquellas personas encargados de gestionar la comunicación, si las hubiera, para poder así recolectar la información necesaria que postula el diagnóstico, mediante una conversación.

## b) Semi estructuradas

En este tipo de entrevistas, el investigador y el entrevistado dialogan de forma tal que el proceso interlocutorio supone una combinación entre conversación informal y preguntas previamente elaboradas. El contenido está preestablecido, pero no así el modo de formular las preguntas.

Esta técnica permite que se produzcan encuentros reiterados entre entrevistador-entrevistado, buscando a través de ello una comprensión de las visiones y perspectivas que tiene acerca de una situación determinada, de las experiencias en las que se participe, tal como ellos las perciben.

Es por ello que se realizara este tipo de entrevista a aquellas personas integrantes de la organización que puedan dar a conocer su visión de la misma mediante preguntas acerca de diversos temas respecto de su lugar de trabajo pero que a su vez están orientadas a conocer distintos aspectos vinculados a la organización.

## Observación no participante <sup>11</sup>

Este tipo de observación consiste en el reconocimiento y registro sistemático de objetos sociales complejos a través del contacto directo, y en el marco de una situación social determinada. No se reduce a una descripción de elementos intervinientes, sino que, supone la atención a la complejidad de fenómenos no perceptibles a simple

---

11.- TPPC taller de procesos de planificación comunicacional: "El sentido de las técnicas".

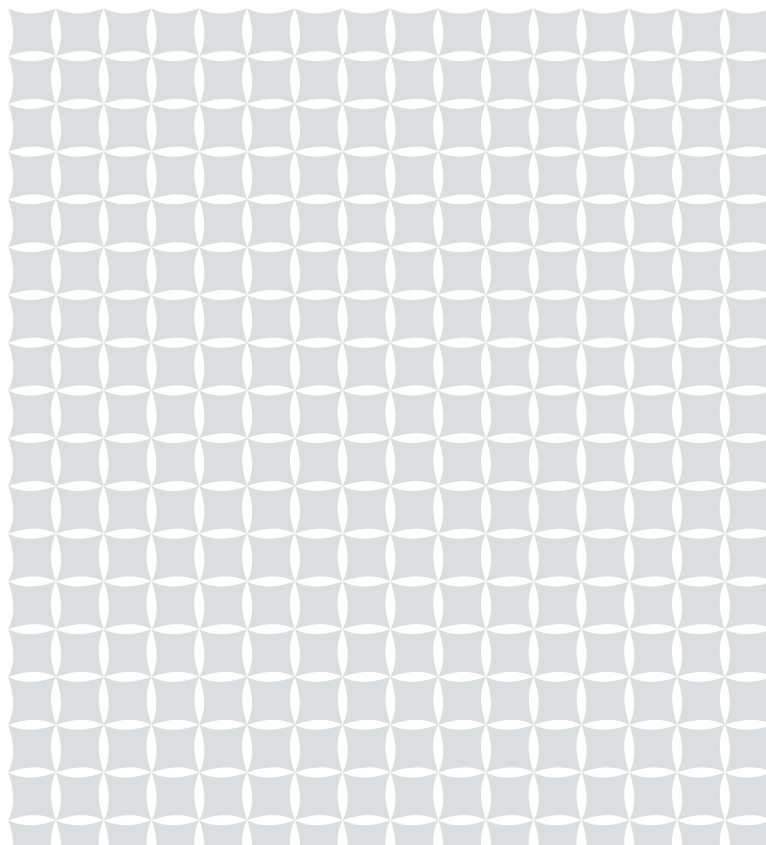


vista, dando cuenta del conjunto integrado de significaciones que atraviesan esos objetos sociales complejos.

Quien observa no forma parte del grupo que es objeto de observación o estudio y cuenta con la capacidad de anotar cuestiones relevantes de los fenómenos a medida que estos se van desarrollando.

Se practicara esta técnica en el marco del funcionamiento de la organización. Con esto se pretende ser un espectador pasivo que se limita a registrar la información pertinente a los objetivos pero sin interacción con los actores que la componen. Se evita la relación directa manteniendo la mayor objetividad posible. Puede constituir una herramienta útil para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diversos ámbitos que están insertos. (Uranga y Bruno: 2004)

Este modo de observar será propicio para el estudio de reuniones, por ejemplo y en general para ver actividades cotidianas de los grupos pertenecientes a la organización.



# CAPÍTULO 2

## Situación inicial

### Presentación de la organización

*Imagen del hospital San Juan de Dios visto de frente*




**HOSPITAL INTERZONAL DE AGUDOS Y CRÓNICOS SAN JUAN DE DIOS**  
**Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires<sup>12</sup>**

El Hospital fue concebido en el proyecto urbanístico original de la ciudad de La Plata como hospital de contagiosos. Ocupaba el predio de la calle 25 entre 70 y 71. El edificio original estaba planteado hacia la esquina norte (25 y 70) de la manzana en un sector de la ciudad por entonces no consolidado. El criterio de asolamiento y orientación fueron factores determinantes en la decisión arquitectónica de ese enton-

---

12.- Página web del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires: [www.ms.gba.gov.ar/hospitales/](http://www.ms.gba.gov.ar/hospitales/)



ces en concordancia con la corriente higienista de la manzana en el sentido norte sur, controlando los bordes con dependencias de apoyo y administración, conformando una “plaza-patio” interior.

Los servicios generales de cocina se ubicaban por detrás de los pabellones. La “plaza-patio” se manifestaba como el ámbito de reunión y encuentro entre el visitante y el paciente ya que el tipo de enfermedad (infecto contagiosa), sin terapia adecuada en la época, requería espacios abiertos de relación. El edificio generaba así, espacios abiertos entre los pabellones, permitiendo la independencia funcional de salas, el aislamiento funcional de las salas, el aislamiento en términos sanitarios así como la buena ventilación y asolamiento. Se definía un criterio sanitario, un criterio urbanístico, un criterio edilicio y, fundamentalmente, el entendimiento del problema en términos de la relación entre las personas y la generación para ello de ámbitos adecuados.

Desde el año 1992 toma el nombre de “San Juan de Dios”. Posteriormente, se construyeron dos nuevos pabellones: uno para enfermos de lepra y otros para presos tuberculosos además de un lavadero mecánico. La condición de reclusión del paciente era una necesidad de la época, ya que el criterio sanitario no era la cura. Esto se materializa en la idea de pabellones aislados y no conectados con la estructura original. La ubicación de estos edificios constituye la primera ruptura en cuanto al crecimiento del viaje hospital, ya que, sin dejar de considerar el criterio de aislamiento, se rompe con la organización propuesta en la primera etapa.

Enfrente y como anexo del hospital se construye el Instituto de Tisiología que surge de las nuevas necesidades y de la precariedad del viaje hospital. Inaugurado por el Presidente de la Nación General Juan Domingo Perón, Eva Perón y el Gobernador Domingo Mercante el 18 de noviembre de 1944, es una placa de PB y 4 pisos con dirección Este-Oeste, tomando como criterio sanitario la ubicación de las salas de internación de cara Norte, componiendo la fachada con terrazas de expansión para los enfermos. De esta manera, edificio que surgió del plan sanitario de Ramón Carrillo sería mudo testigo del problema siempre presente a resolver entre el avance científico y la realización arquitectónica. Los nuevos desarrollos de cada disciplina generan una interdependencia real y cada vez mayor entre sí y el hospital como organismo receptor.

Los crecimientos del hospital, en las manzanas comprendidas por las calles 25, 70, 27 y 71, posteriores a esa fecha, son agregados y adiciones en los pabellones fundacionales. La falta de un plan general de crecimiento, correspondiente a una política orientada a destruir el modelo sanitario integrado del gobierno peronista y la transferencia de recursos al sector privado, da lugar a que surjan las necesidades particulares de cada servicio del hospital. Así cada jefe de sala se convertía en arquitecto de su propia obra, dando lugar a esas “necesidades construidas” que, demás está decirlo, no continúan ni respetan la estructura original.

En la década de 1980 se realiza la anexión del Centro de Terapia Intensiva. Se ubica por detrás del edificio existente como una forma autónoma, sólo relacionada con aquel por una circulación, generando entre ambos espacios residuales dentro de una manzana libre casi en su totalidad. Es inevitable reconocer en este crecimiento

la concepción de las obras realizadas durante la dictadura, respondiendo a intereses creados y sin pertenecer a un plan global de crecimiento hospitalario.

El cambio y la evolución de las técnicas modifican completamente la configuración arquitectónica de un edificio hospitalario. De esta manera, el hospital que surgió con una concepción higienista de pabellones aislados y espacios abiertos, debe adaptarse hoy a un funcionamiento de carácter centralizado, atendiendo a nuevas necesidades, requerimientos y criterios interdisciplinarios. En la actualidad las tres manzanas que contienen al hospital se expresan como una única unidad funcional. Los inconvenientes que se desprenden de esto son evidentes si tomamos por caso las circulaciones de público, médicos y servicios. Un predio de 3 hectáreas permitiría adecuar las necesidades sanitarias, sus evoluciones y cambios a los criterios racionales de crecimiento hospitalario.

## Especializaciones del hospital

El hospital San Juan de Dios de la ciudad de La Plata se trata de un Hospital Interzonal especializado en agudos y crónicos, con un perfil orientado a tres especialidades: Cardiología, Infectología y Neumonología.

Brinda los tres niveles de atención y los tres tipos de servicios (generales – intermedios y finales).

*Su nivel de complejidad es VIII.*

En él funcionan los siguientes Centros de Derivación Provinciales:

- o Banco de Homoinjertos Valvulares.
- o Centro de Derivación Provincial y Nacional de Cirugía Maxilofacial.
- o Centro de Derivación Provincial para colocación de Endoprótesis Traqueales.
- o Centro de Derivación Provincial de Cirugía Cardiovascular.
- o Centro de Derivación de Cirugía Torácica y Laringotraqueales.
- o Centro de Derivación Provincial de Lepra.
- o Centro de Derivación Provincial para Micobacterias.
- o Centro de Derivación Provincial para Micosis.

## Pacientes agudos y crónicos

“Se llaman enfermedades agudas a aquellas que tienen un inicio y un fin claramente definidos, y son de corta duración (generalmente menos de tres meses, aunque no hay un consenso en cuanto a que plazos definen a una enfermedad como aguda y cuales como crónica”.(OMS)

El término agudo no dice nada acerca de la gravedad de la enfermedad ya que

hay enfermedades agudas banales (por ejemplo: resfriado común, gripe, cefalea) y otras que pueden ser muy graves (por ejemplo: púrpura fulminante, infarto agudo de miocardio). Es un término que define “tiempo de evolución” y no “gravedad”.

