UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Facultad de Información y Comunicación

Trabajo de Grado

La influencia de la comunicación interna en la conformación de la identidad organizacional de un centro de salud. Caso Comeri.

Integrantes del Equipo

Br. Catherine Lissio- 5.043.220-9

Br. Mª Victoria Sequeira- 4.836.912-9

Docente Tutor

Mag. Daniel Ottado

COMERI

Agradecimientos

A nuestros padres por confiar, por los valores y principios que nos han inculcado y al resto de nuestras familias por acompañarnos en este camino.

A los amigos por el apoyo diario.

A los colaboradores de la organización, indispensables con su contribución, especialmente Carla y Silvia.

A la FIC y a la educación pública en su totalidad, por formarnos como sujetos críticos.

A nuestro tutor, Daniel, por guiarnos en el proceso.

Resumen

El presente estudio consiste en un Trabajo de Grado de Intervención en la cooperativa médica Comeri para el egreso de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, de la Facultad de Información y Comunicación (FIC), UdelaR.

Analiza la influencia de la comunicación interna en la conformación de la identidad organizacional de un centro de salud. Se observa cómo la organización transmite sus rasgos principales, formas de hacer y decir que conforman su identidad, la caracterizan y distinguen de las demás, y cómo su público interno las percibe. Para ello, se indaga en el sentido de pertenencia de los colaboradores, los procesos comunicacionales, analizar las estrategias y canales de comunicación.

De esta forma, pretende contribuir al desarrollo estratégico de la comunicación interna a través de la propuesta de acciones que mejoren los procesos comunicacionales, donde se optimicen los canales de comunicación para una circulación efectiva de la información, se generen espacios e instancias de interacción, escucha y contención destinados a fortalecer vínculos entre los colaboradores y la identidad del centro.

Palabras claves: Comunicación Interna; Identidad; Sentido de Pertenencia; Canales de Comunicación; Organizaciones; Salud.

Abstrato

O seguinte trabalho é realizado como Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Ciências da Comunicação da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC), UdelaR, onde foi realizada uma intervenção na cooperativa médica Comeri.

Propõe-se analisar a influência da comunicação interna na formação da identidade organizacional de um centro de saúde. Desta forma, observou-se como a organização transmite suas principais características, modos de fazer e dizer que compõem sua identidade, a caracterizam e a distinguem das demais, e como seu público interno as percebe. Para isso, foi fundamental investigar o sentimento dos colaboradores de serem pertencentes, os processos comunicacionais, analisar as estratégias e canais de comunicação.

Desta forma, pretende-se contribuir para o desenvolvimento estratégico da comunicação interna através da proposta de ações que melhorem os processos de comunicação, onde os canais de comunicação são otimizados para uma circulação transparente da informação, são gerados espaços e instâncias de interação, escuta e contenção para que os colaboradores fortaleçam os vínculos entre eles e a identidade do centro.

Palavras-chave: Comunicação Interna; Identidade; Sensação de pertencer; Canais de comunicação; Organizações; Saúde.

Summary

This study is done as a Bachelor's Degree in Communication Sciences, of the Faculty of Information and Communication (FIC), UdelaR, where an intervention was carried out in theComeri medical cooperative.

It is proposed to analyse the influence of internal communication on the formation of the organisational identity of a health centre. In this way, it is observed how the organisation transmits its main features, ways of doing and saying that make up its identity, characterises it and distinguishes it from others, and how its internal audience perceives them. To do this, it was vital to know the sense of belonging of the collaborators, the communication processes, analyse the strategies and channels of communication.

In this sense, it is intended to contribute to the strategic development of internal communication through the proposal of actions that improve communication processes, where communication channels are optimised for an effective circulation of information, spaces and instances of interaction, listening and containment are generated aimed at strengthening links between collaborators and the identity of the centre.

Keywords: Internal Communication; Identity; Sense of Belonging; Communication Channels; Organisations; Health.

Glosario

Comeri: Cooperativa medica Rivera

Cudecoop: Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas

FIC: Facultad de Información y Comunicación

IAMPP: Instituciones de Asistencia Médica Privada de Profesionales

MSP: Ministerio de Salud Pública

Oma: Organización Médica Asistencial

PCE: Plan Estratégico de Comunicación

TG: Trabajo de Grado

TICS: Tecnologías de la Información y Comunicación

UdelaR: Universidad de la República

SCA: Sanatorio Comeri Atiende

SMU: Sindicato Médico del Uruguay

Índice:

Capítulo 1: Introducción 7

Capítulo 2: Planteamiento del Problema 11

Capítulo 3: Justificación 12

Capítulo 4: Preguntas Orientadoras 13
4.1. Pregunta principal 13
4.2. Preguntas secundarias 13

Capítulo 5: Objetivos 14
5.1. Objetivo General 14
5.2. Objetivos Específicos 14

Capítulo 6: Comeri: la organización 15

Capítulo 7: Marco teórico 19

Capítulo 8: Antecedentes 29
8.1. Abilar. Celeste Cristina, Brizuela. Eliana Pilar (2017) La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima" 30
8.2. Edilson Bustamante Ospina (2013) La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud 31
8.3. Efraín Ostos Cueva (2016) Comunicación Interna en la Identidad Corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. 32

Capítulo 9: Metodología 34
9.1. Enfoque Cuantitativo 34
9.2. Enfoque Cualitativo 35
9.3. Enfoque mixto 36
9.4. Técnicas de investigación utilizadas 36
9.4.1. Técnicas cuantitativas de investigación 36
9.4.2. Técnicas cualitativas de investigación 37
9.4.3. Otras técnicas de investigación utilizadas 39
9.5. Variables de Análisis 41

Capítulo 10: Análisis 44
10.1. Análisis FODA 44
10.2 Análisis de las entrevistas 45
10.3. Cuadro comparativo de entrevistas 46
10.4. Observación 52
10.5.Sondeo de Opinión 54

10.6. Comparativa de las visiones estructurales de Comeri 60
10.7. Organigrama oficial 61
10.8.Organigrama del equipo de estudiantes 62
10.9. Relato de un colaborador de la Cúpula Directiva 63

Capítulo 11: Conclusiones 64

Capítulo 12: Recomendaciones 66

Bibliografía 67

Anexos 70

Foto: Equipo de estudiantes de grado Lic Ciencias de la Comunicación, FIC- Udelar.

Capítulo 1: Introducción

El Trabajo de Grado se realiza para el egreso de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación (FIC), UdelaR.

Es de carácter de intervención, cuyo objetivo es generar una propuesta comunicacional de valor para la cooperativa médica Comeri, ubicada en la ciudad de Rivera, Uruguay.

La elección de la organización se debe a motivaciones personales del equipo de estudiantes, se pretende trabajar con una institución que tenga un impacto importante en la población, no solo

desde una perspectiva corporativa o empresarial, sino social y de cuidado, y cómo ésta se compone de determinados entramados comunicacionales que definen su hacer en este marco.

El desarrollo del trabajo sucede durante la pandemia de Covid-19, en uno de los departamentos que en varias oportunidades fue el epicentro de esta en el país.

Frente a esta situación, el equipo de estudiantes tuvo que realizar modificaciones en la planificación estratégica y plazos de entrega académicos. No obstante, el cronograma de instancias presenciales sufrió menores alteraciones, debido a la considerable distancia geográfica entre ambas partes dado que ya se había trazado una ruta de trabajo, donde tareas tales como: entrevistas, sondeos de opinión, y comunicaciones varias con Comeri, serían realizadas a través de plataformas digitales. Sin embargo, en ocasiones, la comunicación con la organización presentó obstáculos, ya que ésta producto de su rol de salvaguarda y cuidado de la salud, basada en sus rasgos identitarios de atención de calidad, a través de un contacto cercano y ameno, centró todas sus capacidades y recursos en la atención de usuarios y pacientes.

Al mismo tiempo, la organización atravesó un cambio de directiva que sucede cada dos años, por lo cual, se tuvo que volver a presentar el proyecto a las nuevas autoridades que lo vieron como positivo y habilitaron que se siguiera trabajando.

Ésta capacidad de elasticidad para adaptarse a nuevas situaciones que poseen las organizaciones es sumamente importante para su supervivencia en el mercado, por lo que es necesario estudiar los procesos comunicacionales que la sostienen, y cómo éstos se relacionan e influyen en el resto de los procesos que suceden en un centro de salud, al cuidado integral de sus colaboradores que conforman su identidad.

Por lo tanto, es imprescindible señalar que tanto en Comeri como en todas las organizaciones conviven acuerdos, normas, valores y creencias que determinan su identidad, y las conforman como sistema sociocultural abierto en constante interacción con su entorno.

En este marco la comunicación ocupa un rol fundamental en los procesos de construcción, deconstrucción y sostenibilidad de la identidad organizacional.

Por lo cual, es importante que tanto la comunicación interna como la externa sean tratadas de forma estratégica y estén alineadas a los objetivos de la organización.

La comunicación interna permite al público (funcionarios o colaboradores, directivos, tercerizados) conocer, compartir los valores y directrices organizacionales que conforman la identidad del centro, los hará sentirse tomados en cuenta y los ayudará a mantenerse motivados. Esto incentiva a un mejor relacionamiento del personal con sus pares, les ofrece un ambiente laboral armónico y refuerza su sentido de pertenencia hacia la organización.

Del mismo modo éste debe entenderse como la necesidad que tiene un individuo de sentirse valorado y aceptado por un grupo, compartir hábitos y la filosofía organizacional, que los haga percibirse parte importante de la constitución de su lugar de trabajo.

Por este motivo, es indispensable una correcta gestión y adecuación de los canales de comunicación, que incentiven la interacción entre diferentes áreas y contribuyan a fortalecer la identidad, mejorar los vínculos interpersonales, el clima laboral y consecuentemente la productividad del centro. Para ello, es vital la existencia de un espacio común donde se escuche al público interno.

Es preciso ver a la organización como un entramado complejo de relaciones construido mediante procesos comunicacionales, que se encargan de dar vida y sostener a la organización y marcan su forma de hacer y decir que inciden en la creación de su identidad. Esta última es la cualidad que permite a una organización diferenciarse del resto, se encuentra implícita en todas las acciones que allí se desarrollan y tiene la particularidad de que el público interno la adopta de forma inconsciente.

> *En palabras de Brandolini (2008) La identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. (p.16)*

La comunicación tiene la peculiaridad de funcionar como mediadora entre la forma en que se quiere transmitir su identidad y la manera que sus públicos internos y externos la perciben. Estos últimos deben ser entendidos no sólo como receptores de información, sino como destinatarios

capaces de interpretar los mensajes de acuerdo a su realidad, tomar decisiones e influir en su entorno.

De esta forma, el presente trabajo se centra en la incidencia de la comunicación interna y cómo esta influye en la conformación de la identidad organizacional de Comeri, ubicado en la capital del departamento de Rivera, Uruguay. Para lo que es imprescindible estudiar el sentido de pertenencia de sus funcionarios o colaboradores, los procesos comunicacionales y analizar las estrategias y canales de comunicación.

Capítulo 2: Planteamiento del Problema

En Comeri se observa una pérdida de eficiencia en los canales y procesos de comunicación para el intercambio entre sectores, lo que produce una reducción en la comunicación entre las personas que trabajan en la organización, no contribuye al fortalecimiento de la identidad del centro y atenta contra el sentido de pertenencia.

Capítulo 3: Justificación

La importancia de este trabajo radica en centrar a la comunicación interna como aquella capaz de generar las bases necesarias para mantener y fortalecer la identidad organizacional, quien se encarga de transmitir los pilares esenciales que la constituyen, sus formas de hacer y decir que la distinguen del resto de las organizaciones.

La comunicación interna, tiene por rol fomentar los vínculos interpersonales entre el público interno, a través del flujo de información transparente, incentivar la participación activa en diferentes actividades del centro, que los haga sentirse parte importante en la constitución de su lugar de trabajo y el logro de objetivos.

No dejar librado al azar las comunicaciones en el ámbito de salud posee un carácter especial, ya que una simple falla puede traer consigo consecuencias poco favorables en la ejecución de las tareas realizadas por los funcionarios y repercute en la calidad de la atención hacia los usuarios, que puede derivar en pérdidas económicas para la organización.

Esta problemática, ha cobrado relevancia en los últimos años. Se busca cambiar el enfoque de lo que entendemos por salud y enfermedad, no se trata de contraponer ambos, o de definir a uno como la ausencia del otro y viceversa, sino que se apunta a obtener un bienestar integral tanto físico como psicológico, el cual es propiciado por diferentes factores, entre ellos el contexto, ambiente, vínculos interpersonales, etc.

Este trabajo pretende elaborar propuestas que contribuyan a mejorar los procesos comunicacionales y promuevan el relacionamiento inter e intrasectorial, que ayuden a fortalecer la identidad de la organización, y consecuentemente el sentido de pertenencia de los funcionarios con esta.

Repensar el concepto de salud, donde no solo se lo vea como algo abocado a la curación física, sino como un concepto más amplio destinado al cuidado de los recursos humanos médicos y no médicos que están por detrás del bienestar de los usuarios.

Capítulo 4: Preguntas Orientadoras

4.1. Pregunta principal

¿Cómo incide la comunicación interna en la conformación de la identidad organizacional de Comeri?

4.2. Preguntas secundarias

1. ¿Cómo afecta la comunicación interna en la identidad organizacional del centro?
2. ¿Cuáles son los procesos de comunicación interna de Comeri?
3. ¿Cómo se gestionan los canales de comunicación para generar un ambiente laboral colaborativo en la organización?
4. ¿Cómo se transmite la Misión, Visión y Valores a la interna de la organización?

Capítulo 5: Objetivos

5.1. Objetivo General

Contribuir al desarrollo de la comunicación interna de Comeri para potenciar la identidad organizacional y fortalecer vínculos entre esta y sus funcionarios.

5.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el sentido de pertenencia que tienen los funcionarios de la organización.
2. Conocer los elementos que constituyen la identidad organizacional de Comeri.
3. Analizar las estrategias y canales de comunicación que utiliza la organización a su interna.
4. Describir los procesos de comunicación interna de la organización.

Foto: Equipo de estudiantes de grado Lic Ciencias de la Comunicación, FIC- Udelar.

Capítulo 6: Comeri, la organización

La Cooperativa Médica Rivera (Comeri), surge mediante la iniciativa de un grupo de jóvenes médicos que reunidos en la casa del Dr Federico Nusspaumer, el 9 de Agosto de 1983, deciden firmar el acta fundacional, que será el puntapié inicial para que cinco meses más tarde comience con la prestación de servicios de atención médica en carácter de sede secundaria de OMA[1] Rivera. Cuatro años después logra obtener la personería jurídica que le permitiría brindar servicios de forma autónoma, y alcanzar una serie de habilitaciones pertinentes, así como convenios con el MSP, entre otros.

En los años posteriores logra adquirir la propiedad que actualmente funciona como sede central, ubicada en la calles Ansina y José Enrique Rodó.

Comeri ha tenido un crecimiento sostenido en ampliaciones edilicias e implementación de nuevas tecnologías al servicio de sus usuarios, lo que le permitió ser por muchos años ser el centro de referencia en salud privada al norte del país.

Actualmente es una organización compuesta por una estructura piramidal, integrada por un total de 13 socios. El órgano de gobierno es el Consejo Directivo, está integrado por cinco socios con participación activa y cinco suplentes, donde cada dos años las autoridades rotan mediante

[1] OMA Organización Médica Asistencial

elección. Éste se reúne una vez a la semana para tratar asuntos concernientes a la organización.

Otros de los órganos son la Comisión Fiscal y Comisión Electoral, seguidas por dos Colegiados: Dirección Técnica y Dirección Administrativa. A su vez, cuenta con cuatro departamentos: Médico, Administrativo, Enfermería y Servicios de Apoyo.

Comeri está integrada en su totalidad por aproximadamente 700 funcionarios, de los cuales 58 son médicos, 484 no médicos y 160 son trabajadores tercerizados. Adicionalmente, cuenta con policlínicas dentro del departamento, así como también con una clínica en la capital del departamento de Artigas (Comeri - Clínica Artigas).

En este apartado, es importante conocer el contexto histórico de las cooperativas en Uruguay, para observar cómo influyen éstas en la constitución de Comeri.

Las Cooperativas médicas están legisladas en la órbita de la Ley N°15.181[2] Art 3, que considera a las organizaciones de salud como aquellas especializadas en brindar asistencia médica a la población, pueden ser de carácter público o privado (particular o colectivo). Por asistencia médica privada colectiva se entiende la que brindan a sus socios o afiliados las instituciones que se organicen y funcionen según las dicha ley y sus decretos reglamentarios.

La relación entre las organizaciones de la salud y las cooperativas en el Uruguay, surge en la década de los ochenta del siglo XX, cuando dicha ley se reglamenta a partir del decreto 87/983 y establece que las mutualistas con menos de 20.000 afiliados debían fusionarse para continuar operando, así como los trabajadores de la salud tuvieron que asumir la gestión de las empresas con escasa o nula experiencia en administración y dirección de éstas.

Esta situación se extiende a la década siguiente (los noventa), cuando algunas mutualistas de Montevideo, principalmente Central Médica, se encontraban en crisis. Se acarreaban años de mala gestión y administración, que se traducía en conflictos con el personal médico y no médico.

En esta década se da la primera paralización por casi tres meses de los médicos, y a finales de 1997, se agravan los conflictos y se pasa por una reestructura institucional forzada, de manera que comienzan a operar bajo la órbita de la gremial médica.

[2] Ley N°15181 Obligatoriedad de la cobertura de atención médica. Normas sobre asistencia médica pública y privada

Comeri forma parte de CUDECOOP[3] y se inscribe en el marco de las cooperativas de usuarios/consumidores, específicamente IAMPP[4], que tienen por objeto principal adquirir bienes o servicios para ponerlos a disposición de sus socios/propietarios y que sean más beneficiosos en cuanto a precio, calidad, oportunidad o financiación con respecto a lo imperante en el mercado.

Las organizaciones de este tipo, por ende, están destinadas a generar vínculos duraderos con sus usuarios y la comunidad mediante el acercamiento de servicios de una forma más accesible en relación con otras entidades del área de carácter privado.

Comeri está constituida en base a los siguientes pilares:

*"**Misión:***

Lograr la excelencia en la promoción, prevención y cuidado de la salud.

Visión:

El Sanatorio COMERI busca ser reconocido como la mejor solución en salud de la región, a través de un liderazgo efectivo y visionario en los campos de la asistencia y formación; para lograrlo son fundamentales la promoción y el mejoramiento constante de los conocimientos, habilidades y actitudes en forma individual y colectiva, así como el apoyo de la tecnología de punta y comunicación efectiva.

Política de Calidad:
***COMERI,** consciente de su responsabilidad ante los afiliados y la comunidad:*

- *Trabaja y se esfuerza en brindar la más alta calidad asistencial buscando permanentemente los mejores resultados acordes al nivel del conocimiento, de los medios y recursos disponibles para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de nuestros pacientes.*
- *Promueve el relacionamiento humano y personalizado de manera de mantener y aumentar el grado de satisfacción con los servicios.*

[3] CUDECOOP Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
[4] IAMPP Instituciones de Asistencia Médica Privada de Profesionales

- *Estimula la incorporación del conocimiento, destrezas y competencias de su gente, según las necesidades detectadas a través de planes de capacitación continua.*
- *Actualiza y mantiene sus equipos de diagnóstico y tratamiento e invierte en alta tecnología para contribuir al logro de sus objetivos.*
- *Apoya permanentemente a la comunidad trabajando en coordinación con otros actores sociales, promoviendo la cultura de la solidaridad y del cuidado del medio ambiente.*
- *Asume el compromiso de cumplir con los requisitos éticos, del cliente, los legales y reglamentarios, así como contribuir a la mejora continua de los servicios y del sistema de gestión de la calidad."*

En base a sus principios cooperativistas, misión, visión y políticas de calidad, Comeri apunta a seguir acercando un servicio de calidad a sus usuarios, mediante congresos y capacitaciones al personal médico y no médico, reformas edilicias en la sede central destinadas a generar espacios de trabajo amenos y que a su vez proporcionen un ambiente más acogedor para sus usuarios, es el caso de la sala SCA[5]. El centro también expandió dichas reformas hacia su clínica en el departamento de Artigas, donde adquirió un predio para construir un sanatorio con mayores y mejores comodidades.