En medicina, “se llama enfermedad crónica a aquellas enfermedades de larga duración y por lo general de progresión lenta. No hay un consenso acerca del plazo a partir del cual una enfermedad pasa a considerarse crónica; pero por término medio, toda enfermedad que tenga una duración mayor a seis meses puede considerarse como crónica”. (OMS)

Las enfermedades crónicas no se distribuyen al azar sino que se ven más frecuentemente en determinadas personas, familias y comunidades, tanto por causas genéticas mal comprendidas como por efecto del contexto. Como siempre, la pobreza es el determinante clave, con su cortejo de falta de educación formal, pérdida de expectativas sociales y personales, y hábitos de vida perjudiciales para la salud.

En La Región XI funcionan aproximadamente 184 Centros del Primer Nivel de la Salud. *Mapa de la Región Sanitaria XI.*



### **Municipios**

*Comprende los municipios de: Pila, Dolores, Tordillo, Castelli, General Belgrano, Chascomús, Lezama, Punta Indio, Monte, General Paz, Brandsen, Berisso, La Plata, Ensenada, San Vicente, Cañuelas, Presidente Perón y Magdalena.*



# CAPÍTULO 3

## Diagnóstico

La metodología utilizada para conocer ampliamente la organización es la de **diagnóstico**<sup>13</sup> de comunicación. Esta herramienta permite identificar y analizar las relaciones de comunicación. De ese modo se pueden reconocer problemas comunicacionales y potencialidades de la ORG que permitan crear posteriores estrategias en el marco de una planificación comunicacional.

## La organización

Desde una mirada comunicacional vamos a analizar diversos aspectos del hospital San Juan de Dios de la ciudad de La Plata, anclando la investigación desde la perspectiva comunicacional y poniendo como desafío el desarrollo de esta organización a partir de la planificación comunicacional.

En esta exploración, se entiende a la comunicación como una herramienta de vital magnitud en los procesos de desarrollo. El diálogo, la interacción, las relaciones internas y exteriores a ella son constitutivos de la comunicación organizacional.

El hospital San Juan de Dios es una organización conformada por un conjunto de personas mediadas por un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Este grupo social está formado por personas, tareas y administración, que interactúan

---

13.- Mata, María Cristina. "Diagnosticar es también pensar la comunicación". Educación para la comunicación, curso de especialización; La crujeña. 1993

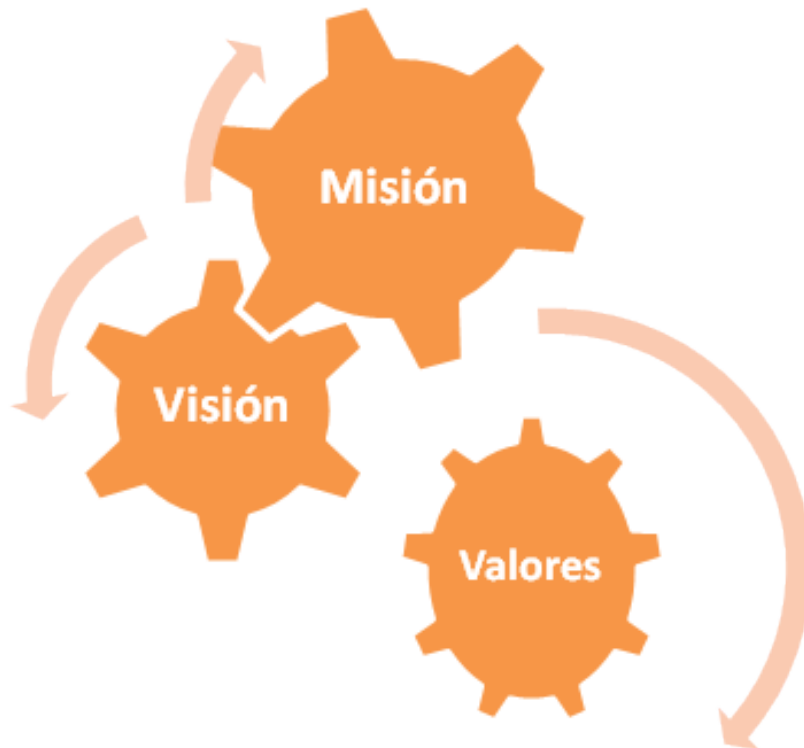


en el marco de una estructura sistemática para poder cumplir los objetivos deseados.

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. “La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes de la organización ” <sup>12</sup>. En organizaciones exitosas, el espíritu de estos dos componentes se ven reflejados en la totalidad de las actividades, procesos y gestiones.

Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

El hospital cuenta con ello y fue creado por el Ministerio de Planificación estratégica en donde se realizaron algunos encuentros y se diseñó esta propuesta. Como no todos los empleados participaron de esto, en las encuestas se optó por que una de las preguntas se base en si sabe cuál es el compromiso que tiene el hospital para con la comunidad, es decir su misión.



## Misión

Hospital Interzonal Especializado de Agudos y Crónicos, con orientación en cirugía torácica y cardiovascular, cardiología, infectología y neumonología. Centro de

---

14.- Documento de cátedra Taller de Producción de Mensajes: “Misión y Visión claras”.

referencia integrado a la red provincial y regional que brinda los tres niveles de atención y los tres tipos de servicios (generales, intermedios e intensivos) con nivel de complejidad VIII.

Forma recursos humanos de excelencia en salud en las áreas de competencia específicas, comprometidos con la comunidad; desarrolla actividades de docencia de pre y pos grado.

# Visión

Lograr ser un Hospital de excelencia que centre sus actividades en la construcción de una existencia más saludable para las personas y las comunidades, desarrollando un modelo de atención inclusivo, equitativo e interdisciplinario, alcanzando los más altos estándares de calidad y desarrollo de todas las especialidades; considerando a los trabajadores de la salud como agentes y sujetos de derecho.

# Valores

Valores compartidos:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Humanización
- Excelencia
- Trabajo en equipo
- Calidad

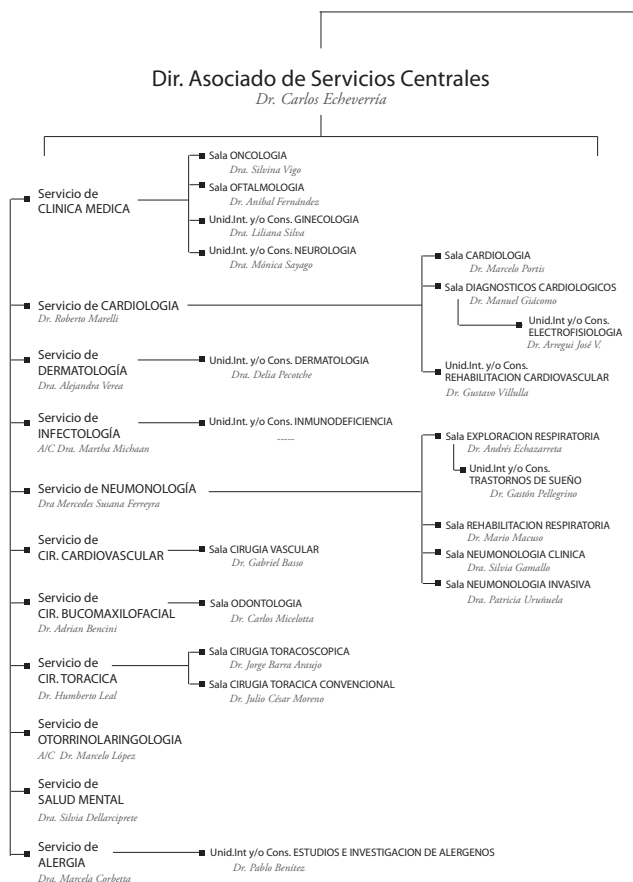
# Sus integrantes

## Quiénes la conforman

El hospital está compuesto por más de 1400 personas

## Qué hacen

Los empleados del hospital están divididos en Áreas y Servicios





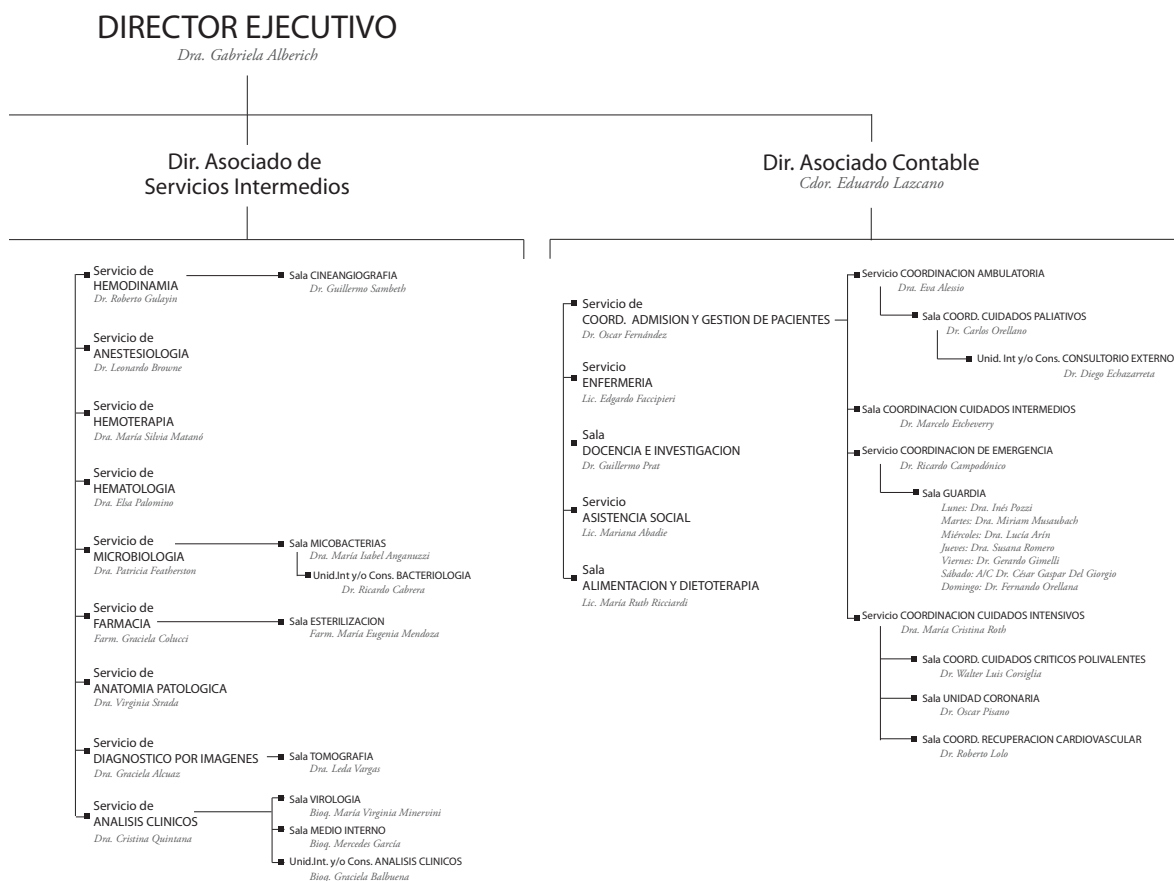
por grupos, con roles específicos en cada sector que ellos ocupan. En el organigrama presentado anteriormente se pueden distinguir los Servicios por los cuales se divide el hospital.

*“Acá es importante desde el señor que abre la puerta hasta el director. Cada uno cumple un rol”<sup>15</sup>*

Dra. Gabriela Alberich, Directora Ejecutiva HSJD.

Es necesario definir a los grupos para poder así comprender a lo que se refería la Di-

15.- Frase extraída de una de las entrevistas realizadas a la Directora ejecutiva Dra. Gabriela Alberich del HSJD.



Presentación de la org. en forma de organigrama



rectora pero además comprender la función que los determina dentro de la organización:

Según el autor Schvarstein, un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Como bien decía la Doctora Alberich y como está fundamentado anteriormente, la participación de los individuos en los grupos y en las organizaciones se estructura en función de desempeño de roles:

Los roles son producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada. En sentido amplio, el rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción.

Se distinguen en un rol su función (para qué) y su status (su ubicación relativa en una estructura).

En principio, estos roles son determinados por la organización; es ella la que prescribe sus pautas y las modalidades para su desempeño. Son personas quienes adjudican roles a otras personas, transformándose de esta manera en emisoras de rol. Pero no sólo de esta emisión es que se nutren los sujetos para comprender el modo en que deben actuar sus papeles. La comunicación en sentido amplio se constituye en el marco dentro del cual opera este proceso.

## **Espacios de comunicación entre los empleados del HSJD**

A partir de aquí en la investigación vamos a ver un análisis caracterizado de las relaciones según los lenguajes y códigos empleados en los modos de comunicarse/ informarse por los integrantes del hospital. Así mismo se van a reconocer los espacios y canales que se usan en la comunicación de estas personas. Todo esto se debe a que realizar un análisis de estas características permitirá ver la fluidez y direccionalidad de los mensajes emitidos.

## **Reuniones de C.A.T.A** (Consejo Asesor Técnico Administrativo)

Una organización está constituida por elementos que guardan determinados tipos de relaciones entre sí y por un contorno que posibilita distinguir entre el adentro y el afuera. En el caso del hospital, los elementos son los individuos que la integran, las relaciones son los tipos de conversaciones que mantienen dentro de la red conversacional.

En uno de los varios aspectos que tiene la comunicación, lo que se persigue es generar verdaderos espacios de participación, es decir que se produzcan los encuentros que permitan construir esa realidad deseada.

El HSJD cuenta con reuniones de C.A.T.A como un espacio comunicacional que genere tejidos, llegue a propuestas, genere proyectos, en donde se produzcan diálogos, uniones comunes y lazos.

Estas conversaciones son espacios formales, creados por el Ministerio de Salud, que se dan a través de encuentros pautados mensuales entre la Dirección y el resto de los integrantes de la organización con la finalidad de generar de manera permanente la comunicación e intercambio con los jefes de los distintos Servicios del hospital. Tiene una duración de una hora u hora y media.

Como explica Schvarstein, el tipo de conversaciones que encontramos en las redes conversacionales de una organización presenta propiedades características resumibles en forma o movimiento conversacional llamada: *conversaciones para la acción*.<sup>16</sup>

*“...En las reuniones charlamos y anotamos... como para hacer 3 o 4 puntos que los vamos dejando de una vez anterior y cuando terminamos pensamos en 2 puntos para la reunión del próximo mes”.* Dra. Alberich G.

Estas conversaciones son aquellas mediante las cuales se establecen acuerdos o compromisos que son los que generan precisamente acciones. “Lo que constituye a la organización es la comunicación, y lo que constituye al grupo es la interacción”<sup>17</sup>. Schvarstein L.

Según contó la Directora ejecutiva, la doctora Gabriela Alberich, las reuniones de C.A.T.A son espacios de encuentro muy buenos ya que, no solamente se hacen críticas constructivas sino, también se formulan proyectos para mejorar el funcionamiento cotidiano del hospital.

Todas las ideas que salen de una reunión quedan plasmadas mediante un acta. La secretaria de dirección las recibe desde los distintos Servicios y un día antes de la reunión la Directora repasa esa acta y distingue los diferentes temas que se acordaron.

*“...Y en la reunión empezamos, con pequeños objetivos o por ahí lo que es urgente, también se ve. Es un cambio que se hace despacito.”* Dra. Gabriela Alberich.

Una modalidad que se gestó hace poco tiempo en estos encuentros internos del HSJD fue subdividir el C.A.T.A en seis (Internación, diagnóstico y terapéutica, Área crítica, Cirugía cardiovascular, Departamentos generales y Docencia e instructores por la residencia).

---

16.- Bronstein Victor, “La organización egoísta”. Clausura operacional y redes conversacionales.

17.- Schvarstein Leonardo “Psicología social de las organizaciones”. Cap. II Organizaciones e individuos.

Esa opción fue: *“...porque éramos 60 u 80 personas, siempre los mismos, muchos no hablan, no les conoces la voz, les da vergüenza, están los que protestan y nada más. Entonces a partir del mes pasado los subdividí, porque esta fue una idea mía y bueno a todos les pareció bueno intentarlo”*.

Por último, la Doctora Alberich manifestó que esa decisión modificó la comunicación, se notó una mejoría entre la interacción de quienes participan de los encuentros ya que se genera mayor contacto y mejor diálogo entre los integrantes de los Servicios: *“...se cuentan “ah mira no sabía que vos hacías tal cosa” “mira, entonces yo te voy a mandar...” “yo voy a necesitar... ah pero yo tengo” entonces está bueno”*.

Dra. Gabriela Alberich

## **Reuniones de Comité mixto: Seguridad e higiene del trabajador**

Siguiendo con la intencionalidad desde la Dirección de que se genere “la comunicación hacia adentro” se creó el Comité mixto de seguridad e higiene del trabajador.

Lo que se hace es trabajar con los diferentes Servicios y departamentos del hospital. Los integrantes de estos encuentros son: La diseñadora en comunicación audiovisual María Laura zoya, encargada del Área comunicación y diseño, integrantes de los gremios, mantenimientos, intendencia, empleados y profesionales.

La finalidad de la misma es ver aquellas fallas edilicias que tenga la organización como estructura, buscar la manera de ir cambiando esas cuestiones y proyectar hacia el futuro. Por ejemplo, en una de las entrevistas, La Dra. Alberich comentaba que en el cuarto piso donde ella se ubica junto con otras oficinas más, no cuentan con salida de emergencia, entonces se armó un proyecto para enviar al Ministerio de Salud que hasta el día de la fecha no obtuvo respuesta.

A pesar de ello, la Directora Ejecutiva del HSJD revela que tanto el Comité mixto como el C.A.T.A son espacios en los cuales se trata de tener una mejor comunicación para poder planificar y proyectar.

Finalmente vemos que las reuniones de trabajo del Consejo Asesor Técnico Administrativo y Comité mixto generan un espacio de comunicación interno que resulta clave a la hora de propiciar articulaciones entre los distintos actores sociales, jefes de Servicio y Directivos. Cuando la organización se encuentra para gestionar estrategias de transformación, precisan definir de manera clara los espacios en la toma de decisión. De este modo, se persigue concretar acuerdos o ideas sobre el accionar cotidiano del HSJD que lleven a su posterior transformación.

# Otros actores importantes del hospital

**Servicio de hermanas: “Hijas nuestra señora de la misericordia”.**

**Asistencia a familiares de pacientes y comunidad.**



El departamento de hermanas brinda en conjunto con la dirección del Hospital, el Padre Capellán y los voluntarios de la Misericordia un servicio asistencial y gratuito para familiares de pacientes y comunidad en general. Los servicios que se brindan a la comuna son:

- Asistencia espiritual: Capilla y oratorio para los empleados (médicos, enfermeros, administrativos, etc.) Santa misa diariamente.

- Voluntariado: ayuda espiritual y material en forma permanente. Entrega de ropas y calzados recibidos en donación.

- Formación y capacitación en voluntariado, absolutamente desinteresada, basada en la vocación de servicio hacia quienes se encuentren en un difícil trance de salud y a sus familias. Se solventan en la oración y encuentros espirituales preparados por las Hermanas. Son abiertos a profesionales afines.

- Los días viernes los voluntarios realizan una feria americana. Lo recaudado se utiliza para realizar compras de camisones o pijamas y artículos de higiene personal, como así también material espiritual.

- En caso de existir, además se brindan otras ayudas como la entrega de pañales, entre otros artículos que el paciente precise.

- Se realiza la Santa misa de lunes a viernes a 8 am y los domingos 8:30 hs. Así mismo ese día se celebra la Eucarística sala por sala dentro del hospital.

## **Alojamiento transitorio a familiares de pacientes**

- La asistencia es exclusiva para familiares directos de pacientes internados en el “Hospital San Juan de Dios”, carentes de recursos o medios para solventar una estadía en el radio del hospital, por un lapso prudencial hasta tanto puedan solucionar la emergencia. (Esa renovación permite la asistencia de otras personas con las mismas necesidades)

- La estadía se corresponde con las normativas del orden interno del Hospital.

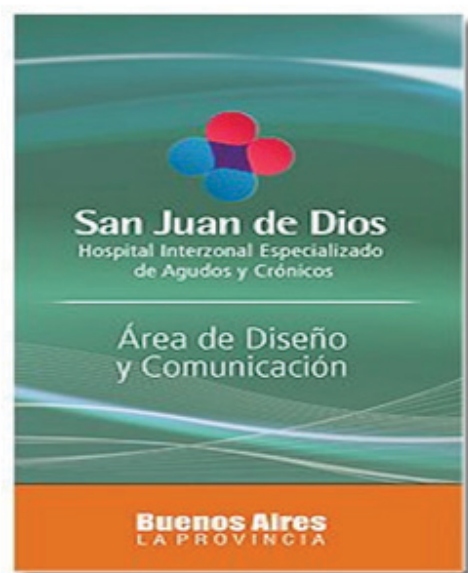
- Se encuentra disponible una habitación con cuatro camas, baño y cocina para el alojamiento transitorio.

- Los servicios son para toda la comunidad del hospital y la comunidad barrial. Las actividades pastorales de la comunidad religiosa se enmarcan en los lineamientos que establece la Congregación y la Arquidiócesis de La Plata.



# CAPÍTULO 4

## Cómo funciona el área de comunicación y diseño del HSJD



### Vías De Comunicación

Teléfono: (221) 457-5454 | Int.151

Email: Comunicacionsjd@Gmail.Com

Facebook /Hospitalsanjuandedioslp

Twitter @Htalsanjuandios

### Cómo se creó el área

En este espacio, desarrollan su labor diario la Diseñadora en comunicación visual María Laura Zoya y la Licenciada en Periodismo Sabrina Corda. Ambas desempeñan su labor de lunes a viernes de 7 a 13 hs.

El Área se creó en el año 2009 donde la Diseñadora Zoya fue contratada por la Dirección anterior a la que dirige a la fecha, durante 3 a 4 meses para hacer un relevamiento de comunicación. *“El problema que había de fondo es que en todo lo que era cadena de información siempre se ponían cosas confusas.”*<sup>18</sup> Luego se sumó otra periodista, que no es la Licenciada Corda, sino otra y así se conformó el Área.