[5] SCA Sanatorio Comeri Atiende

Capítulo 7: Marco teórico

La concepción de la comunicación ha cambiado diversas veces a lo largo de los años, dejó de ser vista como un mero proceso de transmisión de información para ser estudiada como un fenómeno complejo, indispensable en la vida de las organizaciones.

La nueva mirada, ya no la estudia como un proceso mecánico, donde prima un modelo impositivo de mensajes por parte de un emisor hacia un receptor, sino que lo hace desde una perspectiva teórico-práctica, basado en un proceso de intercambio. Como indica Rafael Pérez (2001) el individuo es contemplado como un elemento clave en el proceso, capaz de influir y ser influenciado, y conllevar a la acción.

Por lo tanto, la comunicación es acción, medida por una interacción simbólica entre dos o más individuos, que modifica la realidad en la que interviene.

Por su parte, Alejandra Brandolini (2008) define a la comunicación, como el proceso encargado de otorgarle sentido a la realidad, en el que confluyen una diversidad de mensajes emitidos y recibidos a través de un canal, donde el receptor condicionado por diversos factores los comprende y reinterpreta reflejando un cambio de actitud o manera de pensar. En este sentido, es imprescindible tener en cuenta que la comunicación toma diferentes formas.

Puede ser verbal, no verbal o una integración de ambas. Se entiende a la primera, como aquella que utiliza por código las palabras o lenguaje de manera oral o escrita. La segunda se refiere al lenguaje corporal y gestual haciendo uso de los materiales y el espacio, pero no de forma intencional o consciente. Mientras que la comunicación integrada, se vale de la verbal y no verbal.

Por ende, *todo comunica*, concepción utilizada por la Escuela de Palo Alto, permite un acercamiento a la comunicación que implica verla como un proceso social e inherente a la condición humana, el cual crea un sentido de realidad compartida a través de la constante interacción y participación.

Paul Watzlawick fue uno de los principales representantes de esta escuela, plantea que en el acto de comunicar existen cuestiones compartidas a las cuales llama *axiomas* y se dividen en cinco.

El primero se basa en que *todo acto comunica* ya sea verbal, gestual o espacial y todos aquellos actos realizados de manera inconsciente, por tanto es imposible no comunicar.

El axioma número dos habla que *la comunicación está cargada de dos niveles*, el contenido y las relaciones de comunicación. Es decir, por los significados de las palabras y los actos comunicativos que el emisor realiza para que el receptor interprete la información en la forma que desea y cómo este último va a entenderla en un contexto específico.

El tercero es la *puntuación de secuencia de hechos*, consiste en descifrar las intenciones y conducta de la otra persona y cómo esto va a definir e influir en la relación de los sujetos.

El cuarto es la *comunicación digital* y *analógica*, la primera comprende lo que el individuo dice y la segunda cómo el individuo lo dice.

El último, es la *interacción simétrica* o *complementaria*. Cuando hay una relación de semejanza y participación equilibrada entre los comunicantes, sucede una interacción simétrica, de lo contrario, ocurre la interacción complementaria, donde prima la diferencia o autoridad entre un sujeto y otro.

Por tal motivo, es de vital importancia analizar y crear estrategias de comunicación que contemplen todas sus dimensiones, permitan a los mensajes llegar y ser comprendidos de forma adecuada por el público objetivo, según las necesidades de la organización.

Como indica Brandolini (2008) se debe pensar a esta última como sujeto social, capaz de crear a través de intercambios simbólicos su propia realidad y su cultura e impartir en otras ya constituidas con el don de modificarlas. También, suele denominarse *red de conversaciones*, compuesta por un entramado complejo de relaciones solventadas en procesos comunicacionales donde intervienen diferentes actores. Aquí, debe ponerse especial énfasis en el rol fundamental que ocupa en ella, la comunicación interna, sin la cual no podría existir cohesión organizacional.

La comunicación interna, está destinada al público interno de la organización. Es concebida como una herramienta de gestión, que tiene el poder para influenciar en la calidad de las relaciones entre los funcionarios, incidiendo directamente en la productividad organizacional y en la constitución de su identidad.

Su correcta planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de la comunicación interna generará interacciones y contactos fructíferos entre todos los sectores de la estructura organizativa, motivará el accionar de los empleados, fomentará los espacios de diálogo y escucha, manteniéndolos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización.

La autora señala la coexistencia de diversas formas de interrelación entre los funcionarios de la organización, donde distingue dos grupos, la comunicación formal que aborda temas laborales, previamente planificados, donde generalmente su canal es la escritura, y la comunicación informal, que utiliza canales no oficiales para transmitir temas laborales, de manera más veloz que la anterior. Debe tenerse especial cuidado con esta, dado que, en las interacciones pueden darse malos entendidos, y propiciar la circulación de rumores.

Es importante, conocer la direccionalidad que las comunicaciones internas pueden tomar dentro de la organización, y cual prima mayormente según su organigrama. Estas, en términos de la autora, pueden ser: descendentes, ascendentes y oblicuas o transversales.

Las primeras son impartidas por las áreas directivas que descienden a través de los canales oficiales, con el objetivo que todos conozcan las metas y principios organizacionales, para generar credibilidad, confianza y estimular la participación.

La segunda, sucede de abajo hacia arriba, donde los empleados puedan tener la instancia de sentirse parte importante de la organización, exponer inquietudes sobre su trabajo y sus responsables, aunque a veces puede generar tensiones.

La última, ocurre entre los niveles jerárquicos y las distintas áreas de la organización, suele darse dentro de entes dónde existen estrategias globales y una alta participación entre sectores, que pretende fomentar el trabajo en equipo, la competitividad para mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos institucionales.

Conocer la direccionalidad de la comunicación interna de la organización, será decisivo para la planificación de estrategias de comunicación interna que sean eficaces y efectivas. Así como

también, es de destacar, que con ello no se pretende erradicar las comunicaciones informales, ya que estas son imprescindibles e inevitables en la vida organizacional, pero si, se espera aplacar el exceso de circulación de rumores que distorsionan las tareas a realizar y erosionan el ambiente laboral.

Una buena gestión de la comunicación interna, debe cuidar al *público interno*, al que se debe entender como el corazón de la organización, proporcionándole información transparente sobre las decisiones tomadas en su espacio de trabajo, sobre qué debe decir y hacer conforme a los lineamientos generales de la empresa. Los funcionarios son la cara visible de esta y accionan como su principal vocero, por tanto, su forma de proceder será vista como la propia de la organización, lo que contribuirá a crear la imagen que los públicos externos tendrán de esta.

Es de destacar, que una vez que los colaboradores cumplen con su horario de trabajo, regresan a sus respectivos entornos, donde son capaces de transmitirles a los individuos que los rodean su propia percepción de la organización e influenciar decisivamente a la hora de optar por adquirir los productos y/o servicios de ésta.

La falencia en las estrategias de comunicación interna y personal idóneo que las ejecute, puede provocar la caída de algunos canales de comunicación implementados y propiciar el uso de otros dentro de cada sector, no estimula la interacción entre éstos, lo que fomenta, la creación y aislamiento de microculturas, genera incertidumbre y produce en los funcionarios una pérdida gradual del sentido de pertenencia con respecto a su organización.

En base a esto, las organizaciones tendrán que marchar hacia el futuro a través de una gestión estratégica de la comunicación, que contemple los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de sus acciones, para alcanzar sus objetivos.

A su vez, Pérez (2001), señala que “es en el campo de la actuación colectiva, sea está militar, política, social, empresarial, etc, donde se ha hecho sentir la necesidad de reglas de decisión intra interorganizativas, y la conveniencia de profesionalizar la toma de decisiones en materia de comunicación para mejor alcanzar los objetivos asignados.” (p.437)

En este punto, el rol del comunicador es clave, en palabras de Brandolini (2008) “Todo comunicador abocado a la comunicación interna tiene como rol desarrollar estrategias integrales

y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando.” (p.23)

Este tendrá como tarea convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. Donde la comunicación interna será la principal herramienta de gestión, que influye sobre la constitución de la identidad y cultura organizacional, que repercutirá en la relaciones de su público interno y el sentimiento de pertenencia que guarde este con la organización.

El concepto de *cultura* es definido por Etkin (2000), como un conjunto de creencias, valores y conocimientos que comparten los integrantes de una organización sobre sus relaciones diarias.

Es un proceso de socialización, donde el público interno le otorga sentido a la realidad organizacional, aprende cómo llevar a cabo de forma correcta sus tareas y cuáles son las pautas de comportamiento que la diferencian del resto de las organizaciones. Dichas pautas son transmitidas a los nuevos miembros de una organización, como parte de su iniciación, las que son reafirmadas en el tiempo, como forma de asegurar su continuidad.

Esto no significa que la cultura sea única y compartida en su totalidad por todos los sectores que pertenezcan a una organización, sino que cada sector o departamento guarda sus propias formas de hacer y reinterpretar la realidad, lo que se denomina microcultura.

Es imprescindible diferenciar la cultura de la identidad organizacional, a la cuál Argyris y Schon (1978, citado en Etkin y Schvarstein, 1989) describen como aquella que, “ tiene que ver con la teoría que subyace a la acción, con los modos de entender las cosas, los supuestos sobre la realidad que los individuos conocen y comparten. No es una abstracción que se esfuma en la realidad porque finalmente la identidad se refleja en decisiones concretas (...) Los rasgos de identidad no tienen que ver con lo bueno o lo malo, deseable o no, sino con lo reconocido en lo implícito y aplicado en lo manifiesto.”

Etkin y Schavarstein estudian la naturaleza de las organizaciones sociales en su proceso histórico a través de la relación de los conceptos de estructura e identidad. Las definen como sujetos sociales autónomos, capaces de crear sus propias reglas y acuerdos que se construyen a través de las interrelaciones entre individuos que la componen. Pueden atravesar cambios

estructurales, a través de los procesos ocurridos en su interior y los sucesos que se desenvuelven en su entorno.

Los autores describen a la estructura como el modo de relación espacio temporal entre las partes de las organizaciones y cómo se acoplan con el medio ambiente. Se conoce como plasticidad estructural a una de las diferentes variedades que poseen las estructuras.

Por otra parte, describen a la identidad como el elemento indispensable e invariante con el que las organizaciones se diferencian de otros sistemas y pueden sobrevivir en el tiempo.

Para explicar cómo la invariancia y el cambio se relacionan, los autores hacen referencia a la *autoorganización* como fenómeno articulador, capaz de generar cohesión entre ambos y permitirle a la institución anteponerse a épocas de crisis.

El cierre es una de las funciones que poseen las organizaciones, el cual no es absoluto porque ésta sigue manteniendo contacto con la realidad, ya que opera en un ambiente dado con sus propias convenciones y códigos establecidos.

La noción de propósitos, por su parte, implica no ver a las organizaciones como sujetos determinados por su contacto con el exterior, sino como aquellas que se guían por su propia lógica interna.

Es importante destacar que para entender la vida organizacional, es indispensable comprender que los conceptos de cultura e identidad no son contrarios sino que guardan una relación de mutualismo.

Se puede afirmar que la cultura es un fenómeno estructural, pero no es homogéneo ni estático, sino que puede modificarse y movilizarse con la capacidad de conservar cierta estabilidad. Está conformado por pautas de comportamiento e intercambio simbólico dentro de un grupo, por tanto, es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos.

Mientras, la identidad es una condición de supervivencia, es lo que permanece constante en el tiempo, es lo que dota de sentido las acciones de los actores organizacionales, y la diferencia del

resto de las organizaciones. No es producto del intercambio con el contexto ni de informaciones que vengan desde fuera, se trata de un proceso que se da a la interna de la institución.

En una perspectiva paralela a la de Etkin y Schvarstein, se encuentra la de Paul Capriotti, que al estudiar el concepto de identidad, se refiere al mismo como Identidad Corporativa.

Según Zinkhan et al. (2001 citado en Capriotti 2009), la Identidad Corporativa es ¨la forma en que la organización se identifica a sí misma con relación a sus públicos, compuesta por características centrales, perdurables y distintivas que la diferencian del resto de las organizaciones de su entorno.¨

La identidad de una organización está conformada por cinco factores que permiten diferenciarla del resto. Estos determinan su conducta e influyen de forma consciente e inconscientemente en el accionar de sus colaboradores.

El primer y segundo factor están relacionados con la personalidad del fundador, la que se verá reflejada en las formas de hacer y comportarse de la organización. Los sucesores de éste son responsables de dar continuidad a los valores, creencias, normas y principios iniciales.

El tercero son las características personales de los individuos que allí trabajan. Cada individuo a través de sus propios valores, creencias y experiencia, aporta su forma de hacer e interpretar los hechos y el espacio que habita, influyen en su forma de relacionarse y trabajar que conforman la identidad organizacional.

Los últimos dos factores se encuentran relacionados al desarrollo de la organización, a través de su entorno social y evolución histórica. La primera corresponde a las particularidades de la sociedad en la que opera, las normas o conductas sociales que se verán reflejadas en sus miembros y formas de relacionarse. La segunda hace alusión a la revisión de acontecimientos importantes, éxitos y fracasos que determinan su forma de hacer.

Capriotti identifica dos componentes fundamentales de la Identidad Corporativa: La Cultura Corporativa y La Filosofía Corporativa. La Cultura Corporativa es el alma de la Identidad Corporativa, ya que representa lo que es la organización en ese momento específico. Es el eslabón que conecta el presente con el pasado de la organización.

En este sentido se puede definir como el conjunto de principios básicos, pautas de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización que no se encuentran formalizadas por escrito, pero que se basan en las interpretaciones de los individuos sobre las reglas y valores asentados en la Filosofía Corporativa.

Las creencias son estructuras invisibles y aceptadas de forma inconsciente en la organización, percibidas como un conjunto de nociones básicas que los funcionarios comparten acerca de diferentes aspectos de su lugar de trabajo.

Los valores son el conjunto de principios básicos compartidos por los miembros de la organización en su relacionamiento diario.

Las pautas de conducta, son los modelos de comportamiento observables en un grupo extenso dentro de la organización, que expresan los valores y creencias de ésta.

Por tanto, la Cultura Corporativa es un punto fundamental en la conformación de la organización, debido a que las pautas de conducta y los valores establecidos influyen en las percepciones que los empleados tienen sobre esta. Lo que los conduce a considerar determinados principios como la forma correcta de hacer de la organización.

El último componente de la Identidad Corporativa es la Filosofía Corporativa, se define como la razón de existir de la organización, y sus lineamientos generales son establecidos por la alta dirección para alcanzar metas y objetivos. Es lo que la distinguirá de las demás, o al menos es considerada como su diferencial y consta de tres componentes: Misión, Visión y Valores Corporativos.

La Misión Corporativa define principalmente *lo que la entidad hace*, establece su objetivo central y principios básicos.

La Visión Corporativa es la perspectiva a futuro de la organización, con ella se traza el camino hacia donde quiere llegar. Se puede considerar como su reto particular, es la *ambición* de la organización.

Los Valores Centrales Corporativos representan el *cómo hace* la organización a la hora de brindar sus productos o servicios. También, son los valores y principios que imperan en las relaciones profesionales y personales que se dan entre miembros de la entidad o con personas externas a esta.

En base a Capriotti, es necesario establecer congruencia entre lo que la organización *hace* y lo que la organización *dice que hace*. Las diferencias entre ambas acciones pueden dañar el concepto de la entidad en el imaginario social. Los mensajes deben ser interpretados por los individuos en un mismo contexto general de información, dado que ante la dualidad de actitudes, optarán por el comportamiento de la organización.

Por tanto, debe existir un contexto de significación compartido y creíble que se dé mediante la cohesión de las actividades, normas y estructuras que busca la dirección de la organización.

La instauración de un orden simbólico imperante en la organización, se sostiene en el tiempo a través de lo que Barthes (1990 citado en Etkin 2000), denomina *contrato significante* y define como una especie de acuerdo que la organización aplica en las relaciones interpersonales y los procesos de comunicación. Permite a los integrantes adjudicar los mismos significados a los mensajes o marcar acciones previsibles, que son vistos como lo correcto y como el hacer propio de la organización, pero que no son impuestos por la dirección sino que se los acepta y los aplica de forma implícita.

Estas maneras de comportarse, entender las cosas y la realidad que los individuos comparten son rasgos propios de la identidad organizacional.

Directamente vinculado al concepto de identidad, se encuentra el de sentido de pertenencia estudiado por los siguientes autores:

> Maslow (1991), lo define como una necesidad básica humana. Anant (1966), describe la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema. En base a esta definición, Hagerty et al. (1992), identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia

> la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes. Además de la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias. (Dávila de León. C, Jímenez García. G. 2014)

De esta manera, se observa como el sentido de pertenencia tiene una dimensión personal y una colectiva, que se solventa en la existencia de vínculos interpersonales para lo que se vuelve indispensable que el grupo reconozca al individuo como parte esencial de un sistema u organización.

Los individuos construyen su identidad, basándose en el lugar donde crecen, en sus vivencias y en los aspectos culturales que adquieren con respecto a un grupo. El sentimiento de pertenecer se alimenta de afecto; grado de afinidad; compartir metas y actividades, además de sus valores.

La organización crea su propia realidad mediante intercambios simbólicos, para ello es vital que la comunicación sea gestionada estratégicamente. Ésta determinará los lineamientos para que se establezca coherencia entre lo que dice y hace. A su vez, solventa las bases necesarias para la integración entre colaboradores y estimula el sentido de pertenencia.

Capítulo 8: Antecedentes

En el marco de este trabajo, se recopilan diversas investigaciones a nivel regional e internacional que permiten conocer en profundidad las ramificaciones que conlleva la comunicación interna en los centros de asistencia médica. El objetivo es realizar un primer acercamiento a los temas centrales expuestos en ellos y qué puntos en común tienen con el presente trabajo.

El principal obstáculo que se atraviesa es identificar estudios centrados en la relación comunicación interna e identidad, sin abordar éstos como subtemas o en relación a otros, como por ejemplo, clima organizacional y motivación.

En las últimas décadas se ha visto un incremento sustancial en el estudio de la comunicación interna en las organizaciones públicas y privadas. Éste puede ser consecuencia del crecimiento y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TICS), y su incorporación a la vida cotidiana.

El avance de las tecnologías digitales le dió un giro al comportamiento de las empresas, tuvieron que adaptar sus modelos de comunicación donde el público interno pasa a desempeñar un rol fundamental.

La implementación y exigencia de cumplir con las leyes laborales pone en el foco a la comunicación como una forma de prevenir los accidentes en el trabajo, de acuerdo a las normativas en materia de riesgo laboral.

8.1. Abilar. Celeste Cristina, Brizuela. Eliana Pilar (2017) La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas "Virgen María de Fátima"

El presente trabajo de grado pretende buscar mejoras para optimizar la comunicación entre la dirección, recursos humanos y los doctores de un centro de salud ubicado en la provincia de La Rioja capital, en la República Argentina.

Los objetivos trazados para el trabajo son:

Describir las herramientas de comunicación que utiliza la gerencia para comunicar objetivos, resultados, políticas y cambios en la organización, y el conocimiento que posee el personal con respecto a estos. Indagar si se considera clara y completa la información recibida respecto a sus funciones y a la organización

Analizar e investigar si los medios de comunicación existentes (internos y externos) en la organización son suficientes y eficientes según la opinión del personal, a partir de la calidad de la comunicación interna, y las herramientas utilizadas para informar los objetivos de la organización.

A través de los datos obtenidos en la aplicación de las herramientas metodológicas, se determina que la comunicación con los jefes inmediatos es catalogada por los empleados como “Muy buena”, (en la mayor parte de los casos) o “Excelente” (en menor medida); esto, se ve complementado con los datos que demuestran que los empleados perciben mayoritariamente de forma adecuada la comunicación con el área de RRHH.

También, los empleados en su mayoría afirman que hay una buena transmisión de información acerca de las tareas que deben desempeñar, sin embargo, la conducta de los médicos al retirarse antes de su horario laboral y dejar a los pacientes sin consulta, resulta una actitud contradictoria a dicha afirmación.

Concluyen que: “...resulta fundamental que el Hospital Escuela y de Clínicas " Virgen María de Fátima" mejore las políticas comunicacionales, además de lograr alcanzar un uso eficiente de los

medios de comunicación, los cuales pueden tener una gran importancia estratégica para la organización y para el área de recursos humanos. Pues, debe considerarse que la comunicación es fundamental para fomentar una conducta interna es el primer eslabón de la conducta corporativa.” (Abilar, Brizuela 2017, p. 84). Dado que, los colaboradores son los encargados de comunicar el hacer de la organización a través de su interacción con el público externo.

8.2. Edilson Bustamante Ospina (2013) La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud

En su tesis doctoral, estudia la comunicación interna en el ámbito de la salud, con el fin de realizar un análisis de qué elementos de la comunicación interna potencian el trabajo de promoción de la salud. A través de su estudio trata de contribuir con un campo del conocimiento poco explorado y con el que se puede potenciar las acciones que buscan beneficiar a los individuos y comunidades.

Alrededor del mundo son pocos los estudios aplicados a la comunicación interna y salud, aunque en los últimos años estos han ido en aumento exponencial. En España, dichos estudios revelan una necesidad latente de intervención, y consideran dos variables principales: por un lado, las escasas políticas sanitarias o poco definidas en las organizaciones y por otro lado, lo que se fundamenta con la creciente respuesta positiva en cuanto a estrategias en comunicación de estos estudios en los centros de salud.
Bustamante, pone especial énfasis en la importancia de estos estudios, en instituciones donde se realizan obras sociales a partir de su público interno.

Su trabajo tiene como objetivo principal describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de promoción de la salud, en Centros de Madrid Salud. Al cabo de la investigación elaboró cinco objetivos específicos para la realización de esta.

Estos son: contextualizar el desarrollo de la promoción de la salud; indagar por los aspectos generales de la comunicación interna en programas de promoción de la salud; evaluar el estado actual y las expectativas de comunicación interna, que se basa en el modelo de las 6 íes (investigación, identificación, información, integración, imagen e instrucción) que plantea el autor en esta tesis; analizar la relación entre la comunicación interna y las labores de promoción de la

salud; e identificar los aspectos de la comunicación interna que permiten potenciar las labores de promoción de la salud en Centros de Madrid Salud.

Conclusiones de trabajo de campo:

En lo referido a la comunicación interna concluye que no existe planificación estratégica, a pesar de que desde la dirección se las considere de gran importancia.

La comunicación interna, no aparece claramente definida dentro de las funciones de la unidad de comunicaciones y parece que fuera utilizada para situaciones para situaciones especiales, dedicándo primordialmente esta unidad a acciones en comunicación externa.

“Para la mayoría de los empleados de los centros encuestados, el nivel general de comunicación interna en Madrid Salud es regular y deficiente, lo que denota la falta de una política clara en este sentido.” (Bustamante E. 2003, p.334).

8.3. Efraín Ostos Cueva (2016) Comunicación Interna en la Identidad Corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima.

En su investigación se propone estudiar la relación que existe entre la Comunicación Interna (CI) como herramienta de Relaciones Públicas y la Identidad Corporativa (IC) de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la región Lima.

Las principales variables utilizadas son la Comunicación Interna y la Identidad Corporativa. La primera consta de tres dimensiones: estrategias de comunicación, comunicación unidireccional y bidireccional, y la segunda tiene dos, la cultura y la filosofía corporativa.

Para la realización del presente trabajo, selecciona una muestra de 224 colaboradores, utilizando el muestreo aleatorio simple. A su vez se apoya en fuentes bibliográficas acerca de las variables en cuestión, y al concluir la investigación trabaja en el diseño y aplicación de un cuestionario utilizado como instrumento de medida para conocer la relación entre CI y IC.

La investigación concluye que las organizaciones tienen la necesidad de utilizar la Comunicación Interna, pero para que sea de forma efectiva, los medios y mensajes deben evaluarse y

seleccionarse previamente con la intención de fortalecer la Identidad Corporativa en sus colaboradores.

En la organización estudiada existen canales de comunicación pero presentan falencias, lo que impide lograr los resultados esperados y provoca que los colaboradores no obtengan información relevante y necesaria para conocer cuál es la visión, misión, objetivos y metas a alcanzar.

Las actividades de CI no se relacionan de manera significativa con la IC de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la región de Lima.

Existe una relación negativa entre las estrategias de comunicación interna y la cultura corporativa de los colaboradores de los establecimientos.

No hay una relación significativa entre las CI y la filosofía corporativa de los colaboradores de los establecimientos de salud pública de la región de Lima.

Capítulo 9: Metodología

"Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos."

Roberto Hernández-Sampieri p.2

El presente trabajo posee carácter de intervención, en él se estudian cuatro variables: comunicación interna, identidad organizacional, canales de comunicación y sentido de pertenencia. Tiene un enfoque mixto, compuesto por los enfoques cuantitativo y cualitativo, donde este último tiene preponderancia sobre el primero, y se basa en la recopilación de datos no probabilísticos.

Cada trabajo de campo o investigación se constituye en base a un paradigma científico, que moldea la forma en la que se va a actuar y cómo se desarrolla. El paradigma científico según señala Rodrigo Barrantes (2014): "es un esquema teórico, una vía de percepción y de comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado. Los miembros de esos grupos tienen un lenguaje, unos valores, unas metas, unas normas y unas creencias en común." (p.57)

Los paradigmas se pueden clasificar en naturalista y positivista. Dentro del primero se encuentra el enfoque cualitativo y en el segundo el enfoque cuantitativo.

Aunque es necesario distinguir ambos enfoques, es sumamente importante no verlos como antagónicos, sino como complementarios, lo que puede fortalecer el proceso investigativo, que ayude a explicar y comprender los hechos.

9.1. Enfoque Cuantitativo

A partir de los supuestos positivistas, en la investigación cuantitativa según Sampieri existe una realidad interna, la subjetividad propia del investigador, la cuál está integrada por sus valores y creencias que condicionan su forma de ver el mundo, y una realidad externa u objetiva, que es

independiente de la creencias que poseemos de ella, es algo que sucede de una forma preestablecida, pero que se puede conocer.

Para conocer la realidad objetiva, el investigador debe adaptar sus creencias a esta para estudiarla. Por tanto, según el autor, el enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos, que exige el cumplimiento de fases rigurosamente, donde parte de una idea que se acota y delimita, de la cuál derivan objetivos, preguntas de investigación y se crea un marco teórico. De aquí van a surgir las hipótesis, y se va a trazar el camino para aprobarlas o refutarlas que van a apoyar o no la teoría que las válida.

9.2. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, ya que estudia a los actores inmersos en su realidad en constante contacto con los otros, donde el investigador cargado de su propia subjetividad intenta interpretar los hechos.

Como señala Sampieri, al contrario de lo que sucede en el Enfoque Cuantitativo, en este no se debe seguir un orden riguroso en la investigación, puede partir de una idea central o de la formulación de hipótesis. Una de las características de este enfoque es que permite modificar y adaptar los datos iniciales en tanto se avanza en la interacción con los actores.

> La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio. (Sampieri. R. 2014. p.41)

Para la recolección de datos, este enfoque se basa en entrevistas, observación participante, vídeos, biografías, grabaciones, e interacción con los actores etc.

9.3. Enfoque mixto

"La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales."

Roberto Hernández-Sampieri p.532

Dentro de este enfoque se pueden apreciar tres modelos diferentes, donde prima el Enfoque Cualitativo sobre el Cuantitativo y viceversa, y otro donde ambos tienen el mismo peso en la investigación.

Su finalidad es analizar los datos obtenidos a través de ambos enfoques que dará una perspectiva más amplia del fenómeno de estudio.

9.4. Técnicas de investigación utilizadas

Las técnicas de investigación son instrumentos utilizados con el fin de recabar datos y acercarse a los hechos y pueden ser tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

Cabe destacar que, producto de la distancia física y para una mayor optimización del tiempo de los funcionarios de la organización, el sondeo de opinión y gran parte de las entrevistas se realizaron de forma online, anónima y voluntaria.

Los aspectos a considerar no son evaluados en forma numérica, sino que se contemplan como una apreciación macro de la organización y de la percepción que tienen los colaboradores sobre esta.

9.4.1. Técnicas cuantitativas de investigación

Para la ejecución del presente trabajo, el equipo se basa en las herramientas cuantitativas desarrolladas por Sampieri, definidas estas como Cuestionario o Encuesta, y Datos secundarios.

Cuestionario: se conforma por un grupo de preguntas que pueden ser de carácter abierto (aquellas que tienen infinidad de respuestas) o cerrado (pueden incluir dos o varias categorías de respuesta diseñadas previamente), y se corresponden directamente con el planteamiento del problema y las hipótesis de investigación.

Sondeo de Opinión: posee características similares al cuestionario o encuesta, pero que se diferencia por ser una muestra no probabilística del universo de estudio, es una aproximación a este y no una representación.

Para el desarrollo del presente trabajo, su estructura se diseña de acuerdo a los datos recabados en las entrevistas y se toman en cuenta las cuatro variables trabajadas: comunicación interna, identidad organizacional, canales de comunicación y sentido de pertenencia, y se envía a todos los funcionarios de Comeri que tienen habilitado su correo institucional.

Datos secundarios: son aquellos que involucran la revisión de documentos,archivos e información provenientes de investigaciones previas de similares características. Por ejemplo: los Antecedentes utilizados en el Capítulo 8.

9.4.2. Técnicas cualitativas de investigación

En base a las técnicas de investigación cualitativas propuestas por Sampieri, para el presente trabajo se utilizan: observación, entrevistas cualitativas, documentos, registros y artefactos.

Observación: El investigador se adentra en la organización para conocer su cultura, subcultura, como se relacionan sus recursos humanos. “No es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.” Sampieri (2014. p. 432.)

En la visita a las instalaciones de Comeri, se observó el estado de la estructura edilicia, la disposición, tamaño y mantenimiento de los espacios para usuarios y colaboradores. La localización y estado de la señalización para guiar a los usuarios dentro de la institución. El diseño, actualización y visibilidad de las carteleras abocadas al uso de los funcionarios.

El equipo de estudiantes, en una primera instancia, contempló el ambiente de trabajo de manera general, y las actividades llevadas a cabo por sus colaboradores sin generar juicios de valor ni perturbar la dinámica laboral.

Entrevistas cualitativas: tienen la particularidad de ser más íntimas que las cuantitativas, tratándose de un diálogo más fluido entre entrevistador y entrevistado, donde mediante preguntas y respuestas se intercambia información, experiencias y significados de acuerdo a un tema particular.

Se hace uso de dos tipos de entrevistas cualitativas, la estructurada y la semiestructurada.

> En las estructuradas, el entrevistador realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué ítems se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información… (Sampieri. R. 2014. p.436)

Las entrevistas estructuradas fueron dos, una para establecer un primer contacto con Comeri y conocer sobre su funcionamiento organizacional. Esta se realizó a través de e-mail y fue respondida por Sector Jurídico. La segunda, se llevó a cabo en el Sector de Recursos Humanos y fue respondida mediante Google Forms.

Es importante destacar que ésta última se realizó en tal modalidad por incompatibilidades de tiempo y necesidades de dicho sector, los ítems consultados son los mismos que los abordados en las entrevistas semiestructuradas debido a las actividades que desarrolla en la organización.

Las siguientes entrevistas llevadas a cabo son de carácter semi estructuradas, una de ellas se realizó en forma presencial al Sector de Enfermería, mientras que el resto se realizaron mediante video llamadas de WhatsApp, a parte de los mandos medios de Comeri, encontrándose entre ellos: Administración, Jurídico, Hemoterapia, Maternidad, debido a que estos desarrollan actividades que conectan directamente a sus departamentos con la cúpula directiva y con el resto de los funcionarios. Ponen en práctica acciones de comunicación interna, y a su vez varios de ellos, en su función, mantienen contacto estrecho con los usuarios.

Documentos, registros y artefactos: la información recolectada en este punto, le sirve al investigador para conocer y adentrarse en el mundo de la organización. Conocer su pasado y su realidad a través de los productos que esta construye en el cotidiano.

Se analizaron documentos brindados por la organización como un documento elaborado por la dirección sobre políticas de calidad, misión y visión de ésta, el organigrama oficial, el relato de un colaborador perteneciente a la cúpula directiva de Comeri. A su vez, el equipo de estudiantes realizó registros fotográficos de las instalaciones mediante la visita al edificio.

9.4.3. Otras técnicas de investigación utilizadas

A partir del análisis de documentos brindados, se realiza una comparativa entre el organigrama oficial, el organigrama creado por el equipo de estudiantes y el relato de un colaborador perteneciente a la Cúpula Directiva de Comeri. Por último, se aplican las técnicas: matriz de análisis FODA y un cuadro comparativo de entrevistas.

Comparativa de las visiones estructurales de Comeri: para su ejecución se tomó en consideración la definición que brinda el autor Enrique B. Franklin (1998), refiriéndose a éste como: “... la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.” (p. 65.)

Para la creación del organigrama del equipo de estudiantes, se utilizaron los relatos de los colaboradores sobre la estructura de Comeri, es de destacar que estos no fueron consultados sobre la misma.

Matriz de análisis FODA: proporciona un panorama general de la organización. Permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, las fortalezas y debilidades que presenta la organización a través de la interpretación de los cuadrantes y sus interrelaciones.

Las fortalezas son características propias de la organización, como sus recursos o capacidades que se desarrollan de forma correcta, que la distinguen o ponen en una posición de ventaja con respecto a la competencia.

Las debilidades también son factores internos, se definen por ser actividades que no se llevan a cabo positivamente o recursos que no se poseen y dejan a la organización en una posición de desventaja frente a las demás. Por ello, es preciso conocerlas para mejorarlas y disminuir posibles consecuencias desfavorables.

Las oportunidades deben de evaluarse y explotarse para generar estratégias organizacionales que mejoren su funcionamiento y la situen en una posición favorable en el mercado.

Las amenazas provienen del entorno de la organización, no se pueden controlar, pero es necesario conocerlas para que no dañen sus recursos y acciones o afecten la sostenibilidad de esta.

En esta instancia se tomó en cuenta la información recabada en las entrevistas; sondeo de opinión; los datos obtenidos mediante el recorrido por las instalaciones; el diálogo con diferentes funcionarios; el estudio de los archivos y documentos proporcionados por la institución, y los acontecimientos más relevantes en su entorno como por ejemplo, la emergencia sanitaria de Covid-19.

Análisis de entrevistas y cuadro comparativo: se basa en entrevistas aplicadas a seis colaboradores de la organización, que fueron seleccionados por ser referentes dentro de ésta y en sus respectivas áreas de trabajo.

Es preciso destacar que del total de éstas, cinco son de carácter semi estructural y la restante es de carácter estructural realizada al Sector de Recursos Humanos.

El cuadro comparativo de entrevistas permite resaltar las diferencias y similitudes que coexisten en la organización y se creó a partir de cinco temáticas: vínculos estratégicos del sector; herramientas comunicacionales disponibles en el sector; debilidades comunicacionales; consideraciones de la organización, y recomendaciones para mejorar la comunicación.

9.5 Variables de Análisis

En el presente trabajo, se utilizan cuatro variables de análisis: comunicación interna, identidad corporativa u organizacional, sentido de pertenencia y canales de comunicación. Para indagar en las mismas, el equipo de trabajo crea un cuadro que se apoya en los conocimientos adquiridos en el estudio de autores tales como: Brandolini y Restrepo para la primera; Capriotti, Etkin y Schvarstein para la segunda; Maslow y Hagerty et al. para la tercera; y nuevamente Brandolini para la cuarta.

Variable	Dimensión	Indicador
Comunicación interna: Debe verse desde una perspectiva integral como aquella que atraviesa todos los ámbitos de la organización, sosteniéndola y dando forma a las interrelaciones que allí se suceden, pero no debe olvidarse que esta a su vez es producto y reflejo de la organización que le da vida.	**Comunicación formal**	1- Grado de gestión de la comunicación (Planificación, ejecución, monitoreo y evaluación). 2- Uso de los canales de comunicación. 3- Grado de participación e implicación de los colaboradores en la organización.
	Comunicación informal	1- Existencia de los canales no oficiales de comunicación. 2- Flujo de información que se propaga por canales no formales en la organización.

Identidad: Conjunto de rasgos distintivos y perdurables, que posee influencia directa en las decisiones de una organización, orienta los principios básicos de la misma, y establece misión, visión y valores.	**Identidad visual**	1- Logo y cartelería. 2- Vestimenta. 3- Escritorios y espacios comunes.
	Filosofía Corporativa	1- Identificación con la misión, visión y valores organizacionales. 2- Nivel de compromiso con la organización. 3- Frases o vocabulario con el que se identifica.
Sentido de pertenencia Es la necesidad de un individuo de verse aceptado y valorado por el resto con quienes comparte una serie de características similares y para poder sentirse parte importante de un grupo o lugar.	**Cohesión**	1- Remuneración. 2- Ambiente laboral. 3- Estabilidad laboral.
	Responsabilidad	1- Compromiso con el servicio. 2- Capacidad de respuesta de los colaboradores frente a los desafíos.

	Participación	1- Nivel de relacionamiento interpersonal entre funcionarios. 2- Jornadas de capacitación voluntarias, no remuneradas. 3- Actividades para la interacción de los colaboradores.
Canales de comunicación Los canales de comunicación son un recurso destinado a crear un vínculo entre la organización y sus públicos. Responsables de la circulación de la información de manera ágil y ordenada. Se los puede clasificar en tradicionales y tecnológicos.	**Participación**	1- Instancias de capacitación a los colaboradores para su uso. 2- Capacidad de respuesta y adaptación de los colaboradores. 3- Planificación y gestión de los canales.
	Tradicionales	1- Control de actualización y alineación con estética. 2- Espacios destinados únicamente a información general de carácter institucional.
	Tecnológicos	1- Implementación de canales formales. 2- Control y medición de correos (Software). 3- Evaluación de la adaptación de los colaboradores a los canales.

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

Capítulo 10: Análisis

En este capítulo se analiza la información obtenida mediante la utilización de las diferentes técnicas de investigación detalladas en el apartado anterior.