El tema de la creación de un Área que trabaje específicamente la comu-

---

18.- Entrevista a María Laura Zoya. Integrante del Área de comunicación del hospital San Juan de Dios.

nicación se está gestando en varios hospitales con una idea proveniente desde el Ministerio de Salud. Allí, ellos cuentan con Prensa por un lado, separado de la comunicación, pero en este espacio se trabajan las dos cosas juntas. Desde la comunicación se busca construir la identidad del hospital.

La misma está ubicada en el cuarto piso de la organización, muy cercana a la Secretaría de Dirección y de la propia Dirección. Esto por una cuestión de que estén al tanto de lo que sucede y para comunicarse más y mejor. La comunicación con la nueva Dirección es fluida y se basa en la confianza.

El proyecto que estaba de fondo era mejorar la comunicación del hospital. Ambas integrantes manifiestan que *“a la información hay que salir a buscarla”*<sup>19</sup>.

## Rol específico de cada profesional

Sabrina realiza el trabajo de periodista y María Laura coordina y organiza las cosas que se pueden hacer y luego entre las dos las efectúan.

Cuentan con el manejo y publicación de notas de interés para el público externo en las redes sociales Facebook y Twitter. Los contenidos de las cuentas son los mismos pero de diferente modalidad, es decir son en base a la conmemoración de alguna fecha especial y temas de salud de interés como ser tratamientos específicos o donde acudir para tratar una enfermedad determinada.

*“Cuando alguien nos deja un mensaje en las redes,  
siempre le damos respuesta”*

M. Laura Zoya Diseñadora en comunicación visual

Pero como estas profesionales desconocen el funcionamiento temporal y virtual de los “tweets” no presentan la dedicación suficiente que la red requiere sino que el contenido de estos es un enlace directo que lleva a Facebook donde el seguidor debe ingresar a la otra red para visualizar lo que desde el Área se emite como información útil para el público externo.

Las integrantes no deciden qué cosas se realizan sino que su labor se basa en la previa consulta sobre jornadas, charlas internas, reuniones, entre otras y posteriormente la difusión de las mismas.

Actualmente están trabajando en la creación de un instructivo que dé cuenta de cómo se realizará una determinada charla emitida por un profesional médico y de esa manera llegue al Área con la información pertinente para que ellas puedan volcar esa actividad hacia el resto de los interesados en cuestión.

Una las dificultades que presenta este espacio de comunicación es que no es

---

19.- *Idem anterior*



conocido como tal, no así con sus integrantes que las reconocen dentro del hospital pero no las asocian con el trabajo que realizan a diario.

Según manifestaron ambas profesionales, la comunicación de un área a la otra no está planteada y los memos son un proceso administrativo. Y a modo de ejemplo revelaron que en ocasiones ha sucedido que en algún caso la información comunicacional emitida desde la Dirección tiene otro peso que si se emite desde el Área de comunicación.

Es entonces que desde la herramienta de la planificación comunicacional se plantean nuevas líneas de acción pensadas desde la estrategia que contribuyan al desarrollo del hospital como organización y eso genere una mejor comunicación día a día.

## Planificación del area

La siguiente planificación es la propuesta del Área del hospital realizada por sus integrantes:

- Diseñadora en comunicación visual- María Laura Zoya
- Licenciada en Periodismo-Sabrina Corda

PLANIFICACIÓN 2014			
<b><i>Diseño</i></b>	<b><i>Ceremonial</i></b>	<b><i>Prensa</i></b>	<b><i>Fotografía</i></b>

El informe de planificación está dividido en cuatro ítems sobre los que trabaja el área: Diseño, Ceremonial, Prensa y Fotografía (con la descripción de las propuestas en cada uno de ellos); las posibilidades de capacitación, un pequeño proyecto de organización del área respecto a los pedidos y no al trabajo autogenerado y los recursos actuales y necesarios para el cumplimiento de las propuestas.

## **DISEÑO**

### | Impresiones

o Organizar el envío de impresos a la imprenta del Ministerio de Salud de forma periódica y conjunta para facilitar el seguimiento y acortar plazos.

### | Diseño Gráfico

o Actualizar impresos de los Servicios de acuerdo a sus necesidades y unificando en cada uno la identidad del Hospital y de Ministerio.

o Armar y publicar el organigrama para dar a conocer la nueva estructura y las personas a cargo

o Libro de quejas /buzón de sugerencias/ cuadernito con lapicera: poner a disposición del usuario vías para dejar sus mensajes, reclamos o sugerencias.

o Planos: armar planos de recorrido-no arquitectónicos- para poder orientar a los usuarios

o Diseño e impresión de afiches, volantes, invitaciones, tarjetas, diplomas, certificados de asistencia o aprobación de cursos y jornadas, etc.

### | Diseño Multimedia

o VIDEOS: armar un canal de videos del Hospital en Youtube, con material producido por el área. Videos de promociones de cursos, jornadas, recomendaciones, instructivos, información en general.

o Ver la posibilidad de conectar los televisores de sala de espera a computadoras para poder pasar material más variado (power point, animaciones, videos de youtube, etc) que actualmente no se puede pasar por limitaciones técnicas.

o Armar animaciones y presentaciones para el punto anterior con información para los usuarios del hospital.

### | Carteleras

o Pedir a carpintería la construcción de tres carteleras para ubicar en el área B, detrás del reloj de marcado, área A, frente al conmutador y en el cuarto piso al lado de la oficina de comunicación.

o Administrar el contenido de las carteleras y mantener el hospital limpio de carteles pegados fuera de ellas.

### | Señalización

o Iniciar las gestiones para trabajar en forma conjunta con el Área de comunica-

ción del Ministerio en un proyecto de señalización para todo el hospital.

- o Realizar un relevamiento previo de planos, fotografías, estado actual de la señalización, etc.

#### | Agenda - Cronograma

o Continuar con el armado y envío de agendas mensuales a modo de cronograma con información sobre los eventos y efemérides por día.

#### | Revista

- o Retomar el proyecto de publicación de una revista científica del hospital.

### **CEREMONIAL**

#### | Organización de eventos

o Generar una comunicación fluida con Docencia para estar al tanto de los eventos programados para el año.

- o Comunicar, invitar, difundir los eventos.

o Promover la organización de otros eventos teniendo en cuenta el calendario de efemérides y actividades extras del personal del hospital.

o Establecer un procedimiento para el armado de los eventos (reserva del aula, sonido, locución, cañón, etc.). Articular con las personas a cargo.

### **PRENSA**

#### | Página web

o Continuar con la actualización periódica de la página web del hospital incluida en la web del Ministerio de Salud

- o Difundir la página y una vía directa para visitarla, ya que no es de fácil acceso.

#### | Redes sociales

o Continuar con la presencia en Facebook (actualmente contamos con casi 2500 amigos) y Twitter con difusión de eventos, saludos en días conmemorativos según efemérides.

o Agregar notas con información y prevención de enfermedades, actualizaciones, equipos, etc de los Servicios.

o Promocionar los Servicios, armando una presentación por cada uno con nombres de los profesionales, modalidad de turnos, especialidades que tratan, etc.

| Envíos por mail

o Mantener actualizada nuestra base de datos discriminada por personal del hospital, jefes de Servicios médicos, jefes de Servicios Administrativos, Ministerior, etc, para envías la información que corresponda.

| Producción de información

o Realizar una búsqueda constante de información, noticias, novedades, contactando a cada Servicio.

o Gacetillas para Ministerio: enviar toda información que resulte relevante para ellos y la comunidad.

o Boletín interno: continuar con la publicación del boletín en forma trimestral, dependiendo del volumen de información recopilado.

## **FOTOGRAFÍA**

o Realizar relevamientos fotográficos periódicos para armar un registro fotográfico por años.

o Con la fotografía tenemos un problema: para la publicación de notas en Ministerio se requiere que vayan con una foto ilustrativa adjunta de buena calidad y muchas veces no podemos cumplir con ese requisito porque no llegamos a la calidad deseada. Teniendo un archivo con buenas fotos del hospital, sobre todo del exterior, podría solucionar momentáneamente el problema: las notas saldrían con una foto genérica.

## **CAPACITACIÓN**

| Cursos en el IPAP

o Asistir a los cursos dictados por el IPAP en materia de comunicación (hay una oferta muy variada)

| Software

o Aprender los lineamientos básicos para el manejo de programas de edición de videos (buscando un recurso o en forma autodidacta).

## **ORGANIZACIÓN DEL ÁREA**

o Sistematizar los pedidos que recibe el área para poder establecer un tiempo de espera y orden de prioridades; y para llevar un registro mensual del trabajo pedido y realizado y los recursos utilizados.

## RECURSOS

### | Recursos actuales

o Permanentes: una computadora para tareas de diseño (de la Fundación), una impresora HP Deskjet 1000, teléfono, conexión a internet, conexión con la impresora de Secretaría de Dirección para impresiones en blanco y negro.

o Renovables más usados: cartuchos para impresora (tenemos ocasionalmente), papel A4 obra 80grs (común), papel para tarjetas y diplomas (donación de Ministerio) láminas para plastificar (carteles, tarjetas).

o Un scanner (en desuso porque la computadora no tiene entrada para el mismo)

o Programas de diseño, tipografías, utilidades, aplicaciones, etc. (descargos de internet fuera del hospital).

o Elementos de librería provistos por depósito y otros provistos por las integrantes del área (regla de corte, trincheta, hojas de trinceta, tijera, plasticola, etc.)

### | Pedido de recursos

o Una computadora para tareas de prensa (la aclaración vale porque con los requisitos básicos de hardware y software alcanza).

o Dos computadoras para conectar los televisores de sala de espera (no se si corresponde al área pedir las)

o Una cámara fotográfica profesional, una cámara de video, un pen drive para que quede en el área.

o Cartuchos de tinta de tinta continua y rellenado de botellas de tinta.

o Un programa de edición de video ( si no lo puedo descargar de internet)

o Una perforadora (no hay en depósito)

o Guillotina con hoja afilada

o Bovina de hilo para terminar un trabajo pedido hace meses: las tarjetas plastificadas para visitantes.

o Cinta o ganchitos para las tarjetas del personal.

o Cinta bifaz para pegar carteles.

o Una bandera para el mástil de entrada.

o Dos banderas completas (Argentina y Provincia) para los actos en el aula magna.

o Dos cajas-urnas con candado para armar el buzón con sugerencia

o Una cerradura y llave para poder ingresar a la oficina de comunicación de forma independiente a Dirección.

Sugerencias: sería ideal que el área cuente con un dinero a modo de caja chica para solventar gastos que puedan generarse como por ejemplo impresiones de posters para jornadas, anillado de manuales, sobres de cds, cds y dvds.

# Recolección de datos

Para detectar qué medio sería el que usarían los integrantes del HSJD se optó entre los métodos de recolección de datos, realizar una encuesta.