10.1. Matriz de análisis FODA

Para realizar el análisis FODA de Comeri se toma en cuenta la información recabada en las entrevistas y sondeo de opinión, los datos obtenidos mediante el recorrido en las instalaciones de la organización, el diálogo con diferentes colaboradores, el estudio de los archivos y documentos proporcionados por la institución, y los acontecimientos relevantes de su entorno, como por ejemplo, la emergencia sanitaria de Covid-19.

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

10.2. Análisis de las entrevistas

En base a la información recabada en las entrevistas, los colaboradores destacan la existencia de los mismos canales de comunicación interna, pero dejan al descubierto que son implementados mayoritariamente a nivel intrasectorial, lo que limita la circulación con el resto de los departamentos y amplía el desconocimiento de sus respectivas tareas. Expresan que las comunicaciones no se perciben como totalmente planificadas, no se cuenta con un departamento de comunicación y/o personal idóneo que las ejecute.

Por lo cual, muchas de estas acciones son llevadas a cabo por los mandos medios especializados para gestionar otras áreas. También genera que estos se sobrecarguen de tareas, y la comunicación pasa a un segundo plano.

Como ejemplo de ello, uno de los entrevistados recuerda la creación de un diario llamado “Comerito”, que se editó durante un período breve, el cual tenía como fin divulgar a los funcionarios las novedades, beneficios e información de Comeri con un carácter más distendido.

El mismo dejó de existir debido a la falta de tiempo para dedicarle por parte de los involucrados en su diseño y redacción, ya que debían realizarlo en paralelo a sus tareas oficiales.

Consultados sobre qué actividades integradoras se llevan a cabo, reconocen que la mayor y prácticamente única actividad oficial en la que participan todos los funcionarios y los mandos altos, es la fiesta de fin de año.

A su vez, se llevan a cabo otras actividades, como por ejemplo: la celebración de cumpleaños, o la formación de pequeños campeonatos de fútbol. Sin embargo, dependen únicamente de la iniciativa de cada sector y de la afinidad entre colegas.

En lo referente a la percepción sobre la transparencia de la comunicación, los colaboradores señalan que no fueron notificados previamente sobre el cambio de logo y nombre de la organización, sino que tuvieron conocimiento al mismo tiempo que el público externo por medio de redes sociales, como parte de una estrategia publicitaria. Mencionan que esta no obtuvo el resultado esperado, por lo que la Dirección también sin previo aviso anula este cambio.

Parte de los entrevistados considera que la organización no explota lo suficiente los canales de comunicación externa para promover las mejoras continuas implementadas en la organización en pro del bienestar de los usuarios, y en la captación de potenciales afiliados.

En lo que respecta al sentimiento de pertenencia, se observa una dualidad de posiciones existentes en la organización.

Por un lado, algunos de los colaboradores ven al centro como una gran familia, y se ponen la camiseta de Comeri, destacan la importancia de estrechar vínculos. Estos sostienen que existe una “nueva generación” de funcionarios, que ven a la organización únicamente como un lugar donde cumplir tareas y un horario laboral, no generan vínculos afectivos y su permanencia en la institución depende de las oportunidades que surgen en el mercado.

En contrapartida, se encuentran aquellos que tienen una visión diferente, ven a la institución como un lugar de trabajo. Por ejemplo, la perspectiva que guarda el funcionario número 3, quien destaca que siempre se debe cumplir con el trabajo y las responsabilidades que cada uno acepta al formar parte de algo, independiente del grado de vinculación que se pueda desarrollar o no con los compañeros y la organización.

Es importante señalar, que todas las organizaciones a lo largo del tiempo sufren cambios, deben adaptarse a estos para sobrevivir, por lo que es natural que haya un encuentro transgeneracional entre los diferentes colaboradores y sus visiones de cómo habitar una organización.

10.3. Cuadro comparativo de entrevistas

El equipo de estudiantes, a partir del análisis de las entrevistas realizó un cuadro comparativo que consta de cinco temáticas y permite resaltar las diferencias y similitudes que coexisten en la organización.

CUADRO COMPARATIVO ENTREVISTAS					
Entrevistado	**Vínculos estratégicos**	**Herramientas comunicacionales disponibles en el sector**	**Debilidades comunicacionales**	**Consideraciones sobre la Organización**	**Recomendaciones para mejorar la comunicación.**
1	“la División Técnica auxiliares, asistencial, cualquier modificación, o cualquier sugerencia, siempre acá es como un trabajo en equipo…”	“seleccionamos buenos mandos medios y ellos manejan sus propias comunicaciones” “Nosotros usamos muchísimo el mail” “cada sector tiene su grupo de whatsapp, se pasan información, ese tipo de comunicación, lo dejamos a criterio de los distintos jefes de servicio.”	“no tenemos ningún mecanismo, digamos protocolizado para eso”	“cualquier estrategia que diseñes o talleres, motivacionales significa plata” ”COMERI nació de una forma familiar, o sea, una empresa de ocho socios que eran amigos o conocidos, con distintas profesiones. Nació en una casita chica, eran poquitos socios y siempre se destacó por su atención personalizada… habían muchos funcionarios viejos	“a veces, alinear, me parece que es importante el sentido de pertenencia y la motivación porque estamos perdiendo calidad en la atención.”

				con ese sentido de pertenencia..” “ COMERI creció…había mucha gente nueva que no compartía tanto y ahí yo noté como un cambio generacional…”	
2	Interconectado verticalmente, con la cúpula directiva. Comunicación horizontal con todos los departamentos. Desarrolla junto con su jefe actividades de escucha para brindar soporte a los funcionarios.	E-mail institucional, WhatsApp, cartelería, folleteria.	*El funcionario desconoce el funcionamiento del sector de comunicación. Pero puede decirnos que se realizó un contrato con una empresa de comunicación para rever la imagen de la organización pero está liderado por la Adm. y no por un dpto. de Comunicación.	*Consultado sobre MVV, nos comenta: “La empresa cambió, está cambiando, pero creo que lo básico es promover salud, que la gente esté conforme, que la gente esté capacitada para la tarea que hace, ir creciendo promoviendo salud.”	*En rasgos generales, cuenta que sería importante priorizar los principios fundacionales de la organización, al mismo tiempo que nos relata que se está tratando de volver a ellos, con la reestructuración de la imagen de COMERI.

3	*Interconectado verticalmente, con los mandos medios. Comunicación horizontal con el resto de los departamentos.	“ La institución tiene un canal de comunicación que es un correo interno, a través de una plataforma, que es la forma oficial de comunicar. Después utilizamos mucho la telefonía y una red social en particular que nos permite mandar mensajes de texto y más que nada eso.”	“El analizar porqué la comunicación no fluye, es medio complejo porque tenemos diferentes formas de registro.” “ Hay dos canales separados, uno de auxiliares y otro de licenciados de enfermería porque no toda la información es pertinente para los dos grupos. Bueno, teniendo esos canales, forma de registro que se llama la entrega de las novedades y la entrega verbal, tenemos un fallo de comunicación…” “La información no se transmite como tal, como se debiera o no se actualiza la información o pendientes que no se logran transmitir.”	Pregunta sobre la nueva imagen del centro: “Es una campaña orientada hacia el exterior, hacia la captación de usuarios. En lo que tiene que ver con nuestro público interno no ha cambiado demasiado. Digo, si nos cambia en algunas cosas, porque nos cambiaron algunas oficinas de lugar. Hay nuevos circuitos, nuevos teléfonos, nos cambió la dinámica en ese sentido, pero la idea es la captación de nuevos usuarios”	“Esa es una discusión que hemos tenido con algunos colegas, el tema de la pertenencia. Entonces acá hay dos miradas sobre un punto…” “...cuando tu tenes grupos que trabajan mucho tiempo en el mismo sector con los mismos compañeros se genera ese sentido de pertenencia …” “...A todos nos pasa, si tú los sacas de su área de confort, genera un rechazo y una protesta.”

4	"...Nosotros tenemos interacción con Recursos Humanos, CTI, piso, block y maternidad…"	"No tenemos grupo de WhatsApp, nos comunicamos individualmente por WhatsApp." *Según la necesidad se comunican con diferentes sectores por e-mail o telefónicamente, así como con instituciones fuera de la organización.	"Comunicación hace falta, me parece que todos los empleados de Comeri teníamos que tener una idea general del funcionamiento de todos los servicios…"	"...eramos mas chiquitos yo creo que la institución estaba enfocada a conocer el nombre del paciente, te cruzabas con el paciente y sabias el nombre del usuario, como que eso se ha perdido, la gente más vieja ya no está, hay gente joven, entonces no se bien a donde va ahora la captación de socios, más cantidad menos calidad…" "Yo creo que antes tenía más prestigio que ahora."	"La comunicación, la propaganda, no están usando las redes sociales bien, las podría explotar mucho…" "Yo no sé si es lo normal, si tienes un problema en tu sector vayas directo arriba,..bueno lo solucionaste ya salías con algo, un nivel intermedio sería mejor."
5	Interconectado verticalmente, con los mandos medios. Comunicación horizontal con el resto de los departamentos.	"...todo lo que es una parte de administración y lo que es coordinación de estudios y eso llega por Comeri ingresa por lo que es atención al usuario, SCA atiende, nos	"...Comeri tiene un déficit de comunicación para con sus usuarios, en un momento por más que se están utilizando algunas redes sociales… habíamos	Hace hincapié en los procesos internos, y como estos deben ser manejados y comunicados a los funcionarios, evitando las filtraciones. ¿ Que	"En cuanto a la comunicación interna, ese es el otro punto, me parece que habría que hacerlo mucho mucho más, el tema de la comunicación

	Además de ser uno de los nexos por ser socio cooperativista.	derivan directamente vía mail o por mensaje…" *Cuentan con dos aparatos móviles para contactar a las pacientes.	contratado una empresa que manejaba toda la parte de comunicación pero no funcionó…" * Esta última cita, hace referencia al secretismo que hubo en torno a la renovación completa de la marca Comeri IAMPP. "Con el nuevo logo, la marca Somos contigo, salió la nueva página web, las redes de comunicaciones, los WhatsApps,los Facebooks nuevos, Instagram nuevo, y ahí fue que, no hubo una comunicación muy directa con los funcionarios."	se comunica? ¿Cuando se comunica? ¿ A quién se comunica? "Éramos una institución mediana, y más o menos todos trabajando en lo mismo nos manejabamos mejor"	siempre es como que uno habla de comunicación y todo depende de lo que uno quiere y tenga y deba comunicar."

6	Interconectado verticalmente, con los mandos medios. Comunicación horizontal con el resto de los departamentos	“La herramienta formal que utilizamos es el correo electrónico, pero también nos comunicamos por otras vías, ej. whatsapp” “...reuniones, pero debido a la pandemia ya tenemos un buen tiempo sin reunirnos de manera presencial”	“al momento tenemos una comunicación fluida” “es imprescindible contar con un departamento que se encargue de eso a nivel institucional”	“ todas las instituciones sufren cambios importantes a lo largo del tiempo y a medida que crecen y nos pasa lo mismo.... la empresa ha crecido y ha tenido que modificar culturas y organización para adaptarse a dicho crecimiento”	“Se debe trabajar desde la empatía, fomentando el trabajo en equipo, viendo la empresa como un todo, disminuyendo las diferencias entre las diferentes áreas. se podrán realizar reuniones de integración.”

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

10.4. Observación

Mediante el arribo a Comeri, se observa que su estructura edilicia se mantiene en buenas condiciones la cuál consta de remodelaciones y construcciones de nuevos espacios, como por ejemplo la sala llamada SCA.

También se aprecia una buena señalética, acompañada de una cálida bienvenida brindada por los funcionarios de recepción que se encargan de proporcionar la información necesaria para orientar al público en las instalaciones.

Al ingresar a los pasillos de Comeri, se encuentra un guardia de seguridad que cordialmente se ofrece a evacuar dudas y a acompañar a los usuarios en su recorrido.

Luego de avanzar en las instalaciones se puede ver en algunos sectores habilitados para la circulación de usuarios que la cartelería abocada a la divulgación de noticias, llamados a solidaridad, fechas importantes, se encuentran mayoritariamente desactualizadas.

Foto: Equipo de estudiantes de grado Lic Ciencias de la Comunicación, FIC- Udelar.

Durante el recorrido, el equipo de estudiantes constató la existencia de un patio interno abierto, en excelentes condiciones, y poseedor de espacios verdes.

A su vez, se pudo conocer el comedor diario, único espacio común destinado al personal. Este es pequeño, no acorde a la cantidad de colaboradores con los que cuenta la organización y se

ve reducido por la presencia de la oficina de Prevención Laboral ubicada en uno de sus extremos.

En lo que refiere a su localización, se destacan dos factores negativos, por un lado su accesibilidad exclusivamente por escaleras y por otro, su ubicación poco estratégica considerando el tamaño del centro y el tiempo que disponen los funcionarios para hacer su descanso.

Es importante señalar que esta instancia sirvió para estrechar vínculos con el personal a través de diálogos distendidos y conocer algunas de sus dinámicas diarias.

10.5.Sondeo de Opinión

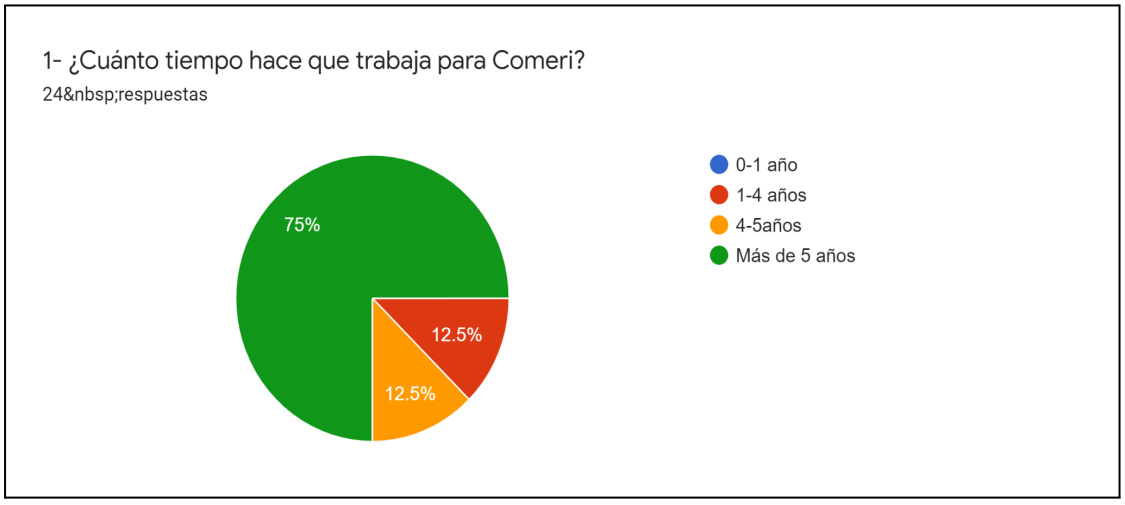
Es enviado por el equipo de estudiantes a la organización y se reenvía por el departamento de Recursos Humanos, a aquellos funcionarios que tienen acceso a su correo institucional.

Fueron consultados sobre las cuatro variables trabajadas: comunicación interna, identidad organizacional, sentido de pertenencia y canales de comunicación.

Se observa que del total de colaboradores a los cuales se les envió el Sondeo de Opinión, respondieron a este 24.

Es importante destacar que los datos obtenidos no son una muestra probabilística del universo de estudio, es aproximación a la situación de la organización.

Gráfico 1: ¿Cuánto tiempo hace que trabaja para Comeri?



El 75% de los participantes tienen una trayectoria superior a los cinco años en la institución, el 12,5 % pertenece a esta hace cuatro años y el porcentaje se repite en colaboradores que forman parte de la organización en el rango de uno a cuatro años.

Gráfico 11: ¿Conoce la historia de la fundación del centro?

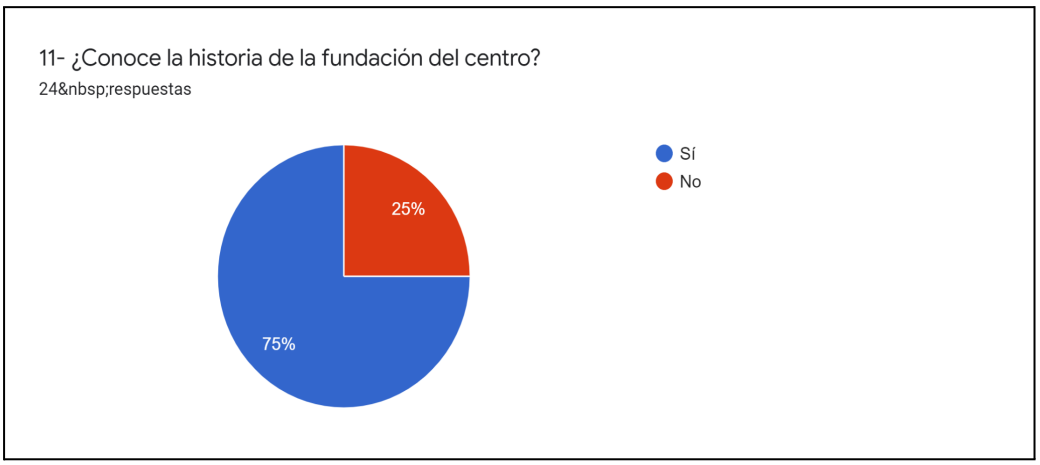
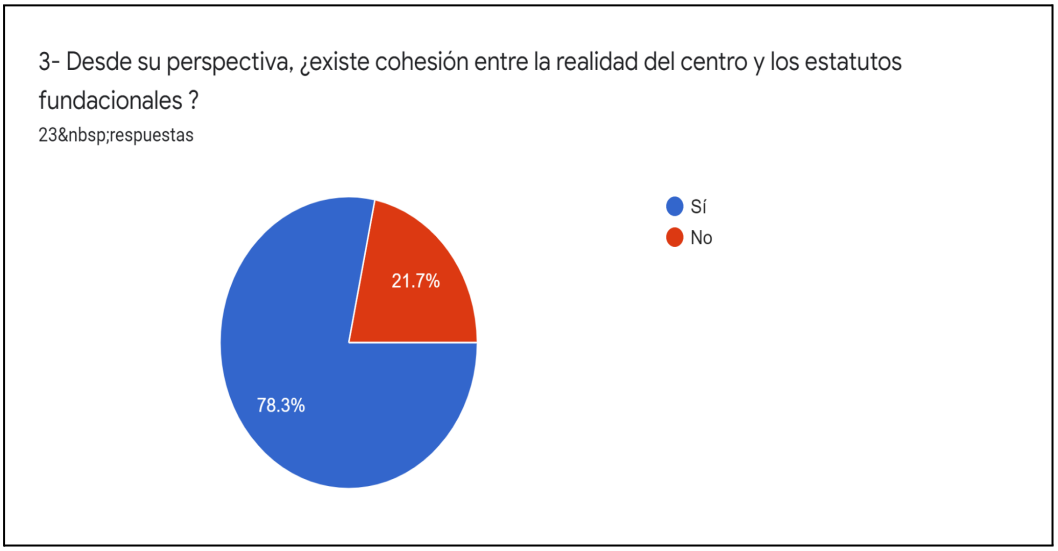


Gráfico 3: Desde su perspectiva, ¿existe cohesión entre la realidad del centro y los estatutos fundacionales?



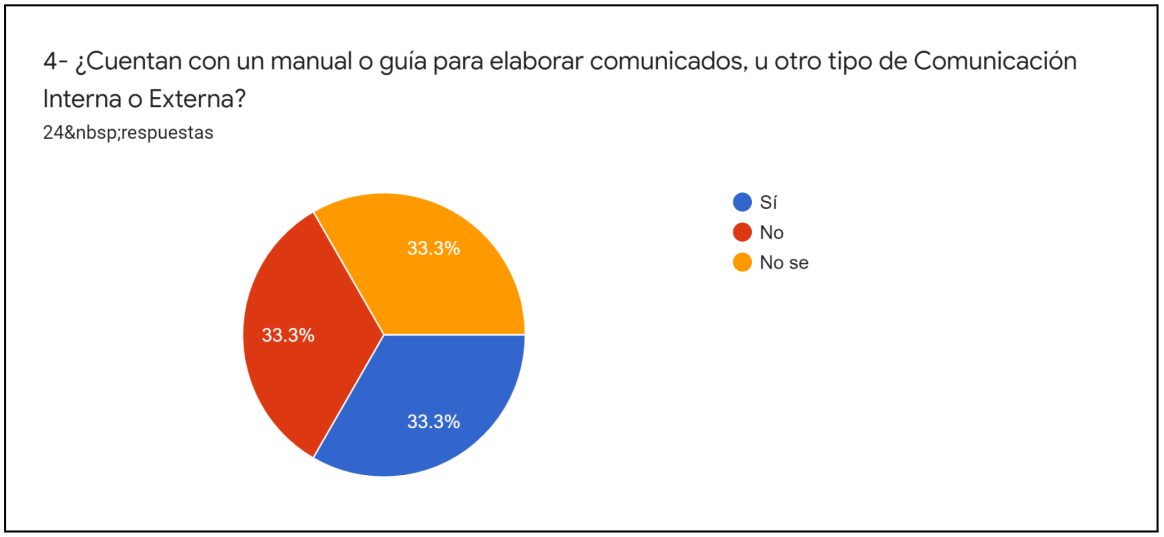
El 75% conoce la historia del centro, y un 78,3% considera que existe una cohesión entre los estatutos fundacionales y la realidad que se percibe en el centro, mientras que el 21,7% considera lo opuesto.

El 95,8% cree que los esfuerzos y recursos aplicados están alineados con los cometidos de la organización.

En cambio, cuando se les consulta sobre la misión y visión de esta, los mismos, desconocen en su mayoría cuáles son. Esto indica que no son comunicados de manera formal, lo que puede restringir el conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, y debilitar la identidad de Comeri.

A su vez, los colaboradores destacan cuatro valores identificatorios del centro: humanidad, compromiso, respeto hacia los usuarios y responsabilidad.

Gráfico 4: ¿Cuentan con un manual o guía para elaborar comunicados, u otro tipo de Comunicación Interna o Externa?



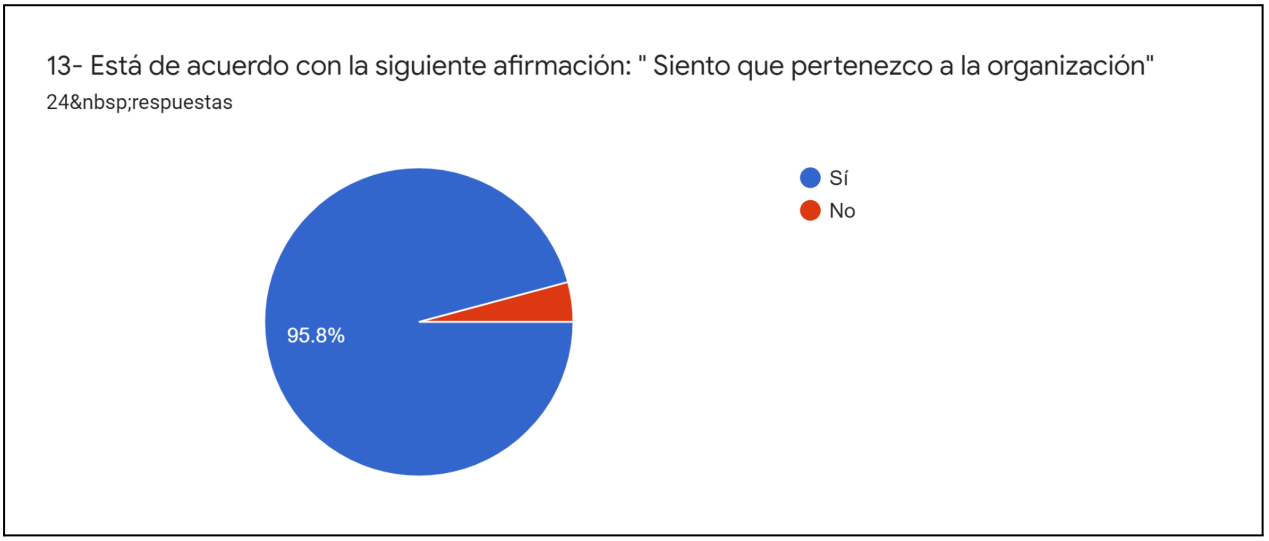
Consultados por la existencia de un manual o guía de comunicados institucionales, resulta paradójico que el mismo porcentaje, un 33,3% de sondeados afirmó la existencia, la no existencia y el desconocimiento de la misma, lo que refleja que muchos de los materiales

elaborados por y para la institución son poco difundidos, y no todos los participantes tienen acceso a estos.

Se ve plasmada la importancia de este material, con base en el siguiente recuento de porcentajes, donde un 87,5% de los sondeados valora positivamente contar con el.

Se entiende que poseer acceso a estos instrumentos puede ser de gran utilidad para que los colaboradores desempeñen efectiva y eficazmente sus labores.

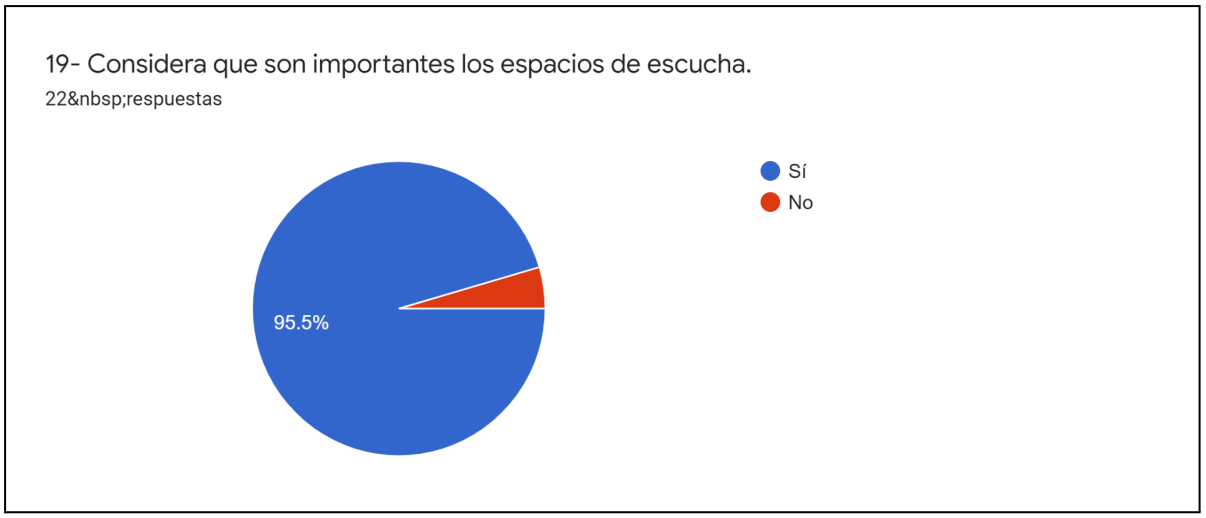
Gráfico 13: Está de acuerdo con la siguiente afirmación: "Siento que pertenezco a la organización"



Con respecto al sentido de pertenencia un 95,8% afirma que se siente parte de la organización, el cuál también se encuentra respaldado por las siguientes afirmaciones:

- Un 79,2% afirma que se siente motivado ante las oportunidades para colaborar con la organización.
- Un 82,6% afirma que el ambiente laboral, es favorable para el fortalecimiento de la interacción entre los funcionarios de la organización.
- Un 87% valora positivamente la relación laboral con sus compañeros de trabajo.

Gráfico 19: Considera que son importantes los espacios de escucha



Un 95,5% de los sondeos considera vital la importancia de los espacios de escucha. Sin embargo, cuando son consultados sobre la existencia de estos, un 58,3% afirma que no existen, mientras que un 41,7% sostiene lo contrario.

Estos porcentajes reflejan una dualidad de visiones, que pueden traducirse en un desconocimiento de la existencia de estos espacios o que no son gestionados ni promovidos abiertamente hacia todos los miembros de la organización, algo que debería apoyarse y darse a conocer por esta, ya que los colaboradores los consideran necesarios.

Cuando el capital humano se siente contenido y respaldado por su lugar de trabajo, esto repercute favorablemente en su desempeño y en la mejora de la productividad del centro.

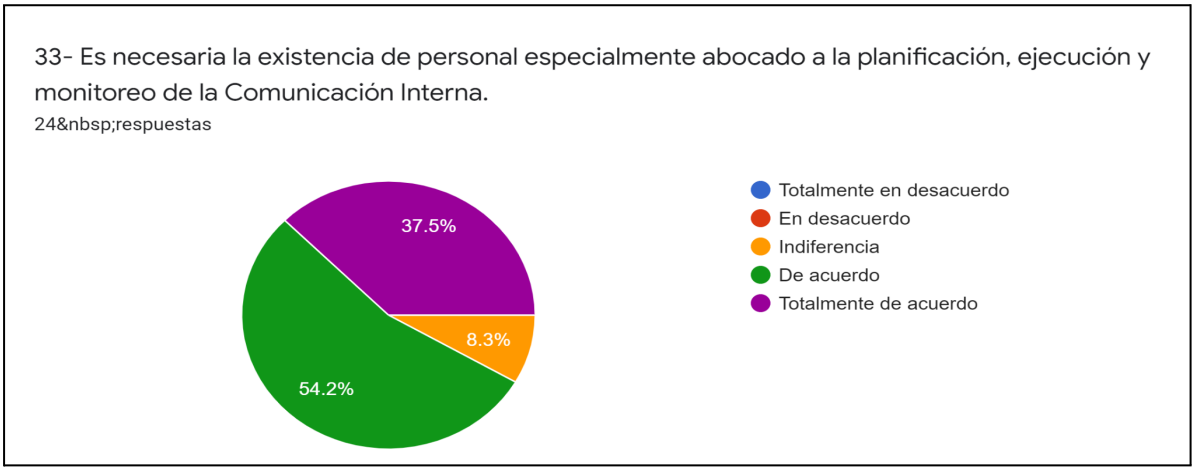
En lo concerniente a la variable comunicación interna, un 69,6% cree que aún existe el departamento de comunicación, lo que difiere de la realidad porque el mismo fue disuelto hace algunos años.

A su vez, comentan que las tareas abocadas a la comunicación interna son llevadas a cabo por el equipo de Recursos Humanos.

Consultados por la percepción de la circulación de información relevante en Comeri sobre cambios, acuerdos y acciones, un 29,2% considera que la misma es transparente, mientras que un 20,9% opina lo contrario y un 50% se abstiene.

Como resultado de estos tópicos, se puede apreciar primero desconocimiento de las funciones que realiza un profesional de la comunicación. Segundo, desconocimiento de las funciones desempeñadas por el antiguo departamento de comunicación de Comeri. Por último, la necesidad de optimizar los canales de comunicación y mejorar la circulación de la información que permita difundir los cambios, acuerdos y acciones en la organización.

Gráfico 33: Es necesaria la existencia de personal especialmente abocado a la planificación, ejecución y monitoreo de la Comunicación Interna.



A la muestra seleccionada se le consultó sobre la necesidad de contar con personal capacitado en la planificación, ejecución y monitoreo de la Comunicación Interna, y se obtuvo un total de 91,7% de respuestas a favor. Lo que demuestra que reconocen la importancia de la comunicación interna y el impacto positivo que genera su correcta planificación y ejecución en la organización.

Esto se ve apoyado a través de las recomendaciones que los colaboradores elaboran para mejorar la comunicación interna del centro. Entre ellas, se destacan: crear un departamento de comunicación, asignar recursos para organizar y planificar la comunicación. Contar con una plataforma común a todos donde se puedan conocer cambios, novedades e información de la

organización y también notificar a los funcionarios sobre logros de compañeros y cumpleaños. Implementar un sistema de mensajería, el cual notifique al funcionario el estado de su consulta y/o sugerencia.

10.6. Comparativa de las visiones estructurales de Comeri

El equipo de estudiantes realizó un comparativa de la visión estructural de Comeri, a partir del Organigrama oficial[6], el relato de un miembro de la Cúpula Directiva y el organigrama creado por el equipo de estudiantes.

Cabe destacar que éste último, se crea en base al diálogo entablado con los colaboradores, donde los mismos no fueron consultados específicamente sobre la conformación estructural de la institución, sin embargo, mediante la interpretación de sus relatos se pudo identificar en todos una estructura organizativa similar o compartida, lo que permitió llegar a dicho esquema.

Se distingue por tener una estructura más simple, en el cual se encuentran cuatro departamentos y un referente por cada uno de ellos. Éstos son conocidos por sus colegas por su nombre de pila, independiente de su puesto de trabajo, lo que remite a la idea de cercanía con la organización.

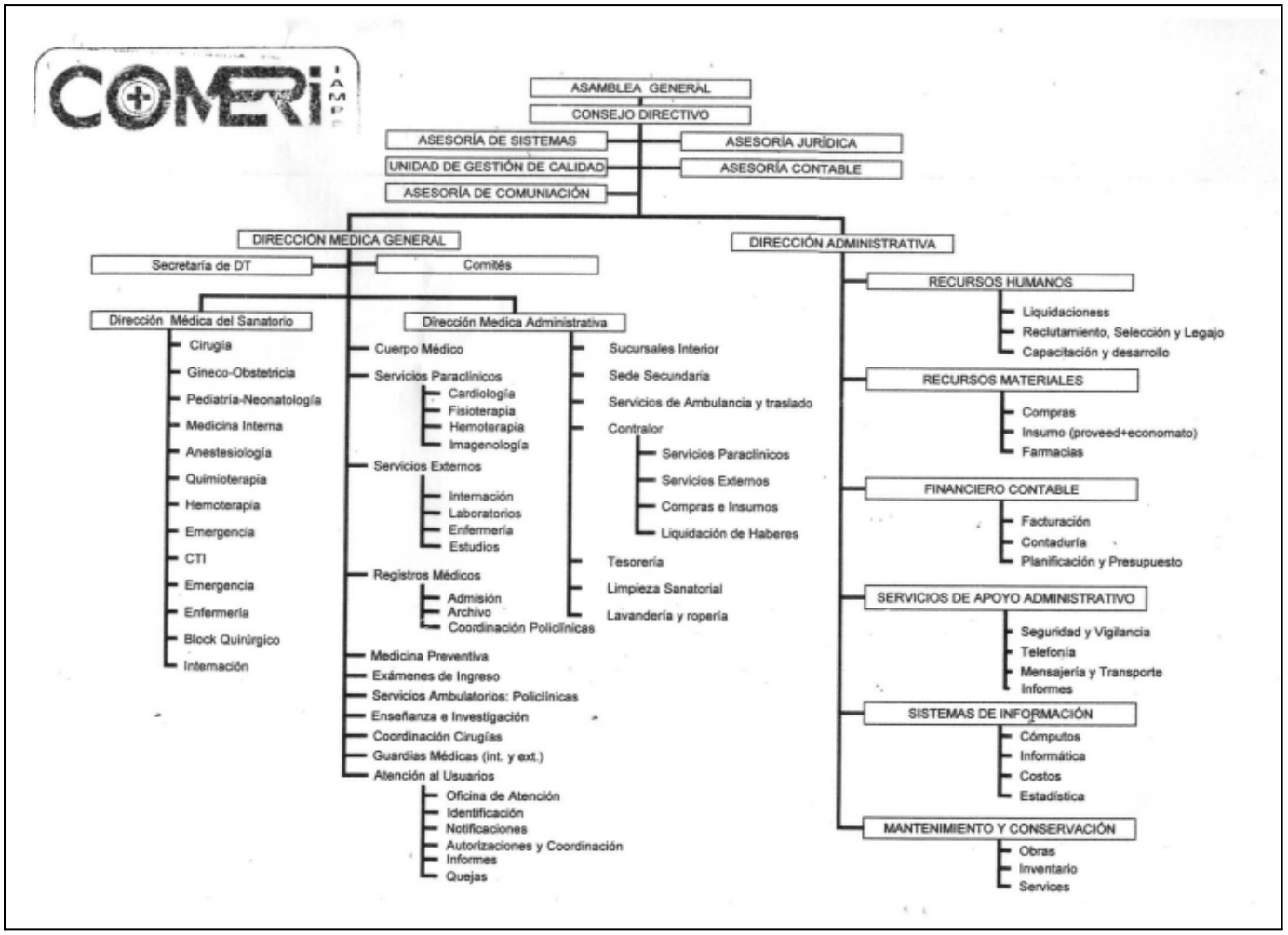
El relato del miembro de la Cúpula Directiva fue obtenido mediante el primer acercamiento al centro donde se consultó por su estructura y funcionamiento.

En la comparativa de las tres estructuras, se observan discrepancias que se pueden explicar por diferentes motivos. El primero, responde a que el organigrama oficial fue creado en 2015 y su diseño no ha sido actualizado conforme a los cambios y crecimiento que ha transitado la organización. El segundo vinculado a la noción de familiaridad y cercanía con que surge la cooperativa, respalda la visión más simple de la estructura de ésta, que poseen algunos de los colaboradores. Por último, el relato del colaborador perteneciente a la Cúpula Directiva, reafirma esta visión más simple de la estructura, que cuenta con menos divisiones y ramificaciones.

Se aprecia, que no hay una falla en la comunicación institucional a nivel interno, por lo que se generan discrepancias en lo que respecta al conocimiento de la estructura por parte de los integrantes de la organización.