La misma consistió en:

- o Realizar pocas preguntas.
- o Que esas preguntas no le quiten tiempo a los integrantes del hospital para que pueda seguir desarrollando su labor en un ámbito delicado como ser la salud de otras personas.
- o Preguntas con opciones para detectar si les interesa contar con un medio para informarse.
- o Detectar una vía útil de comunicación que empleen los 1400 integrantes de la organización sin dejar a nadie afuera.

El modelo de encuesta fue el siguiente:

## **Encuesta para el Hospital San Juan de Dios de La Plata**

Objetivo: mejorar la comunicación interna de la organización

Sexo	Edad	Área/Servicio

<b>¿Cuál es el compromiso del Hospital San Juan de Dios?</b>

<b>¿Cómo se entera de las novedades internas que atañen al hospital?</b>				
Internet	Facebook	E-mail	Boca a boca	otro

<b>¿Cual sería el medio de comunicación más útil que usted usaría?</b>				
Newsletter	Cartelera	E-mail	Facebook	otro

<b>¿Qué utilidad le otorga a la información que recibe?</b>			
Divulgo	Comparto	Reenvío	Nada

<b>¿Cree estar bien informado de las novedades que atañen al funcionamiento del hospital?</b>		
Si	No	Mas o menos

# Sistematización de las encuestas

## Gráficos de los datos revelados

La encuesta fue realizada a los empleados del hospital san juan de dios de diferentes Áreas y Servicios tomados al azar.

### **CATEGORÍA**

- o Empleados: 96
- o Jefes de servicio: 4

### **SEXO**

- o 39 masculinos
- o 61 femeninos
- o Contable
- o Cardiología
- o Secretaría de dirección
- o Limpieza
- o Tesorería
- o Compras
- o Administración
- o Recursos Humanos
- o Hematología
- o Mesa de entrada

### **EDAD**

- o Más joven 24 años
- o Más grande 64 años

### **ÁREAS O SERVICIOS**

- o Electrocardiograma
- o Samo (facturación)
- o Secretaría rehabilitación respiratoria
- o Conmutador
- o Consultorios externos
- o Servicio social
- o Virología
- o Reumatología
- o Cocina
- o Internación
- o Lavadero
- o Seguridad

### **¿CUÁL ES EL COMPROMISO DEL HOSPITAL?**

Entre las respuestas más destacadas se encuentran:

- o Buena Atención
- o Buen servicio
- o Calidad en la atención
- o Responder a las necesidades de la comunidad
- o Mejorar
- o Excelencia
- o Buen funcionamiento
- o Asistencia médica
- o Brindar bienestar y salud

### **¿CÓMO SE ENTERA DE LAS NOVEDADES?**

- o Boca a boca: 61 personas
- o E-mail: 21
- o Comunicación escrita: 8
- o Reuniones: 5

- o Facebook: 4
- o Teléfono: 1

#### **¿CUÁL SERÍA EL MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE USARÍA?**

- o Cartelera: 68 personas
  - o E-mail: 17
  - o Facebook: 2
- Otras opciones de los encuestados fueron:
- o Reuniones: 4
  - o Notas: 2
  - o Newsletter: 1
  - o Teléfono: 1

#### **UTILIDAD QUE LE DA A LA INFORMACIÓN QUE RECIBE**

- o Comparte: 82 personas
- o Divulgan: 8
- o Reenvía por e-mail: 4
- o Nada: 6

#### **¿CREE ESTAR BIEN INFORMADO DE LAS NOVEDADES QUE ATAÑEN AL FUNCIONAMIENTO DEL HOSPITAL?**

- o NO: 50 personas
- o MAS O MENOS: 42
- o SI: 8

## Observaciones

Al realizar las encuestas, la mayoría de los empleados del hospital San Juan de Dios se sorprendía por la pregunta y manifestaba que la misma era “difícil” de responder. Esto se debía a que su respuesta se basaba en lo que debería ser.

Otra de las preguntas incómodas, más que nada a las personas que rondaban los cuarenta años, fue decir su edad.

Por último, vale aclarar que al principio de la encuesta el empleado se mostraba reticente pero luego respondían las preguntas de manera amable y amigable y la gran mayoría se quedaba conversando acerca de determinadas cuestiones comunicacionales que les parecían que había que revertir.



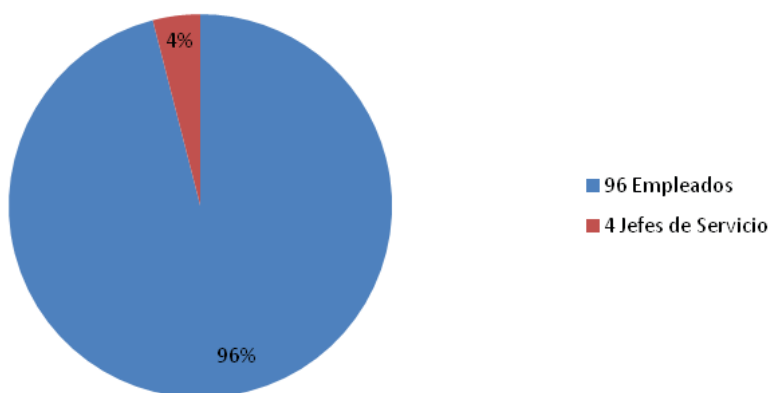
# Datos revelados en las encuestas en forma de gráfico

Como análisis de los gráficos de las encuestas, es certero dejar constancia de que el 61% de la muestra de 100 encuestados de una porción tomada de 1400 integrantes del hospital se enteran de las novedades que atañen a su funcionamiento, boca a boca. Mientras que solo el 21% manifestó estar al tanto de las noticias vía email, un 8% mediante comunicación escrita y sólo el 5% en reuniones.

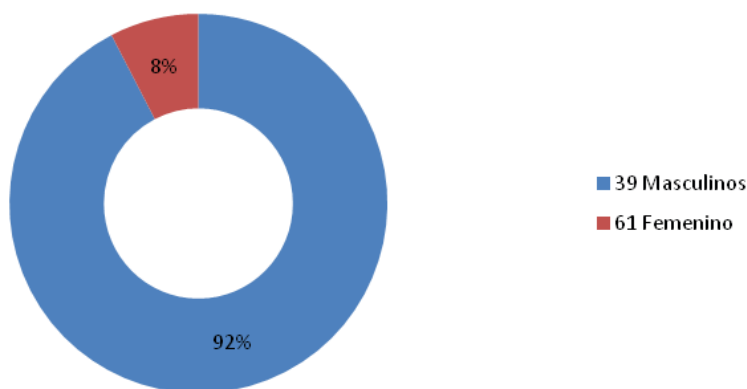
Por otra parte el 50% de ellos dijo no estar informado y sólo un 8% respondió que sí lo está. El 79% de los empleados del HSJD reveló que si existiese una cartelera donde la información esté actualizada, la leerían ya que la misma se colocaría muy próxima al relojero de entrada.

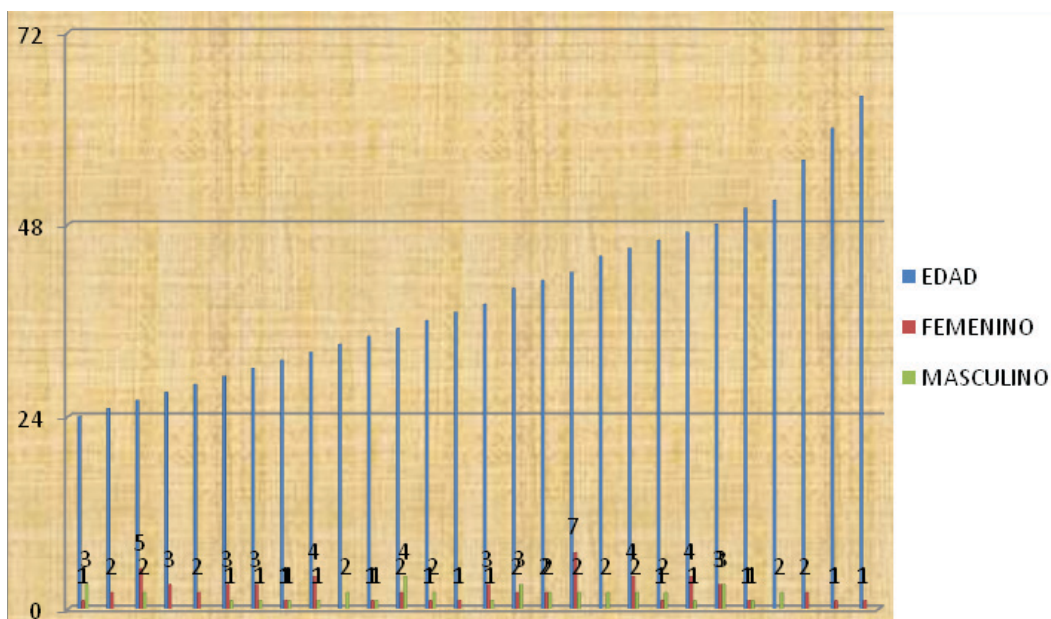
A continuación todos estos datos y otro más se pueden apreciar gráficamente:

### Categoría



### Sexo





Referencia: Las edades de los empleados oscilan desde los 24 hasta los 64 años de edad.

### ALGUNAS DE LAS ÁREAS Y SERVICIOS DE LOS CUALES INTEGRAN LOS EMPLEADOS ENCUESTADOS:

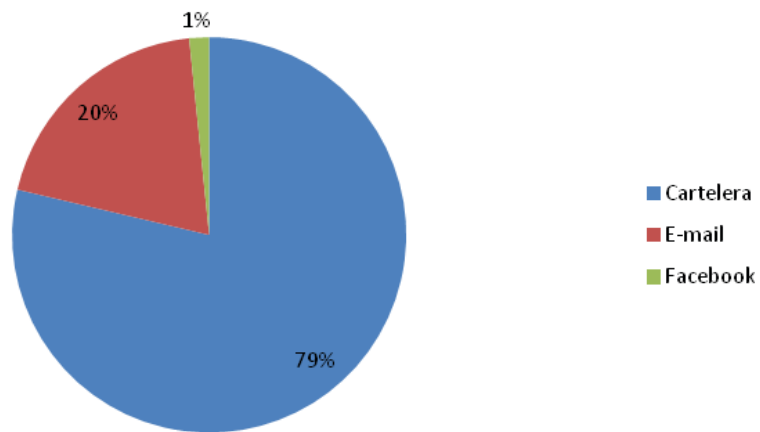
- o Electrocardiograma
- o Samo (facturación)
- o Contable
- o Cardiología
- o Secretaría de dirección
- o Limpieza
- o Tesorería
- o Compras
- o Administración
- o Recursos Humanos
- o Hematología
- o Mesa de entrada
- o Secretaría rehabilitación respiratoria
- o Conmutador
- o Consultorios externos
- o Servicio social
- o Virología
- o Reumatología
- o Cocina
- o Internación
- o Lavadero
- o Seguridad

### RESPUESTAS DEVELADAS DE ¿CUÁL ES EL COMPROMISO DEL HOSPITAL?

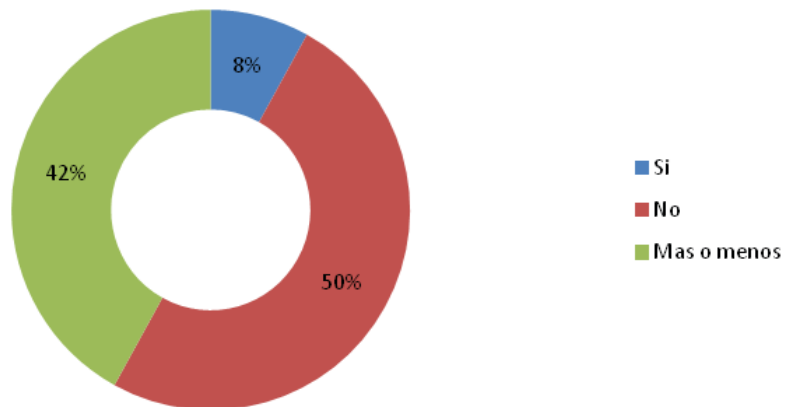
Entre las respuestas más destacadas se encuentran:

- o Buena Atención
- o Buen servicio
- o Calidad en la atención
- o Responder a las necesidades de la comunidad
- o Mejorar
- o Excelencia
- o Buen funcionamiento
- o Asistencia médica
- o Brindar bienestar y salud

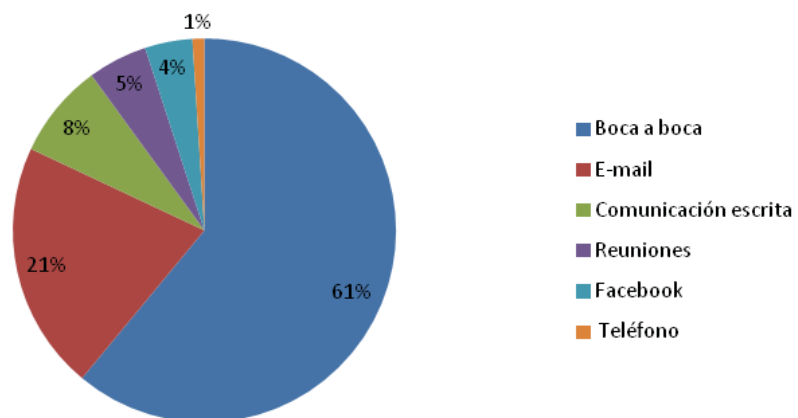
## Medio de comunicación que usaría



## ¿Está bien informado?



## Cómo se entera de las novedades



# Piezas comunicacionales digitales



- Presentación de los dispositivos digitales
- Análisis de los mismos
- Otro medio comunicacional: El relojero

## Análisis de productos de comunicación digital

El Hospital San Juan de dios está presente en la red social Facebook con dos cuentas, es decir que busca informar a la vez que interactuar con los internautas de dos maneras. Tiene una fan page y un perfil en la red en los cuales se publican contenido que sea de utilidad y prevención para la salud de los usuarios que desean participar en esa comunidad virtual.



Veamos de manera detallada las características y el contenido que se expresa en cada cuenta, los problemas y consecuencias que esto trae aparejado y observemos luego por qué es importante unificar estas dos maneras de estar en la web 2.0.

## Registro de datos del Perfil

Asunto			comentarios
Trasplante de corazón	64	3	3
Electrofisiología	59	4	27
Nuevas vacunas	60	58	5
Día mundial paciente trasplantado	32	28	1
Leptospirosis	25	43	3
Día de la cruz roja	40	22	2
Día mundial contra el trabajo infantil	51	100	0
Electrofisiología	49	37	1
Día del bioquímico	23	11	2
Curso de enfermería	59	14	7
Promoción de la fan page	53	1	0

Promoción de la <i>fan page</i>	53	1	0
Glaucoma	38	35	3
Control de higiene y seguridad	39	16	0
Día mundial sobre uso indebido de drogas	39	49	0

*Origen:* Publicaciones emitidas el mes de junio de 2014

Asunto			comentarios
Consultorios de ginecología	6	1	0
Publicación comercial			
Curso de medicina	6	1	
Alerta por virus	14	18	0
Salud bucal	3	0	0
Publicación comercial			
Día nacional del médico rural	24	1	0
Rotavirus	11	2	0
Publicación curso del hospital por otra persona			
Publicación curso del hospital de otra persona			
Publicación de foto de hormigas de un residente			
Enfermedades cardiovasculares	19	1	0
Día mundial de la alergia	15	1	0
Publicación curso de otra persona			
Publicación de fotos del hospital por otra persona			
Publicación solidaria de persona ajena al hospital			
Rotavirus	4	2	0
Tuberculosis	19	1	0
Prevención sobre el monóxido de carbono	27	35	0
Inauguración mural	15	4	1
Gripe	19	23	0
Publicación curso de otra persona			
Día nacional de la medicina social	41	1	5
Publicación de fotos salud de otra persona			
Publicación comercial			



Publicación comercial			
Nuevo anticonceptivo	19	33	0
Epilepsia	0	1	0
Publicación ajena de la región sanitaria			
Mensajes de personas agradeciendo			
Enfermedades raras	12	1	0
Sobrepeso	5	7	0
Salud mental	1	1	0
Cáncer colorrectal	2	1	0

*Origen:* Publicaciones emitidas el mes de julio de 2014

## Registro de datos del Fan Page

Asunto			comentarios
Trasplante de corazón artificial	5	0	0
Foto sobre ateneo	4	0	1
Información oncología	3	0	0
Información leptospirosis	4	0	0
Recomendaciones corazón y mundial	2	0	0
Consumo responsable de alcohol	2	0	0
Día mundial donante de sangre	9	0	1
Donación de sangre	5	0	0
Botiquín primeros auxilios	5	0	0
Foto ateneo	9	0	0
Cambio en foto de portada	27	0	0
Información medios de comunicación en la red	12	0	1
Información diabetología	1	0	0
Control de higiene y seguridad	7	0	1
Enfermedades respiratorias	10	0	0
Curso multidisciplinario	5	1	0

Origen: Publicaciones emitidas al mes de junio de 2014

Asunto			comentarios
Salud en alerta	8	3	0
Prevención diarrea	2	0	0
Salud sexual	5	2	0
Día mundial del médico rural	4	0	0
Rotavirus	0	0	0
Rotavirus	5	0	0
Promoción de la <i>fan page</i>	4	0	0
Enfermedades cardiovasculares	6	0	0
Día mundial de la alergia	7	0	0
Prevención rotavirus	3	0	0
Taller tuberculosis	5	0	0
Alerta sobre monóxido de carbono	7	0	0
Inauguración mural	6	0	0
Gripe	7	0	0
Día mundial medicina social	11	0	1
Nuevo anticonceptivo	12	2	0
Epilepsia	1	0	0
Enfermedades raras	3	0	0
Sobrepeso	3	2	0
Información salud mental	0	0	0
Cáncer colorectal	0	0	0

Origen: Publicaciones emitidas el mes de julio de 2014

## Análisis del registro de datos de Facebook

Anteriormente se puede ver en detalle los cuadros contenedores de datos cuantitativos de las publicaciones emitidas en la red social, discriminando, por perfil y fan page. Asimismo visualizar las repercusiones obtenidas en cada emisión como ser la

cantidad numérica de “me gusta” y las veces que estas fueron compartidas por los usuarios/ seguidores de la comunidad del Hospital.

Ahora, haremos una conclusión al respecto y veamos justificadamente por qué es necesario que la organización planifique su contenido y delimite sus acciones virtuales diarias englobadas dentro de un plan social media que sea coherente con los objetivos comunicacionales que persiga la misma.

En cuanto al perfil es notoria la repercusión obtenida de las emisiones diarias sobre información y prevención de la salud de las personas ya que cuenta con la cantidad de cinco mil (5000) amigos. Lo cual hace que podamos deducir que al contar con tantos seguidores, al menos una gran parte pueda estar al tanto de las publicaciones.

Desde el área de comunicación, se persigue cada tanto, la idea de llevar esa cantidad de personas a la fan page haciendo una promoción del link en el perfil que lleve directamente a poner la opción “me gusta” pero a las integrantes del área les resulta complejo ya que nadie opta por esa modalidad.

La mayor cantidad de “deditos levantados”, haciendo alusión a la aceptación de la información que ven en su pantalla de inicio, se trata de notas o enlaces que contienen información acerca de enfermedades y la prevención de las mismas, que se generen en el contexto de la actualidad en la cual la comunidad virtual está inserta. Un ejemplo de ello es en la época invernal al tener los calefactores o estufas encendidas dentro de los hogares se realizan notas sobre la precaución que hay que tener con la emisión tóxica del monóxido de carbono. También las notas sobre la gripe y rotavirus que alcanzaron más de 10 MG<sup>20</sup> diarios.

La información emitida sobre la atención y horarios de algunos de los diferentes Servicios que ofrece el Hospital a sus pacientes también es otra de las notas de mayor atención por parte de los usuarios, obteniendo casi 70 MG cuando se publicó sobre electrofisiología o la aplicación de las nuevas vacunas (19 MG).

Las fechas conmemorativas como días nacionales o mundiales tuvieron gran repercusión. El día de la Cruz Roja (40 MG, 22 CM<sup>21</sup>), día mundial contra el trabajo infantil (51 MG, 100 CM) día mundial del paciente trasplantado (32 MG, 28 CM) y el día del bioquímico (23 MG, 11 CM), fueron de las publicaciones con mayor aceptación, repercusión y divulgación por parte de los usuarios virtuales en la red.

Pero, como en toda red social, hay publicaciones que no competentes a la línea institucional y se han filtrado imágenes, publicaciones comerciales y promociones que no corresponden y que le quitan seriedad a la misión del Hospital.

Uno de los casos desafortunado fue la publicación emitida por un usuario trabajador de la institución que veremos más adelante y de la cual se hará un análisis particular al respecto.

Por su parte, en el análisis de datos cuantitativos de la fan page no se ha hecho registro de que la repercusión sobre las publicaciones emitidas desde el área fueran

---

20.- -MG hace referencia al “me gusta” de la red social Facebook.

21 - CM hace referencia a la palabra “compartir” de la red social Facebook



notorias. Es preciso aclarar que esta cuenta no alcanza ni la mitad de usuarios que tiene el perfil<sup>22</sup>. Tiene poco más de 1900 “me gusta” .

Si bien la información que se carga a la página de fans es con un carácter más serio que en el perfil y no se registran publicaciones que no correspondan, estas no han superado los numerosos MG que sí ha tenido en el perfil. Lo mismo sucede con la cantidad de veces compartidas. Los números que se registran no alcanzan los 30 MG /CM.

Ambas cuentas no demuestran tener la interacción pública esperada respecto de los comentarios que pueden realizar entre el área y los usuarios, en los cuadros de diálogo de la red social. Caso contrario, las integrantes del área de comunicación dejan constancia que sí reciben mensajes privados<sup>23</sup> en ambas cuentas y que ellas siempre se encargan de darles una respuesta.