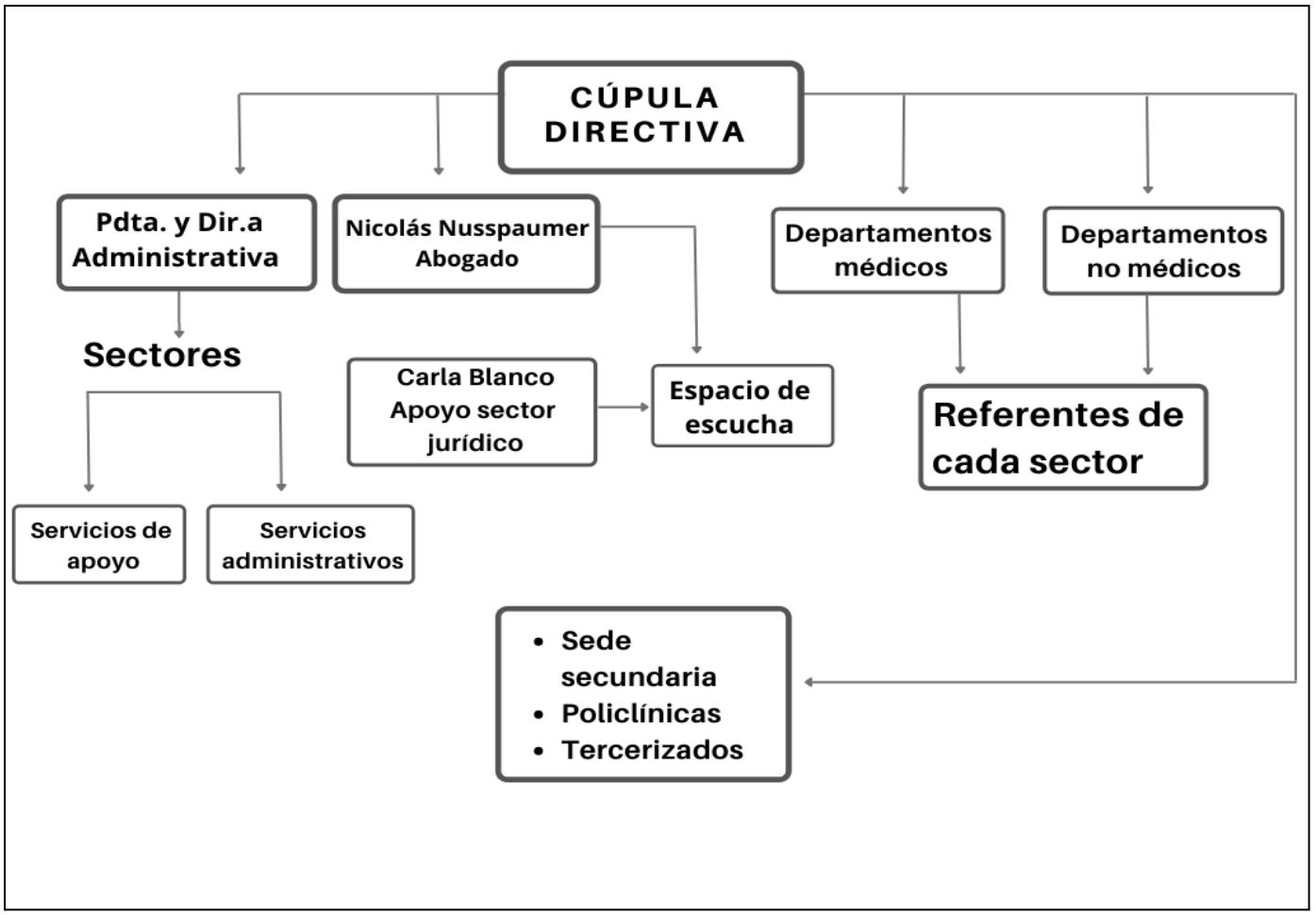
[6] Documento elaborado por Comeri en el año 2015

10.7. Organigrama oficial



Fuente: documento proporcionado por Comeri.

10.8.Organigrama del equipo de estudiantes



Fuente: Equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

10.9. Relato de un colaborador de la Cúpula Directiva

- ¿Cómo se estructura la organización?

R: Cuenta con un órgano directivo que es la Comisión Directiva, seguido por la Comisión Fiscal y Comisión Electoral.
Dos Colegiados: Dirección Técnica y Dirección Administrativa.

¿Con cuántos departamentos cuenta?

R:

- **Médico**
- **Administrativo**
- **Enfermería**
- **Servicios de Apoyo**

Fuente: entrevista estructurada realizada a referentes del Sector Jurídico.

Capítulo 11: Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo se centra en la incidencia de la comunicación interna en la conformación de la identidad organizacional de Comeri. Para ello fue fundamental estudiar el sentido de pertenencia de sus colaboradores, los canales, los procesos comunicacionales, canales y estrategias de comunicación.

Se observa que en base a la carencia de una comunicación profesional y planificada se producen distorsiones en la circulación e interpretación de la información. Esto genera un desconocimiento en la toma de decisiones, en los objetivos a corto, mediano y largo de plazo de la organización, y alienta al crecimiento de la comunicación informal y generación de rumores.

Lo mencionado anteriormente no gestiona de manera eficaz y eficiente los canales de comunicación oficiales, por ejemplo, el correo institucional o plataforma de mensajería. No todos los colaboradores usan el correo debido a que perdieron los accesos o simplemente no lo abren pese a ser la vía formal de comunicación de la cooperativa con su personal. Esto se pudo apreciar al momento de obtener los datos del sondeo de opinión, el cual no tuvo el alcance esperado con respecto al total de los colaboradores que integran la organización.

En algunas ocasiones, no existe retroalimentación entre la organización y los funcionarios, por ejemplo, cuando estos no reciben respuestas luego de enviar sus consultas, dudas o sugerencias de forma online. Esto alienta el sentimiento de desconfianza e incertidumbre sobre cómo la organización los valora.

Por otra parte, existen diferencias entre los materiales elaborados por la organización sobre su estructura, y la visión de los colaboradores sobre ésta. Lo que puede generar desconocimiento o confusión acerca de los departamentos que componen la organización y las tareas que cumple el personal.

Sin embargo, se aprecia un fuerte sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización que plantea un terreno fértil para el óptimo desarrollo de la comunicación interna. Estos tienen fidelidad, fuertes lazos afectivos, se muestran abiertos a tomar nuevos desafíos,

reconocen la importancia de la comunicación interna para relacionarse con sus pares, hacer mejor su labor y brindar un servicio de calidad.

Por tanto, gestionar estratégicamente la comunicación interna permitirá a la organización transmitir de forma eficaz sus valores, creencias, misión y visión que la distinguen del resto. Esto generará coherencia entre lo que la organización dice y lo que hace, y ayudará al fortalecimiento de su identidad.

Asimismo, para contribuir a su fortalecimiento, es necesario que se implementen espacios de escucha online y físicos seguros donde expresar sus inquietudes, consultas y oportunidades de mejora. Generar instancias integradoras a nivel inter e intrasectorial para promover la participación de los colaboradores.

Por otro lado, parte de los colaboradores destacan la necesidad de trabajar la comunicación externa para dar a conocer las innovaciones, servicios y cambios beneficiosos para los usuarios, donde resalta el carácter familiar y el compromiso con la comunidad que está fuertemente ligado a los orígenes del centro.

La suma de estas acciones pretende contribuir a repensar el concepto de salud enfocado al cuidado integral de los recursos humanos teniendo en cuenta no solo el aspecto físico-mental, sino que contemple el cuidado de estos desde una perspectiva de convivencia organizacional.

Por lo cual, es fundamental abordar a la comunicación mediante una planificación estratégica, la que permita sinergía entre la comunicación interna y la externa, y donde sus objetivos estén alineados a los objetivos generales de la organización. Será necesario la optimización de los canales de comunicación existentes y la implementación de nuevos conforme a las necesidades de Comeri y sus públicos.

Para ello, es esencial pensar a la comunicación como acción y no un como mecanismo de transmisión de información, donde hay un “*alguien*” que transmite el mensaje y un “*otro*” que simplemente lo recibe, sino que debe concebirse como aquella surgida en el intercambio de dos o más individuos, que se influencian mutuamente y pueden transformar la realidad en la que operan.

Capítulo 12: Recomendaciones

En base a los datos obtenidos en el diagnóstico, en el análisis de la información y sugerencias realizadas por los colaboradores, se proponen las siguientes recomendaciones.

- Promover acciones que generen un repensar del concepto de salud enfocado no solo al cuidado físico-mental, sino que contemple el cuidado de los recursos humanos, desde una perspectiva de convivencia organizacional.
- Generar instancias de participación para promover la retroalimentación, integración y participación entre colaboradores y la organización.
- Crear una unidad de profesionales que gestione la comunicación.
- Fortalecer la comunicación y cooperación entre mandos medios.
- Establecer una red de facilitadores de la información para brindar apoyo a la gestión de la comunicación, que ocupen el rol de mediadores entre la organización y su público interno.
- Dar a conocer la visión y misión de la organización, mediante el restablecimiento de los valores fundacionales que le dieron vida al centro, para reforzar la identidad.
- Crear una Guía de Buenas Prácticas en Comunicación Interna.
- Diseñar un manual que contenga lineamientos generales sobre la Imagen e Identidad Corporativa (Brand Book).
- Desarrollar una intranet ágil, sencilla y de fácil acceso para que los colaboradores cuenten con información necesaria para realizar sus tareas diarias y conozcan hacia dónde se dirige la institución.
- Crear un plan estratégico de comunicación interna.
- Crear un plan estratégico de comunicación externa.

Bibliografía

Abadía-Barrero C, Melo-Moreno M. Repensar la salud desde una Academia crítica y comprometida. Vida, acumulación y emancipación. Rev. Gerente. Polít. Salud. 2014; 13(27): 41-57. http://dx.doi. org/10.11144/Javeriana.rgyps13-27.rsda

Abilar. Celeste. C, Brizuela Eliana.(2017) P. La comunicación interna como estrategia para mejorar la relación entre el personal médico y Recursos Humanos del Hospital Escuela y de Clínicas “Virgen María de Fátima". [Tesis de Grado, Universidad de la Defensa Nacional]. Repositorio Digital Universitario. https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1300

Baptista Lucio.L, Fernandez Collado. C, Hernández Sampieri. R, Metodología de la Investigación.(2014). Editorial: Editorial MC Graw-Hill/ Interamericana Editores. S.A. de C.V.

Barrantes. R. (1999). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo.Editorial: Universidad Estatal a la distancia. Reimp.6ta ed. 2002.

Barrantes, R. (2014). Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: EUNED.

Bustamente, Edilson. (2013) La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud. [Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Tesis Doctorales en Xarxa. http://hdl.handle.net/10803/117320

Brandolini. A y González Frigoli. M. (2008). Comunicación Interna. Editorial La Crujía Ediciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Capriotti. Paul. (2009) Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Editorial: Colección Libros de la Empresa. Santiago, Chile.

Carbonetti. M. et al., (2012). Cátedra de Salud Comunitaria Facultad de Ciencias Médicas Universidad Nacional de Córdoba. Quinta Edición 2016.SALUD COMUNITARIA I. http://saludcomunitaria.webs.fcm.unc.edu.ar/files/2012/06/Manual-Salud-Comunitaria-1-2016.pdf

Dávila de León, Celeste, & Jiménez García, Gemma. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. Revista de Psicología (PUCP), 32(2), 271-302. Recuperado en 04 de junio de 2021, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es.

Etkin. J. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.

Etkin. J. y Schvarstein. L. (1989) Identidad de las Organizaciones: invariancia y cambio. Editorial Paidos SAICF.

Franklin. Fincowsky. E.B (1998). Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V, México.

Ostos Cueva, E. (2018). Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. Correspondencias & Análisis, (6), 79-98. https://doi.org/10.24265/cian.2016.n6.05

Lopéz. M. L. Cooperativa Central Médica: Una historia con moraleja. Porque se puede. Consultado 10 de Julio de 2020. https://www.smu.org.uy/publicaciones/noticias/noticias93/coopcm.htm

Maslow. A. (1991). Motivación y Personalidad. Edición: Díaz Santos. Madrid. (Original publicado en 1954). https://bit.ly/3rwzRwW

Parlamento del Uruguay, (1981,21/08) ASISTENCIA MÉDICA COLECTIVA Y PRIVADA. RÉGIMEN NORMATIVO,

https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/busqueda-documentos?=&Searchtext=15181&Chkleyes=1

Perez. R.A.(2001). Estrategias de Comunicación, (Spanish Edition), Capítulo 13. El Enfoque de los Comunicadores: La Interacción Simbólica. Editorial Ariel.

Presidencia de la República.(2013,07 de julio). Decreto N° 230/013. CREACIÓN DE LA INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA MÉDICA PRIVADA DE PROFESIONALES (IAMPP). IMPO 389 . https://www.impo.com.uy/bases/decretos/230-2013

Ramírez Rojas, J. L. (s.f.). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de: http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf

Ruiz Balza, A. et al (2015 - 2021) Señalética. Buenos Aires: Comunicólogos. Recuperado de: https://www.comunicologos.com/enciclopedia/t%C3%A9cnicas/se%C3%B1al%C3%A9tica/

Anexos

Anexo 1. Reseña Histórica de Comeri

COMERI INSTITUCIÓN DE ASISTENCIA MÉDICA PRIVADA DE PROFESIONALES.

COMERI IAMPP

Es una organización sin fines de lucro, integrada por personas dirigida a mejorar la salud de otras personas.

RESEÑA HISTÓRICA:

El 9 de agosto de 1983, un grupo de médicos jóvenes firman el acta fundacional de COOPERATIVA MÉDICA DE RIVERA – COMERI, en la casa del médico cirujano Dr. Federico Nusspaumer.

El 1° de enero de 1984, en Sarandi 879, se comienza la prestación de atención médica integral como Sede Secundaria de CMA en Rivera.

El 24 de julio de 1987 se obtiene definitivamente la personeria juridica y la habilitación definitiva para funcionar como Institución de Asistencia Médica Colectiva y se pasa a brindar servicios, en forma autónoma.

Inmediatamente se firma Convenio con MSP para la atención médica y quirúrgica en las instalaciones del Hospital Local.

En 1988 se firma Convenio con BPS para la asistencia médica de los beneficiarios de DISSE.

COMERI
Tel. 46 22 47 40 | www.comeri.org.uy | hola@comeri.org.uy
Ansina 839 | Rivera

Con el ahorro acumulado de 4 años al abstenerse de distribuir utilidades y percibir salario alguno el 5 de agosto de 1991 adquieren en 18 cuotas el terreno de Rodó y Ansina. Comienzan la obra de su sanatorio propio con apoyo crediticio de COFAC Rivera.

El 22 de abril de 1994, se inaugura el Sanatorio COMERI, la obra más moderna del área médica del norte uruguayo, con la presencia del Presidente de la República.

Sus socios, Dres. Hugo German Montero Paz, Oscar Alberto Briosso Soulier, Néstor Antonio Cairello Chaer, Luis Eduardo Villamil Albarenga, Ana Shirley Da Costa Fagundez, Lady Teresita Rodriguez Rosa, José Maria Cartazzo González, Juan Alberto Beis Moreira.

En 1998, se habilita planta alta, con más camas y varios nuevos servicios modernamente equipados con aparatos propios.

En el 2000, por la calle J. P. Varela, se habilitan consultorios, sala de odontologia y otros.

Instaló el 1er. Programa de medicina preventiva de los factores de riesgo cardiovascular, con áreas especiales de rehabilitación cardiaca, policlinicas de control de obesidad, tabaquismo y diabetes.

El 26 de enero de 2003 recibió el Tero de Oro en el Área Salud, en reconocimiento al esfuerzo y a sus politicas de crecimiento.

COMERI
Tel. 46 22 47 40 | www.comeri.org.uy | hola@comeri.org.uy
Aneiros 639 | Rivera

La OMS, MSP y UNICEF lo certificaron 1er. Hospital de Amigo del Niño del Interior del pais.

En el 2004, se inaugura su Sede Secundaria en el departamento de Artigas.

En 2012 inauguró su nuevo CTI y nuevo consultorios en Ituzaingo 725.

A partir del 2011, se fueron incorporando nuevos socios: Ing. Ricardo Cairello Normey, Dra. Ma. Eugenia Montero Normey, Dr. Gabriel Eduardo Villamil Beloqui, Ana Gabriela Villamil Beloqui, Lic. Viviana Laura Beis Pachiarotti, Dra. Silvia Helena Beis Pachiarotti, Sebastián Briosso Báez, Dr. Nicolas Nusspaumer Da Costa, Dr. Carlos Manuel Sarries Seoane, Dr. Ricardo Araujo Abimorad, Dr. Néstor Gaspar Rivero Flores, Dr. Ruben Omar Alvez Viana, Dra. Ana Maria Fros Sánchez, Dr. Federico Gabriel Baldjian Velazco y Dra. Maria Laura Crosa Cerrudo.

En el año 2014, la Cooperativa se transformó en una Institución de Asistencia Médica Privada de Profesionales.

En el año 2018, se adquirió el Laboratorio de Análisis Clínicos CAJAL.

Actualmente emplea a más de 540 funcionarios entre médico y no médicos.

Sus socios actuales luego de diversas renuncias y fallecimientos son los siguientes: Dra. Ma. Eugenia Montero Normey, Dr. Gabriel Eduardo Villamil Beloqui, Ana Gabriela Villamil Beloqui, Lic. Viviana Laura Beis Pachiarotti, Dra. Silvia

COMERI
Tel. 46 22 47 40 | www.comeri.org.uy | hola@comeri.org.uy
Aneiros 639 | Rivera

Helena Beis Pachiarotti, Dr. Nicolas Nusspaumer Da Costa, Dr. Carlos Manuel Sarries Seoane, Dr. Ricardo Araujo Abimorad, Dr. Néstor Gaspar Rivero Flores, Dr. Ruben Omar Alvez Viana, Dra. Ana Maria Fros Sánchez, Dr. Federico Gabriel Baldjian Velazco y Dra. Maria Laura Crosa Cerrudo.

+La **MISION** de COMERI IAMPP:

- Sustentar la salud integral de los usuarios, afiliados o no, de la manera más eficiente a través de la educación, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud fisica y mental, en el menor tiempo posible y sin escatimar esfuerzos profesionales ni económicos.
- Brindar con honestidad y equidad, un área adecuada para el desarrollo personal y profesional de sus técnicos y demás funcionarios.

La **VISION** de COMERI IAMPP:

- Ser la empresa lider en el ámbito de la salud, permanentemente actualizada, generando capacidades técnicas duraderas que le permitan adelantarse a los cambios para permanecer y desarrollarse en el mercado.

COMERI
Tel. 46 22 47 40 | www.comeri.org.uy | hola@comeri.org.uy
Ansina 639 | Rivera

- Ser referente e innovadora a nivel regional
- Mantener la relación humana y personalizada con los usuarios como ha sido siempre su tradición.

POLÍTICA de la CALIDAD:

COMERI, consciente de su responsabilidad ante los afiliados y la comunidad:

- Trabaja y se esfuerza en brindar la más alta calidad asistencial buscando permanentemente los mejores resultados acordes al nivel del conocimiento, de los medios y recursos disponibles para la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de nuestros pacientes.
- Promueve el relacionamiento humano y personalizado de manera de mantener y aumentar el grado de satisfacción con los servicios.
- Estimula la incorporación del conocimiento, destrezas y competencias de su gente, según las necesidades detectadas a través de planes de capacitación continua.
- Actualiza y mantiene sus equipos de diagnóstico y tratamiento e invierte en alta tecnología para contribuir al logro de sus objetivos.
- Apoya permanentemente a la comunidad trabajando en coordinación con otros actores sociales, promoviendo la cultura de la solidaridad y del cuidado del medio ambiente.

COMERI

Tel. 46 22 47 40 | www.comeri.org.uy | hola@comeri.org.uy
Ansina 639 | Rivera

- Asume el compromiso de cumplir con los requisitos éticos, del cliente, los legales y reglamentarios, asi como contribuir a la mejora continua de los servicios y del sistema de gestión de la calidad.

La Dirección.-

Anexo 2. Guía de Preguntas para Entrevista Estructurada a Sector Jurídico

¿Cuántos años tiene COMERI? ¿Cómo nace?
- ¿Cuál es el número de funcionarios, directivos y trabajadores tercerizados?
- La dirección, ¿está integrada por personal capacitado en administración/negocios, medicina o es mixta?
- ¿Cómo se estructura la organización?
  - ¿Con cuántos departamentos cuenta?
  - ¿Cómo se comunican entre sí?
  - ¿La dirección es renovada cada cuánto tiempo?
    -¿Quiénes participan en la elección de la misma?
    -¿Cuántos miembros tienen?
    -¿Tienen reuniones periódicas?
    -¿Cada cuánto tiempo?
    -¿Quiénes pueden participar?
- ¿Cómo se anuncian los lineamientos a seguir, los cambios, entre otros?
- Para conocer el clima organizacional ¿Se realizan seguimientos para saber las inquietudes y conformidades del personal?
- ¿Cuentan con un departamento de comunicación interno, o cuando es necesario el trabajo es contratado?
- ¿Aproximadamente cuál es la cantidad de socios?
- ¿Se realizan encuestas para saber la conformidad con el servicio recibido?