## Imágenes representativas

### La gestión comunicacional del perfil de facebook y twitter de la institución

La siguiente imagen es un retrato fiel sobre una publicación hecha desde el perfil de Facebook del Hospital donde se informa a los usuarios de la web acerca de un nuevo método anticonceptivo para prevenir el embarazo no planificado.



---

22.- El perfil de Facebook alcanzó los cinco mil (5000) amigos.

23.- Los mensajes privados son con contenido acerca de dolores, molestias o preguntas sobre dónde pueden acudir si presentan determinado síntoma.

Su repercusión fue notoria, alcanzó las treinta y tres (33) veces compartidas, lo que significa que se propagó en esa cantidad en el perfil de los usuarios que la compartieron en su biografía y tuvo diecinueve(19) “me gusta”.

### **El caso de una publicación inadecuada en el perfil de la red social**



La imagen anterior es una muestra de una publicación por parte de un usuario (que a su vez es trabajador del Hospital). Cabe aclarar que fueron cuatro las imágenes subidas a la biografía. En ellas se mostraba desde diferentes ángulos a un conjunto de hormigas arriba de la mesa de uno de los diferentes Servicios con los que cuenta la institución.

Debajo de las fotos, en los cuadros de diálogo que ofrece la red social, se armó un pequeño debate entre el usuario que cargó la foto y sus conocidos/amigos donde bromeaban al respecto de la limpieza de ese sector.

Relacionando la seriedad que le compete al Hospital como institución sanitaria no debió dejar que se hagan públicas tales imágenes debido a que no están relacionadas a ningún tipo de objetivo comunicacional sobre la salud y la prevención de los pacientes y/o usuarios. Una de las modalidades que se tendrían que adoptar si se continúa con la existencia de este perfil es inclinarse por la opción de configurar la privacidad de la cuenta y de esa manera no permitir que otros usuarios realicen pu-

blicaciones inadecuadas que escapen a agradecimientos de los pacientes, pedidos solidarios, información útil sobre salud, etc, como ya hemos visto en los cuadros de análisis.

# Registro de datos de twitter

Seguidores: 280 | Siguiendo: 77 | Twteets: 1023

Asunto	Respuestas	Retweets	Favoritos
Enlace que lleva a FB	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Nuevas vacunas	0	0	0

*Origen:* tweets emitidos en el mes de junio de 2014

## Inscripción en universidades locales, 2005

Asunto	Respuestas	Retweets	Favoritos
Enlace que lleva a FB	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0
Idem	0	0	0

*Origen:* tweets emitidos en el mes de julio de 2014

# Análisis de datos de twitter



Sin realizar un análisis previo a este segmento, se puede deducir que en esta plataforma, directamente, no se publica contenido. La cantidad de ceros (0) que muestran los cuadros hablan por sí solos. Es que las integrantes del área manifestaron no saber utilizarlo de la manera correcta y es por ello que cuentan con la opción de que al emitir una publicación en Facebook, ésta se publica instantáneamente en Twitter.

Como se puede apreciar en la imagen r, la cuenta de Twitter de la institución no sigue la misma concordancia respecto de Facebook, es decir, no tiene imagen del logo del Hospital sino la imagen del edificio y no utilizan foto de portada.

Todos los tweets emitidos son links con un enlace que si el usuario realiza un click lo lleva directamente al perfil. Esta acción se podría corregir y que este link lleve a la fan page así se continúa con la búsqueda de nuevos adeptos.

La manera de utilizar estas redes de las que venimos hablando, confiere tiempos y dinámicas diferentes por lo cual tienen una particular forma de uso y es específica. Mientras que en Facebook una publicación de hace cinco horas todavía puede verse por un usuario, Twitter maneja tiempos reales y cambia su inicio a cada minuto para lo cual se precisa estar de manera constante “twitteando” información.

Una observación al respecto es que al no tener una cantidad significativa de seguidores en la cuenta no se utiliza con la importancia y dedicación que sí se hace en Facebook.

Al parecer los usuarios de las cuentas que tiene el Hospital en Facebook no son simpatizantes de Twitter. Es por ello que una de las líneas de acción englobadas en el plan social media que se pensó al respecto, es buscar captar un nuevo público que sí utiliza esta plataforma para poder lograr un mayor alcance a la comunidad virtual.

De no perseguir esa línea se deberá instruir a las integrantes del área para que lo usen de manera adecuada y exploten esta red para seguir con la promoción de los Servicios del Hospital y la prevención de la salud de las personas.

# El relojero

## Pieza que fue adaptada para comunicarse

Este dispositivo se ha convertido en uno de los espacios de comunicación para brindar información urgente pero escasa a los empleados del hospital.



Foto ilustrativa del relojero de entrada al HSJD

## ¿Comunicados o informados?

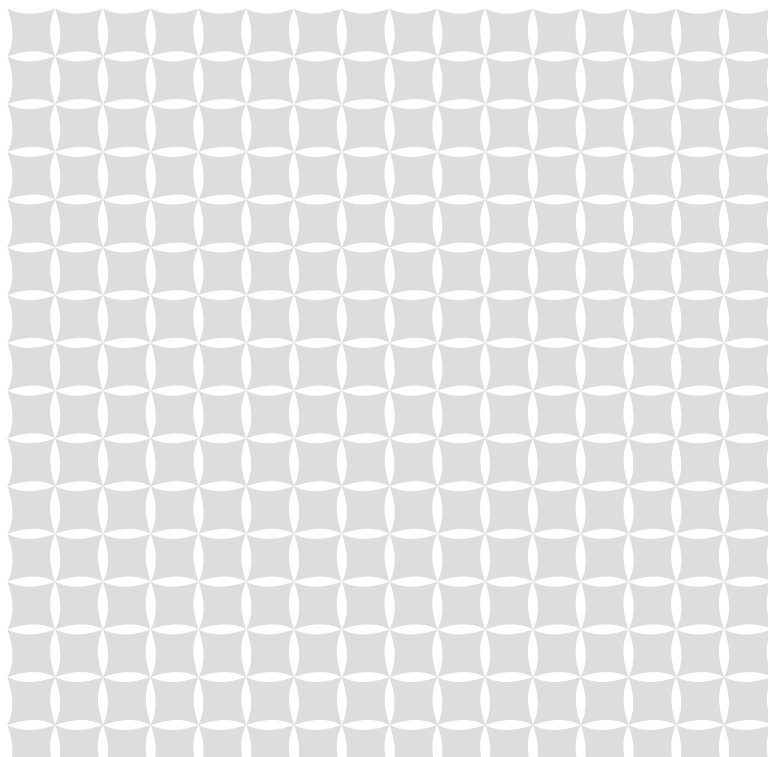
Las anteriores imágenes corresponden al relojero de entrada a la organización. En él, todos los integrantes del hospital deben fichar su entrada y salida a su lugar de trabajo.

Pero este dispositivo se ha convertido en un medio de información para quienes trabajan allí. Como es el lugar de paso obligado de más de 1000 trabajadores se dejan diariamente carteles alrededor y sobre el mismo aparato con información útil pero escasa e insuficiente como por ejemplo: “Ya están los recibos de sueldo”, charlas, jornadas de salud, alquileres temporarios, entre otras notas.

A su alrededor también hay carteles pegados pero no solamente por quienes conforman el hospital sino por los pacientes que se atienden allí. En la observación

se registró la presencia de pequeñas notas, la mayoría de ventas de rodados como bicicletas usadas y otros como ser búsqueda de alquileres por la zona y alquiler de cocheras en ese mismo barrio.

Por ello se cree necesario que no es viable en lo que respecta a la comunicación interna del HSJD que este espacio del relojero se contamine con información mediante carteles y notas, las cuales no corresponden y sí se genere un espacio propicio, ordenado, claro y que se renueve semanalmente con información completa, clara y concisa que dé cuenta de la gestión y planificación del Área de comunicación y la tarea que llevan adelante las profesionales que allí trabajan.





# CAPÍTULO 5

## Planificación estratégica comunicacional

*“La comunicación es el gran lubricante de la organización, imprescindible para la gestión de la misma. Es decir, permite el movimiento del hospital y a su vez que en su carencia o mal accionar no se genere una fricción interna”.<sup>24</sup>*

Ongallo, C.

Llegamos a la instancia de decisión de acciones comunicacionales necesarias para poder concretar los objetivos que transformen la realidad del HSJD y así poder lograr la transformación comunicativa que precisan como organización.

Como resultado del análisis de la gestión digital de los medios comunicacionales (Facebook, Twitter, Relojero y reuniones de C.A.T.A) con los que cuenta el hospital sumado a la realización de entrevistas tanto a la Directora ejecutiva, la doctora Gabriela Alberich, como así también a las integrantes del Área comunicación María Laura Zoya y Sabrina Corda y respaldado por las cien encuestas realizadas al azar a distintos empleados pasando por el Jefe de cirugía cardiovascular, Infectología, Lavadero, Clínica médica, entre otros espacios, se procede a conjugar toda esa información de diagnóstico en una planificación comunicacional respaldada por estrategias.

---

24.- Ongallo Carlos, *Cinco claves para entender la comunicación interna*.

# Estrategias de desarrollo comunicativas

A partir de la necesidad que presenta la organización hospital San Juan de Dios, se pensaron estrategias comunicativas internas específicas que respondan a esas dificultades.

Se trata de intercambiar información en todo momento y en un lugar específico con cualquier persona de la organización, en vez de comunicarse verticalmente a través de organismos rígidos con funciones de organización específicas.

La estrategia es el resultado de la aplicación de un proceso, en el cual se define el problema a resolver, se agrupan las posibles causas, se abstraen y formulan las soluciones, se validan las soluciones propuestas, se sacan conclusiones, se corrigen dichas conclusiones, se definen las acciones a implementar y se ejecutan estas acciones.

Esto constituye un proceso formal para el diseño e implantación de la estrategia. *“La formulación de estrategias se entiende como la generación y diseño de formas para alcanzar los objetivos propuestos por la organización”<sup>25</sup>*. Sánchez, L.

Sin embargo la estrategia no es solo eso, tiene asociado un grado de creatividad, de perspicacia y de ingenio por parte de quien la piensa.

Como el modelo de pensamiento estratégico facilita la aplicación de ideas novedosas al aprovechamiento de recursos y talento humano en el desarrollo estratégico de una organización, es factible que las responsables del Área encargada de la comunicación del hospital tengan en cuenta la planificación propuesta que deriva del análisis de las piezas y estrategias comunicacionales que han emitido hasta la fecha.

En forma de líneas de acción, se presenta la planificación. Estas líneas son propuestas que permiten revertir o potenciar la realidad analizada, lo que persiguen es tratar de incidir en las causantes de la realidad comunicacional, siempre que exista la posibilidad de que ello suceda.