Consideraciones sobre los funcionarios:
- Tenemos conocimiento de que son realizados controles en cuanto a la motivación de los funcionarios. ¿Quién los realiza, cada cuanto tiempo y qué Normas deben ser seguidas?

Desarrollo de las capacidades de los trabajadores, instancias de formación:
- ¿Cómo se elige quien se capacita? ¿se les entrega algún manual de inducción?
- ¿Se les hace un recorrido por la institución antes de comenzar con su labor?

Motivación del personal
- Estabilidad y crecimiento laboral
- Instancias de integración con colegas
- Instancias de diálogo, comunicación con directiva, y colegas de otros departamentos

Dejamos un espacio para que agreguen sugerencias o puntos que deseen tratar y no estén detallados anteriormente.

Anexo 3. Guía de Preguntas para Entrevista Estructurada a Sector de Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Relevamiento en comunicación

Estamos realizando una investigación para el Trabajo Grado para la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Fic UdelaR, bajo la tutoría del docente Daniel Ottado.
Nuestros nombres son Catherine Lissio y Ma Victoria Sequeira.
Un punto fundamental sobre la realización de este cuestionario es la confidencialidad, y responsabilidad en el manejo de la información, la cual será únicamente empleada con fines académicos.

¿Hace cuánto estás en la organización?

Tu respuesta

¿Cuál es tu rol? ¿En qué consisten las principales tareas que realizas?

Tu respuesta

Anteriormente: ¿Ocupaste otros puestos aquí?

Tu respuesta

¿Cuáles son las tareas específicas y objetivos que se plantea tu departamento? ¿Cuántas personas lo integran?

Texto de respuesta larga

¿Crees recibir la información suficiente para realizar tu trabajo?

- Sí
- No

¿Cómo fluyen las relaciones jerárquicas en tu sector?

Texto de respuesta corta

¿Qué tipo de herramientas de integración utilizan? (juntas de trabajo, reuniones)

Texto de respuesta corta

¿Qué herramientas utilizan para comunicarse entre los integrantes del sector?

Texto de respuesta corta

¿Cuáles crees que son las debilidades comunicacionales del sector?

Texto de respuesta larga

¿Crees que es necesario contar con un departamento de comunicación?

Texto de respuesta larga

¿Cómo se comunicó el cambio de logo de la institución?

Texto de respuesta corta

En tu experiencia, ¿Qué cambios has percibido en la organización?

Texto de respuesta larga

¿Cree que la organización tiene un reconocimiento y posicionamiento en la sociedad?

Texto de respuesta corta

¿Cuáles consideras que son la misión, visión y valores de COMERI?

Texto de respuesta larga

¿Cómo crees que se puede mejorar la comunicación?

Texto de respuesta larga

Anexo 4. Guía de Preguntas para Entrevistas Semiestructuradas a mandos medios

- ¿Hace cuánto estás en la organización?
- ¿Cuál es tu rol? ¿En qué consisten las principales tareas que realizas?
- Anteriormente: ¿Ocupaste otros puestos aquí?

¿Cuáles son las tareas específicas y objetivos que se plantea tu departamento? ¿Cuántas personas lo integran?

- ¿Cuentas con estudios académicos relacionados con tu trabajo?
- ¿Cómo es la dinámica cotidiana en COMERI? ¿Cómo se relaciona el personal?

¿Crees recibir la información suficiente para realizar tu trabajo?

- ¿Cómo fluyen las relaciones jerárquicas en tu sector?
- ¿Qué tipo de herramientas de integración utilizan? (juntas de trabajo, reuniones)
- ¿Qué herramientas utilizan para comunicarse entre los integrantes del sector?

¿Cuáles crees que son las debilidades comunicacionales del sector?

- ¿Crees que es necesario contar con un departamento de comunicación?
- ¿Cómo se comunicó el cambio de logo de la institución?
    - ¿Qué diría sobre Comeri? ¿Cuál es su misión, visión y valores?
- En tu experiencia, ¿qué cambios has percibido en la organización?
- Sabemos que la Directiva se renueva cada dos años,¿con ello se perciben transformaciones en los lineamientos generales?
- ¿Cómo es visto que dos estudiantes desarrollen su proyecto de grado en su lugar de trabajo? ¿Se ve como algo provechoso? ¿O el colaborar con nuestra intervención es una tarea de trabajo más a realizar?
- ¿Tienes alguna observación o recomendación que te parezca pertinente agregar?

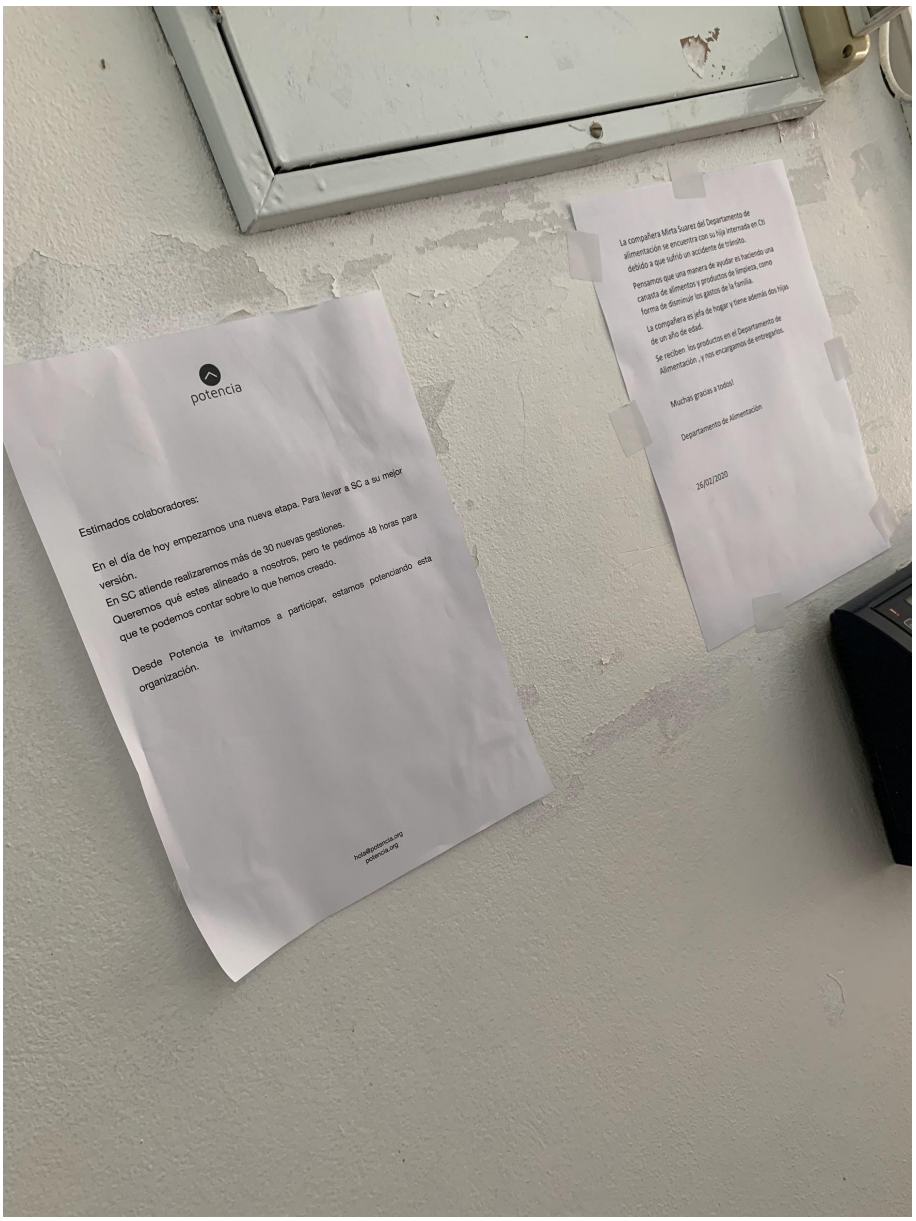
Anexo 5. Registro fotogràfico visita a la instalaciones de Comeri

Los registros fotográficos de este apartado son propiedad del equipo de estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, FiC - Udelar, con fines únicamente académicos.

5.1.Patios internos

TIRE

5.2. Carleterias destinada a funcionarios


potencia
Estimados colaboradores:
En el día de hoy empezamos una nueva etapa. Para llevar a SC a su mejor versión.
En SC atiende realizaremos más de 30 nuevas gestiones.
Queremos qué estes alineado a nosotros, pero te pedimos 48 horas para que te podemos contar sobre lo que hemos creado.
Desde Potencia te invitamos a participar, estamos potenciando esta organización.
hola@potencia.org
potencia.org
La compañera Marta Suarez del Departamento de alimentación se encuentra con su hija internada en Cti debido a que sufrió un accidente de tránsito.
Pensamos que una manera de ayudar es haciendo una canasta de alimentos y productos de limpieza, como forma de disminuir los gastos de la familia.
La compañera es jefa de hogar y tiene además dos hijas de un año de edad.
Se reciben los productos en el Departamento de Alimentación, y nos encargamos de entregarlos.
Muchas gracias a todos!
Departamento de Alimentación
26/01/2020

5.3. Indicaciones de seguridad

5.5. Fachadas de Comeri

Fachada principal

Fachada lateral, consultorios policlínicos

5.6. Cuadro obsequiado a Dirección

Anexo 6. Sondeo de Opinión

Relevamiento de Comunicación Interna.

El objetivo de este es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de la organización y en la satisfacción de los funcionarios que la componen.
Recordamos que este estudio es confidencial, y parte del relevamiento de información para la creación de un proyecto de grado. La información será analizada con fines puramente estadísticos, al servicio de las estudiantes de Comunicación que cursan su Trabajo de Grado en la Facultad de Información y Comunicación, UdelaR.

Por favor, identifique el departamento al que pertenece.

Texto de respuesta corta

1- ¿Cuánto tiempo hace que trabaja para Comeri?

- ○ 0-1 año
- ○ 1-4 años
- ○ 4-5años
- ○ Más de 5 años

Identidad organizacional

Descripción (opcional)

2- Considera Ud que los esfuerzos, recursos aplicados están alineados con los cometidos de la organización?

- ○ Sí
- ○ No

3- Desde su perspectiva, ¿existe cohesión entre la realidad del centro y los estatutos fundacionales ?

- ○ Sí
- ○ No

4- ¿Cuentan con un manual o guía para elaborar comunicados, u otro tipo de Comunicación Interna o Externa?

- ○ Sí
- ○ No
- ○ No se

5- Considera necesario contar con este material.

- ○ 1 Totalmente en desacuerdo
- ○ 2 En desacuerdo
- ○ 3 Neutro
- ○ 4 De acuerdo
- ○ 5 Totalmente de acuerdo

6- Describa cual cree que es la Visión y Misión de la organización.

Texto de respuesta larga

7- Enumere al menos tres valores que cree identificatorios de la organización.

Texto de respuesta larga

8- Enumere al menos tres fortalezas de la organización referidas a la comunicación, con respecto a otras instituciones del ámbito de la salud.

Texto de respuesta larga

9- Enumere al menos tres aspectos comunicacionales a mejorar de la organización, con respecto a otras instituciones del ámbito de la salud.

Texto de respuesta larga

10- Enumere al menos tres acciones que considera que deberían ser aplicadas para la mejora la Comunicación Interna.

Texto de respuesta larga

11- ¿Conoce la historia de la fundación del centro?

- ◯ Sí
- ◯ No

12- Las personas que trabajan en Comeri, están dispuestos a aceptar nuevos desafíos

- ◯ Totalmente en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Neutro
- ◯ De acuerdo
- ◯ Totalmente de acuerdo

Sentido de pertenencia

Descripción (opcional)

13- Está de acuerdo con la siguiente afirmación: " Siento que pertenezco a la organización"

- ◯ Sí
- ◯ No

14- Está de acuerdo con la siguiente afirmación: " Me siento motivado ante las oportunidades para colaborar con la organización"

- ◯ Sí
- ◯ No

15- Me siento valorado, incluido y parte importante de las actividades de la organización.

- ◯ Totalmente en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Neutro
- ◯ De acuerdo
- ◯ Totalmente de acuerdo

16- Existen instancias, donde pueda presentar proyectos, con el fin de contribuir a la organización.

- ◯ Sí
- ◯ No

17- Percibe que el clima laboral en la organización es positivo, lo que favorece las metas compartidas.

- ◯ Totalmente en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Neutro
- ◯ De acuerdo
- ◯ Totalmente de acuerdo

18- El ambiente laboral, es favorable para el fortalecimiento de la interacción entre los funcionarios de la organización.

- ◯ Si
- ◯ No

19- Considera que son importantes los espacios de escucha.

- Sí
- No

20- Existen espacios de escucha destinados al personal.

- SI
- No

21- Existen instancias de integración, dentro de la organización para socializar con mis compañeros (fuera de las actividades laborales). Ejemplo: cantina, celebración de meta alcanzada, cumpleaños, etc.

- Sí
- No

22- Los altos directivos gerenciales y los empleados tienen confianza mutua.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23- Tiene una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24- Está satisfecho(a) con la flexibilidad laboral ofrecida por la organización.

- ○ Totalmente en desacuerdo
- ○ En desacuerdo
- ○ Neutro
- ○ De acuerdo
- ○ Totalmente de acuerdo

25- Indique, su grado de mayor fuente de motivación en el trabajo.

	Totalmente en ...	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de ...
Remuneración	○	○	○	○	○
Ambiente Labo...	○	○	○	○	○
Oportunidad d...	○	○	○	○	○
Lazos Afectivos	○	○	○	○	○
Apego a la org...	○	○	○	○	○
Prestigio	○	○	○	○	○
Lealtad	○	○	○	○	○

Comunicación interna

Descripción (opcional)

26- Existe un área de Comunicación Interna.

- ◯ Sí
- ◯ No

27- ¿De qué áreas o sectores depende la ejecución de la Comunicación Interna?

Texto de respuesta corta

28- ¿Cuáles son los principales canales de Comunicación Interna que utiliza para comunicarse con los compañeros de su sector? Ejemplo: e-mail institucional, red corporativa.

Texto de respuesta corta

29- Se percibe como transparente la circulación de información relevante en Comeri sobre: cambios, acuerdos y acciones.

- ◯ Totalmente en desacuerdo
- ◯ En desacuerdo
- ◯ Neutro
- ◯ De acuerdo
- ◯ Totalmente de acuerdo

30- Vinculada al punto anterior. Esta información se da a conocer mediante:

- ◯ Directivos
- ◯ Mandos medios
- ◯ Compañeros de sector
- ◯ Compañeros de diferentes sectores
- ◯ Usuarios

31- Conozco las metas a corto plazo de la organización.

- ○ Sí
- ○ No

32- Considera que la Comunicación Interna en la organización está bien planificada.

- ○ Totalmente en desacuerdo
- ○ En desacuerdo
- ○ Neutro
- ○ De acuerdo
- ○ Totalmente de acuerdo

33- Es necesaria la existencia de personal especialmente abocado a la planificación, ejecución y monitoreo de la Comunicación Interna.

- ○ Totalmente en desacuerdo
- ○ En desacuerdo
- ○ Indiferencia
- ○ De acuerdo
- ○ Totalmente de acuerdo

34- Recomendaciones para mejorar la Comunicación Interna.

Texto de respuesta larga

UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Facultad de
Información y
Comunicación

Plan Estratégico de Comunicación Interna

Índice

Resumen Ejecutivo 1

Capítulo 1: Marco Teórico 3

Capítulo 2: Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación Interna 5
- Objetivo general 5
- Objetivos específicos 5

Capítulo 3: Público o actores 6
- 3.1. Identificación de públicos de Comeri 7
- 3.2. Tabla de Públicos o Actores de Comeri 8

Capítulo 4: Mensaje Comunicacional 9

Capítulo 5: Concepto Creativo 10

Capítulo 6: Estrategias de Acción 11

Capítulo 7: Canales 13
- 7.1. Correo institucional 13
- 7.2. E-mail Marketing 13
- 7.3. Intranet 13

Capítulo 8: Cronograma de actividades 15

Capítulo 9: Recursos Humanos y Económicos 17

Capítulo 10: Monitoreo y Evaluación 18

Bibliografía 19

Anexos 20

Resumen Ejecutivo

Conforme a los datos recabados en el diagnóstico, el Plan Estratégico de Comunicación, se aboca a contribuir a la mejora de la comunicación interna de Comeri mediante la planificación de acciones y herramientas, que tienen por objeto unificar el mensaje brindado por la organización a sus públicos, donde éstos fortalezcan los vínculos de los colaboradores con sus pares, posibilite una mejor circulación de la información y ayude a crear una identidad sólida del centro.

Los principales aspectos abordados en el plan se obtienen a través del diálogo con los colaboradores mediante entrevistas individuales, y sondeo de opinión, donde pudieron expresar sus diferentes puntos de vista sobre la organización y tuvieron la oportunidad de brindar recomendaciones para la gestión de la comunicación interna en el centro.

Luego se plantean los objetivos de comunicación del plan, se definen los diferentes actores y se elige el público objetivo al que está destinado, así como también se elaboran los mensajes comunicacionales.

En base a ello, se definen las características que identifican el trabajo y el concepto creativo que comprende la estrategia de comunicación, sus acciones y la selección de medios y canales para la difusión de los mensajes.

A su vez, se establece un cronograma de actividades, recursos, monitoreo y evaluación del trabajo.

El equipo de estudiantes propone trabajar bajo la premisa *Volver a las raíces*, en el cual haya un resurgir de los valores y estatutos fundacionales que componen la identidad del centro, donde la comunicación sea el sostén principal y se aprecie el rol fundamental de los colaboradores en una organización.

Por tanto, esto trae consigo un repensar del concepto de salud, tal y como se lo trata en el diagnóstico, abocado al bienestar integral de los recursos humanos de la organización desde una perspectiva de cuidado físico-mental.

De esta forma, se selecciona como principales focos a trabajar, los procesos de comunicación en la organización, la implementación de acciones para lograr la eficacia de los canales de

comunicación interna y la circulación de información, el relacionamiento entre colaboradores, que ayude al fortalecimiento de la identidad organizacional.

Se busca promover el intercambio entre los funcionarios, alentar la creación de espacios de escucha destinados a los colaboradores, fomentar el conocimiento de los principales valores de la organización, su misión y visión que también contribuya a mejorar la productividad de esta mediante un ambiente laboral sano.

Capítulo 1: Marco Teórico

En base a las recomendaciones planteadas en el Diagnóstico se crea un plan estratégico de comunicación para Comeri.

Según Brandoli, las organizaciones pueden considerarse una red de conversaciones, compuestas por entramados comunicacionales, que las sostienen y le dan vida. Estas son sujetos sociales, que impactan en su entorno y lo modifican. Para que esto ocurra de una forma beneficiosa para la institución, sus acciones deben estar correctamente orientadas a cumplir su misión y visión. La comunicación cumple un rol fundamental en ello, tanto a nivel interno como externo.

Como indica la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019), la comunicación es transversal a la institución y se encuentra allí inherentemente, por tanto es esencial su planificación estratégica, donde sus objetivos estén alineados a los objetivos de la organización.

La comunicación estratégica, propone generar nuevas prácticas que alienten cambios reales en la organización. Esta concepción se apoya en que la comunicación estratégica posee tres características principales.

Primero, facilita el logro de un objetivo comunicacional que, a su vez, apoye el logro del propósito institucional. Por este motivo se afirma que la comunicación estratégica potencia los procesos impulsados por la organización y el impacto de su accionar.