Siguiendo la idea que dicta la planificación, la cual busca que la comunicación interna de esta organización especializada en la salud se transforme para obtener un mejor desarrollo en el funcionamiento como hospital interzonal especializado en pacientes que padecen enfermedades de tipo agudo y crónico se deciden las siguientes propuestas:

## **\*\*A\*\***

Crear una cartelera en la entrada del hospital que contenga la información nece-

---

25.- Luis Fernando Sánchez, *Taller de producción de mensajes. Documento de cátedra: “Estrategia: la inflexión entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral”*



saría y precisa para que los empleados estén enterados de las novedades que atañen al funcionamiento de la organización:

1. Que a partir de la creación de la cartelera el Área comunicación comience a hacerse más conocida por el resto de los empleados del hospital.
2. Que la información contenida sea clara, novedosa y represente a los empleados del hospital.
3. Que haya un espacio destinado a paciente y/o familiares que deseen publicar lo que consideren pertinente al hospital. Ejemplo dadores de sangre de algún tipo y factor determinados.
4. Que la información publicada allí se renueve en un plazo no mayor a los quince días hábiles. Con excepción de las noticias urgentes.

## **\*\*B\*\***

Reflexionar acerca de la doble presencia en la red social Facebook tanto con un perfil como una fan page:

1. Que las publicaciones emitidas sean exclusivamente emitidas del Área y no de público externo.
2. Que las publicaciones sean competentes al ámbito de salud únicamente.
3. Que la información subida a la red social involucre a sus destinatarios invitando a estos a sugerir ideas y comentarios constructivos.

## **\*\*C\*\***

Utilizar la red social Twitter de manera adecuada para generar un nuevo flujo de información y contacto entre el hospital y sus seguidores.

## **\*\*D\*\***

Generar la propuesta de que exista la comunicación entre las distintas áreas:

1. Que el soporte comunicacional sean los memos enviados quincenalmente.
2. Que el fin primordial sea generar una relación más fluida entre las áreas del hospital.

El diseño de este proyecto, basado en una planificación, implica conservar la lógica de participación de los actores que hemos mencionado a la vez que se busca seguir con los diálogos y encuentros con los que actualmente cuenta el HSJD los cuales son necesarios para concretar la estrategia de desarrollo de la comunicación interna.



## PROYECTO CARTELERA PARA EL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS

# Hospital San Juan de Dios

*Especializado en pacientes agudos y crónicos*

### Fundamentación

La comunicación es inherente y transversal a cualquier actividad que se realice dentro de una organización, ya que se constituye como el factor omnipresente que propicia los intercambios e interacciones entre quienes forman parte de su cotidianeidad y supervivencia diaria.

El hospital San Juan de Dios de La Plata, como institución gubernamental que brinda un servicio especializado en salud a pacientes que padecen enfermedades agudas y crónicas, es de gran importancia a la comunidad platense, debe contemplar la comunicación interna como una herramienta de gestión estratégica que le permita mejorar su funcionamiento y posterior desarrollo.

El establecimiento de vínculos que mantengan los empleados que trabajan diariamente en dicha organización, resulta clave para generar sentido de pertenencia e identificación de éstos con la contribución social que lleva adelante día a día el hospital, lo que garantiza también su fidelización con su proyecto sobre el tratamiento y promoción de la salud.

A su vez, la perspectiva de los públicos externos es un elemento central para promover una mayor relación entre estos y el hospital, en la medida en que a través de ella es posible comunicar **lo que se hace y piensa** desde la institución.

Si bien el sitio web, el correo electrónico y las redes sociales constituyen medios de comunicación de alcance masivo que utiliza el hospital para comunicarse interna y externamente, ocurre que no todos los integrantes de la institución lo utilizan o reciben esa información.

Es por ello que la creación de la cartelera para el hospital permitirá dinamizar la comunicación interna entre los integrantes del hospital lo cual contribuirá a que tanto la producción como recepción de mensajes se efectúe con mayor fluidez.

En razón de lo expuesto anteriormente, se considera conveniente potenciar la

gestión comunicacional interna a través de la realización de una cartelera, por el hecho de que la misma supone un medio de comunicación directo que puede, a la vez, complementarse con los canales de comunicación ya existentes.

#### | Debilidades

- o Falta de comunicación entre las diferentes áreas y Servicios del hospital.
- o Desconocimiento por parte de muchos empleados de la existencia del área de comunicación.
- o Falta de información que atañe al funcionamiento del hospital hacia los integrantes del mismo.
- o Los integrantes no cuentan con un espacio simple y rápido donde se informen a diario.

#### | Fortalezas

- o Los integrantes del hospital manifiestan que quieren un espacio dinámico para estar informados.
- o Desde el Área de comunicación se trabaja diariamente para producir información.
- o El área cuenta con profesionales a cargo dispuestas a mantener la cartelera.

#### | Líneas de acción

- o Que el Área de comunicación tenga mayor visibilidad.
- o Propiciar un espacio de comunicación entre los empleados.
- o Dar visibilidad a las novedades que atañen al funcionamiento del hospital
- o Generar un espacio dinámico para volcar la información precisa.
- o Fomentar la buena relación de los integrantes del hospital con el Área de comunicación.

### **Objetivo General**

- o Fortalecer la comunicación interna del hospital San Juan de Dios

### **Objetivos Específicos**

- o Generar un espacio dinámico de comunicación para que los empleados del hospital estén informados acerca de las novedades que hacen al funcionamiento de la organización.
- o Promover un espacio de comunicación entre los empleados del hospital para generar un vínculo adecuado entre el Área de comunicación y todos los integrantes.
- o Comunicar la información necesaria y pertinente que permita que los empleados estén informados de todo aquel suceso que haga al funcionamiento del hospital.

## **Actividades**

| Producción de contenido

El contenido que estará publicado en la cartelera provendrá desde toda aquella Área o Servicio que así lo manifieste hacia el Área de comunicación que será la encargada de publicar dicho anuncio.

Como así también lo manifiesten pacientes y/o familiares que sean atendidos en el hospital, respetando la misma metodología que la acción anterior.

| Periodicidad de renovación

15 días (o cuando sea necesario)

## **Contenido a publicar**

| Para los empleados del hospital

- o Eventos/campañas/charlas emitidas por el hospital.
- o Novedades/ cambios sobre directivos y/o funcionamiento de la organización.
- o Emisión de los recibos de sueldo.

| Para los pacientes y /o familiares

- o Pedido de donadores de sangre
- o Agradecimiento a médicos y /o personal por su labor.
- o Venta o alquiler de inmuebles y/o transportes.

| Actores y destinatarios

Los actores involucrados son los miembros del hospital, principalmente el Área de Comunicación, que será responsable de desarrollar e implementar las acciones correspondientes para efectivizar el proyecto.

Los destinatarios directos son los empleados del hospital, mientras que como destinatarios indirectos pueden mencionarse a los pacientes y/o familiares que asistan al hospital.

| Resultados esperados

o Que al menos un 75% de los integrantes del hospital lean la información de la cartelera cuando pasen por el relojero.

o Que la cartelera sea renovada en un plazo no mayor a los 15 días. No así con las noticias urgentes o inmediatas que serán publicadas al instante.

#### | Metas

- o Se espera que el Área de comunicación utilice ese espacio para dar a conocer su labor.
- o Que una gran parte de los empleados lea la cartelera y de esa manera se informe y a su vez lo divulgue.
- o Generar mayor sentido de pertenencia a la institución.
- o Que la creación de la cartelera genere un lazo entre los empleados del hospital.







# CONCLUSIONES FINALES

Realizar este proyecto en el marco de una organización del ámbito público fue un desafío continuo. La complejidad que presenta este hospital, al ser parte del Estado tiene que ver, principalmente, por su gran estructura y la gran cantidad de actores participantes que contiene. También por los tiempos dependientes del Ministerio de Salud que no concuerda con las necesidades comunicacionales específicas del hospital.

En cuanto a lo que respecta a los recursos financieros podemos decir que no hay un presupuesto destinado a la comunicación. Si las áreas y Servicios contaran con los insumos necesarios como una computadora que funcione adecuadamente, tinta y papel para realizar las impresiones necesarias, o un dinero destinado al área comunicación, para poder lograr una tarea efectiva tanto hacia adentro como hacia fuera, este lugar funcionaría mejor en lo que a la comunicación respecta.

En el transcurso de esta investigación quedó demostrado que la realidad comunicacional del HSJD atraviesa dificultades. Uno de los motivos es la gran cantidad de integrantes divididos en Servicios y Áreas a los cuales, no les llega información alguna que atañe al funcionamiento de la organización de la cual forman parte. La intencionalidad de cada empleado que fue entrevistado o encuestado es favorable a que la comunicación pueda desarrollarse adecuadamente en esta organización.

La necesidad de la intervención de un profesional de la planificación es de suma importancia para este hospital. Si bien el área que se dedica a la comunicación trabaja esta perspectiva no cuentan con el planeamiento de herramientas y estrategias específicas para el manejo de la acción.

Esta intervención beneficia a la institución ya que le otorga un aporte distinto y renovado a lo que está acostumbrada la gente que trabaja allí. Y significa un aporte a la sociedad ya que persigue una mejora comunicacional interna que, consecuentemente, se reflejará a los pacientes que asisten allí a tratar las enfermedades que precisan un cuidado especial de los profesionales del HSJD.







# BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

**Bronstein, Victor:** “La organización egoísta”. Clausura operacional y redes conversacionales. Capítulo 14 En Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (1995): Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid: Síntesis. Pp. 379-398

**Etzioni, Amitai:** Organizaciones modernas, Capítulo 1. 1972, publicada por Uteha (Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana) en México. Otras ediciones de “Organizaciones Modernas”. El original inglés es de 1964 (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall)

**Luis, Fernando Sánchez,** Taller de producción de mensajes, documento de cátedra: “Estrategia: la inflexión entre el pensamiento vertical y el pensamiento lateral”.

**Mata, María Cristina.** “Diagnosticar es también pensar la comunicación”. Educación para la comunicación, curso de especialización; La cruzjía. 1993

**Ongallo, Carlos,** “Cinco claves para entender la comunicación interna”. Dikynson; 2007.

**Página de la web** “Cómo hacer una estrategia de comunicación” link: <http://es.slideshare.net/yapame/como-hacer-una-estrategia-de-comunicacin> en [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

**Página de la web,** [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/S/SECTOR\\_PUBLICO.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/S/SECTOR_PUBLICO.htm) link: [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com)

**Página de la web**, Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, link: [www.ms.gba.gov.ar/hospitales/](http://www.ms.gba.gov.ar/hospitales/).

**Schvarstein, Leonardo**, "Psicología social de las organizaciones". Nuevos aportes. Cap. II Organizaciones e individuos; Paidós. 1997.

**Taller de producción de mensajes**, documentos de cátedra: "Dos caras, una moneda. La comunicación interna y externa".

**Taller de producción de mensajes**, documentos de cátedra: "El rol del comunicador en las organizaciones".

**Taller de Producción de Procesos Comunicacionales**, documento de cátedra: "El Sentido de las técnicas en el diagnóstico dinámico desde la comunicación".

**Taller de Producción de Mensajes**, documento de cátedra: "Misión y Visión claras".



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA  
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

*Tesis de grado*