Segundo, se orienta hacia efectos, dado que busca cambios en el comportamiento y pensamientos de los individuos. Por lo que, todos los productos de la comunicación estratégica, deben ser planificados, diseñados y evaluados en función de los efectos que se quieren conseguir. No debe considerarse únicamente producción y difusión de información.

Tercero, tener presente que la comunicación es una valiosa herramienta de la gestión institucional, que abarca aspectos de su identidad e imagen que deben transmitir confianza en sus públicos.

La Asociación señala que la comunicación estratégica en su planeamiento e implementación se compone de cuatro fases: análisis, estrategia, táctica y realización.

En el análisis se lleva a cabo el diagnóstico de la organización, se identifican necesidades y los problemas de comunicación. Se conoce el contexto de la organización y cómo ésta opera.

La estrategia se basa en los resultados y datos recolectados en la fase anterior. Aquí se desarrolla la idea o eje central para la planificación operativa de las acciones, tiene en cuenta el análisis del público objetivo, establece objetivos, resultados e indicadores. También se definen los mensajes para cada público y a qué canales, medios y espacios de comunicación a utilizar.

La fase táctica se compone del diseño del plan operativo que incluye las acciones y actividades que se van a desarrollar para cumplir con los objetivos planteados. La definición de un cronograma, recursos, monitoreo y evaluación de estas.

La última, es la fase de realización u operativización.Consiste en la evaluación de las fases de planeamiento e implementación para medir el progreso y el logro de los cambios establecidos en los objetivos de comunicación.

Capítulo 2: Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación Interna

Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que promueva el intercambio entre las personas que trabajan en Comeri y estimule el sentido de pertenencia para fortalecer la identidad de esta.

Objetivos específicos

1. Fortalecer los canales de comunicación con el fin de estimular el intercambio entre las personas que trabajan en el centro.
2. Dar a conocer la misión, visión, valores y estatutos fundacionales para fortalecer la identidad del centro.
3. Promover la creación de espacios de escucha e integración que refuercen los vínculos entre colaboradores y la organización.

Capítulo 3: Público o actores

Para analizar desde una perspectiva integral los vínculos y relaciones que se suceden dentro de una organización, Capriotti utiliza la Teoría de los Stakeholder (individuos o grupo de individuos).

En palabras del autor, los públicos se definen “como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.” (Capriotti. 2009. p. 73, 74)

Este hace uso de dos conceptos para explicar la relación del público con la organización. El primero de ellos es el de *Status*, refiere al lugar que una persona ocupa en los diferentes ámbitos de su vida social, entre ellos, dentro de la organización, y está dado por la posición jerárquica o cargo que desempeña. Mientras que el segundo concepto, lo denomina *Rol*, está determinado por las reglas y pautas de conducta que la persona lleva a cabo en dicha posición, crean en él y en el resto de los individuos expectativas y una cierta predecibilidad de cómo se comportan ante ciertas situaciones.

Para una organización es de suma importancia diferenciar los intereses de sus públicos para llevar a cabo una correcta ejecución de las políticas de la organización, dirigiendo sus esfuerzos en función del vínculo con esta.

Según Freeman (1984, citado en Capriotti, 2009), es importante destacar la pertenencia de un individuo a diferentes públicos, en función del rol que ocupan en la sociedad. Un ejemplo de ello, es el caso de los accionistas de una organización miembros de su directorio, que a su vez cumplen funciones dentro de la misma como empleados (en el área en la cuál se especializaron) lo que puede producir conflictos de intereses.

Otro punto a considerar es que el mismo individuo forma parte del público interno de la organización, ejerce un determinado rol y status mencionados con anterioridad y también es miembro de la opinión pública (público externo).

3.1. Identificación de públicos de Comeri

Para justificar el abordaje de los públicos de Comeri, es necesario tomar el enfoque de Capriotti y clasificarlos entre primario y secundario.

El primero, es el destinatario principal de las estrategias y mensajes que se apliquen en función del plan estratégico de comunicación. La segmentación del público, está determinada por las características compartidas entre los miembros de la organización. Para realizarla se consideran como tópicos, la estructura formal de la organización, el nivel de influencia con los colegas y con la organización, además del grado de acceso a la información.

En base a las necesidades detectadas en el diagnóstico, y al análisis de la estructura organizacional, se establece como público primario a la totalidad de funcionarios de Comeri Sede Central (Rivera), pero el Plan de Comunicación Interna estará abocado a trabajar con los jefes de área o mandos medios y líderes informales (referentes designados por sus compañeros), para que luego los conocimientos adquiridos sean aplicados en toda la organización.

Para definir al liderazgo informal se seleccionaron dos definiciones complementarias:

> Zapata (2008), en relaciones interpersonales de los empleados al interior de las organizaciones, en las que cada sujeto tiene su estatus. Mientras que Davis y Newstrom (2003) indican que, para los miembros informales, la posición social está determinada por las capacidades, habilidades, valores morales y otros factores que consideren de mayor valor para el grupo. (Viloria-Escobar, J. de J., Pedraza-Álvarez, L. P., Cuesta-Tamayo, K., & Pérez-Correa, K. 2016).

El público secundario, es aquel que no pertenece al principal punto de atención, pero de igual modo se verá afectado por las estrategias y mensajes elaborados, por tanto, es de suma importancia que no se tenga un impacto desfavorable sobre ellos. Por lo que, a raíz de la segmentación se determina como público secundario de Comeri a los siguientes grupos de individuos:

- Funcionarios pertenecientes a Comeri, pero que no trabajan en la Sede Central de Rivera.
- Colaboradores tercerizados

- Usuarios de Comeri
- Sociedad en general (Rivera)
- Socios estratégicos

3.2. Tabla de Públicos o Actores de Comeri

Público	Integrantes	Rol
Mandos medios o Jefes de Área	Mandos medios y/o supervisores de cada departamento	Supervisión de su sector o departamento de trabajo
Líderes informales	Referentes designados por sus colegas	Referentes de cada departamento

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

Capítulo 4: Mensaje Comunicacional

Objetivo 1	Promocionar el uso de canales de comunicación existentes.
	Promover la participación de los colaboradores en la creación y ejecución de la implementación de nuevos canales de comunicación.
	Estimular la comunicación e interacción entre las personas que trabajan en la organización.
	Fortalecer la comunicación y cooperación entre mandos medios.
Objetivo 2	Elaboración de talleres que promuevan el conocimiento de los estatutos fundacionales, misión, visión y valores del centro.
	Involucrar a los colaboradores con el conocimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales.
	Establecer una red de facilitadores de la información que apoye la gestión de la comunicación interna y funcione como nexo entre la organización y su público.
Objetivo 3	Acciones que estimulen la retroalimentación entre la organización y sus integrantes que destaque su importancia en la constitución y funcionamiento de esta.
	Generar actividades integrativas de carácter institucional con la intención de cuidar a los recursos humanos desde una perspectiva de convivencia organizacional.
	Destacar logros de los colaboradores y los sectores dentro de la organización.

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

Capítulo 5: Concepto Creativo

A partir del relevamiento de los datos obtenidos en el Diagnóstico se observa la necesidad de los colaboradores y de la organización de reafirmar los valores que le dieron vida al centro. Comeri surge de la iniciativa de un grupo de jóvenes médicos abocados a cuidar la comunidad riverense.

Volver a las Raíces: pretende resaltar el carácter familiar y cercano con el que se ha distinguido a ésta cooperativa a lo largo de su trayectoria.

Capítulo 6: Estrategias de Acción

Acción	Actividad	Indicador	Medio de Verificación
Objetivo 1	Instancias de capacitación e información sobre los canales de comunicación existentes.	Grado de conocimiento de los canales empleados por la organización.	Relevamiento del uso de los canales en el primer trimestre de su aplicación.
	Instancias donde los colaboradores puedan a través de su experiencia aportar a la mejora de los canales existentes y creación de nuevos.	Grado de participación e implicación de los colaboradores.	Relevamiento de la participación e involucramiento de los colaboradores mediante informes y presentaciones de las ideas.
	Talleres sobre la importancia de la comunicación inter e intrasectorial.	Grado de conocimiento sobre la importancia de la comunicación interna.	Participación e involucramiento de los colaboradores
	Talleres sobre la importancia de mantener la cohesión entre la comunicación interna y externa. Se presenta por parte del equipo de estudiantes un Manual de Buenas Prácticas en Comunicación.	Grado de conocimiento sobre la importancia de mantener la cohesión entre ambas	Relevamiento de datos.
	How works para mandos medios, con el objetivo de abordar la comunicación y cooperación entre éstos.	Nivel de conocimiento del funcionamiento de otros sectores, y la importancia de la cooperación entre éstos.	Informe sobre los resultados de esta instancia.

Objetivo 2	Talleres de actividades que promuevan el conocimiento de los estatutos fundacionales, misión, visión y valores del centro.	Grado de conocimiento de los colaboradores.	Análisis de los datos obtenidos.
	Charlas informativas para difundir los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización	Grado de conocimiento de los objetivos institucionales.	Informe de resultados.
	Talleres para la creación de un grupo de trabajo que funcione como nexo entre los colaboradores y la organización.	Grado de involucramiento y participación.	Informe de resultados de las actividades
Objetivo 3	Instancias que estimulen la retroalimentación entre colaboradores y directivos de Comeri.	Grado de involucramiento y participación.	Relevamiento de resultados.
	Instancias integrativas de carácter institucional con la intención de cuidar a los recursos humanos desde una perspectiva de convivencia organizacional.	Grado de involucramiento y participación.	Informe de resultados de las actividades
	Talleres informativos sobre la creación de un plan de beneficios para colaboradores y su sector al alcanzar las metas establecidas.	Grado de aceptación de esta medida.	Análisis de los datos obtenidos.

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

Capítulo 7: Canales

En base al relevamiento de los datos obtenidos en la primera instancia de investigación, se observa la necesidad de reforzar el correo institucional como principal canal de comunicación en la organización.

Otros canales que servirán a la mejora de la comunicación interna y circulación de la información, es la creación de una intranet y aplicación de herramienta de e-mail marketing.

7.1. Correo institucional

El correo electrónico institucional es una herramienta de comunicación dentro de toda empresa u organización, su uso correcto permite al usuario organizar actividades. Permite generar una comunicación fluida entre la organización y sus funcionarios.

Será preciso generar un informe sobre el número de colaboradores que posee acceso a su correo institucional, así como también quienes de éstos se encuentran interesados en formar parte de instancias de información y capacitación sobre su uso.

7.2. E-mail Marketing

Esta herramienta permite crear una base de datos que le brindará a la organización la capacidad de comunicarse con sus públicos, con mayor agilidad y a través de diseños atractivos. A su vez, facilita medir el alcance de los correos enviados.

Está permite generar boletines o newsletter informativos sobre asuntos institucionales. Se pueden incluir en él novedades, acuerdos, informes sobre cambios internos, acontecimientos importantes, fechas de cumpleaños, entre otras.

7.3. Intranet

Se propone la creación de una intranet para que los colaboradores puedan consultar información pertinente a la estructura de la organización, misión, visión, y valores, información general. Les proporcionará datos o recursos para ejercer sus actividades diarias dentro de su departamento y obtener información sobre las actividades que están ejerciendo otros sectores.

Facilita la retroalimentación, colaboración y cooperación entre funcionarios, por ejemplo, investigaciones, actividades, etc y estimula la sinergía entre equipos de diferentes sectores.

Capítulo 8: Cronograma de actividades

Actividades	Enero - Junio 2023	Junio - Diciembre 2023
Instancias de capacitación e información sobre los canales de comunicación existentes.	Desarrollo e implementación.	Se repite en el segundo semestre a nuevos colaboradores.
Instancias donde los colaboradores puedan a través de su experiencia aportar a la mejora de los canales existentes y creación de nuevos.	Permanente	
Talleres sobre la importancia de la comunicación inter e intrasectorial.	Desarrollo e implementación.	Conforme a las necesidades se evalúa repetir la instancia.
Talleres sobre la importancia de mantener la cohesión entre la comunicación interna y externa. Se presenta por parte del equipo de estudiantes un Manual de Buenas Prácticas en Comunicación.	Desarrollo e implementación.	Conforme a las necesidades se evalúa repetir la instancia.
How works para mandos medios, con el objetivo de abordar la comunicación y cooperación entre éstos.	Permanente	
Talleres de actividades que promuevan el conocimiento de los estatutos fundacionales, misión, visión y valores del centro.	Desarrollo e implementación.	Se repite en el segundo semestre a nuevos colaboradores.
Charlas informativas para difundir los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización	Permanente	
Instancias que estimulen la retroalimentación entre colaboradores y directivos de Comeri.	Desarrollo.	Implementación.
Talleres para la creación de un	Desarrollo.	Implementación

grupo de trabajo que funcione como nexo entre los colaboradores y la organización.		.
Instancias integrativas de carácter institucional con la intención de cuidar a los recursos humanos desde una perspectiva de convivencia organizacional.	Permanente	
Talleres informativos sobre la creación de un plan de beneficios para colaboradores y su sector al alcanzar las metas establecidas.	Desarrollo e implementación	Se repite en el segundo semestre a nuevos colaboradores.

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

Capítulo 9: Recursos Humanos y Económicos

La selección de estos se enmarca en la frase táctica, corresponde al dinero, tiempo y personas que participan en la implementación del Plan Estratégico de Comunicación.

Rol	Detalle de la actividad	Costo
Creación de equipo interdisciplinario formado por profesionales en Comunicación, RRHH y Administración	Gestión e implementación de las actividades de comunicación propuestas en las estrategias de acción	**Profesionales de comunicación:** se establece de acuerdo a las horas que lleve cada instancia propuesta. **RRHH y Administración:** opción de pago como hora extra o día acumulado en la licencia anual.
Colaborador capacitado para gestionar la plataforma de E-mail Marketing	E-mail Marketing permite el envío masivo de correos; proveen plantillas; creación de base de datos; dominio personalizado.	Se presupuestan dos empresas. **MailUp:** 85 euros mensuales. **ConstantContact:** 41 euros mensuales. **Colaborador capacitado para su gestión:** el presupuesto se establece de acuerdo a las horas empleadas en la labor.
Persona contratada para gestionar la Intranet.	Desarrollo, mantenimiento y evaluación de la Intranet.	Se presupuestan dos empresas. **Bitrix24:** plan premium 199 usd mensuales. **Persona contratada:** el presupuesto se establece de acuerdo a las horas empleadas en la labor.

Fuente: propiedad del equipo de estudiantes de la Lic. en Ciencias de Comunicación, Fic - UdelaR.

Capítulo 10: Monitoreo y Evaluación

La última instancia de un plan estratégico de comunicación está compuesta por dos partes: el monitoreo y la evaluación de las acciones realizadas.

Durante el monitoreo se observan los indicadores para generar confiabilidad durante el proceso de implementación de las actividades, productos y objetivos.

La evaluación consiste en la medición de la eficiencia de los resultados una vez culminada la intervención.

De acuerdo al momento en que se realiza la evaluación de un proyecto, puede ser: evaluación ex ante, evaluación intermedia, evaluación ex post.

Bibliografía

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. https://departamento.pucp.edu.pe/comunicaciones/noticias/marisol-castaneda/attachment/calandria-guia-gestion-comunicacion-instituciones-brot/

Brandolini. A y González Frigoli. M. (2008). Comunicación Interna. Editorial La Crujía Ediciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Capriotti. Paul. (2009) Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Editorial: Colección Libros de la Empresa. Santiago, Chile.

Viloria-Escobar, J. de J., Pedraza-Álvarez, L. P., Cuesta-Tamayo, K., & Pérez-Correa, K. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clío América*, *10*(19), 31–42. https://doi.org/10.21676/23897848.1658

Anexos:

Anexo 1. Manual de Buenas Prácticas en Comunicación

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN

ÍNDICE

01 La Comunicación Interna

02 Beneficios de la Comunicación Interna

03 Buenas Prácticas Para Mejorar la Comunicación Interna

07 La importancia de Gestionar la Comunicación Integralmente

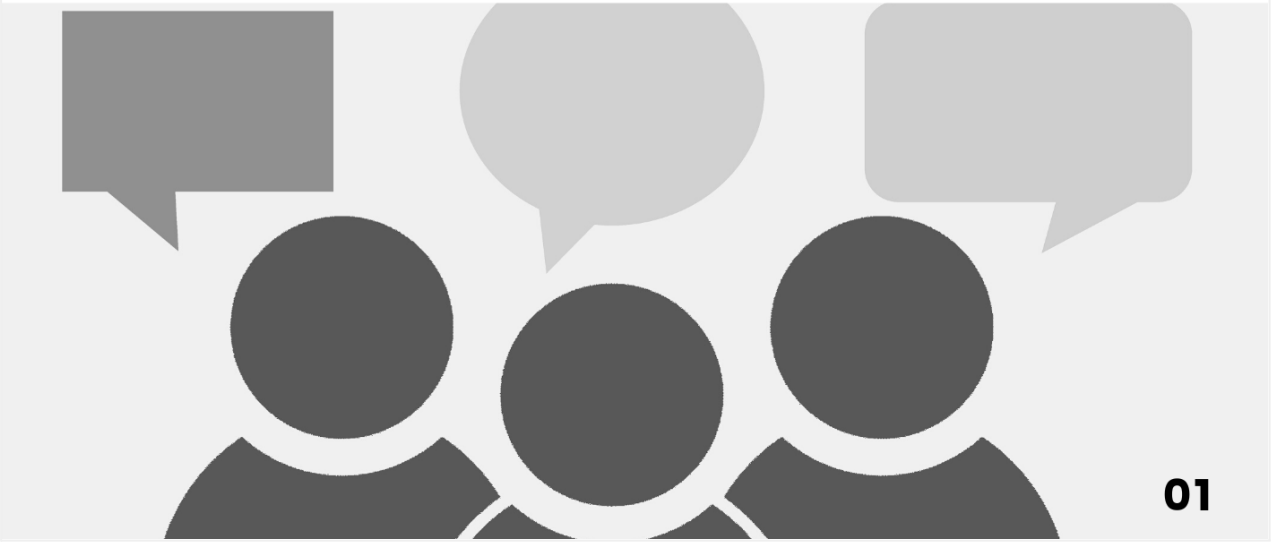
LA COMUNICACIÓN INTERNA

El principal objetivo de la comunicación interna es mantener a los colaboradores alineados y comprometidos con los objetivos, aspiraciones ,causas y discursos de la organización.
Está abocada a la transmisión y distribución de información relevante y

¿Cómo es el mensaje?

Existen dos tipos: amplio, como la reproducción de los valores, misión , visión y objetivos organizacionales, o más segmentado y restringido a un grupo de empleados, como la retroalimentación y las metas por departamento.
De esa manera, se establecen y estimulan conductas que se conectan a lo que manifiesta la empresa.

La relación con los colaboradores de la organización deberá ser transparente, constante, comprensiva y sencilla.



01

BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Mejora la convivencia organizacional

Cuando un colaborador nuevo tiene acceso a la historia de la empresa, las funciones que deberá cumplir y siendo bien acogido por los actuales colaboradores tiende a integrarse más fácilmente.

La comunicación interna promueve un clima organizacional amigable y dinámico, por lo cual, es importante que los nuevos colaboradores no se queden aislados y se adapten lo más rápido posible.

Aumenta la productividad interna

Existen factores destructivos para cualquier ambiente organizacional, como por ejemplo, la generación de rumores, consecuencia de información oculta, incoherente y mal distribuida por la organización.

Favorece a la reducción de la rotación del personal

a cooperación, intercambios y productividad, contribuyen a la permanencia de los colaboradores.

Es una relación natural: si esta es verdadera, transparente e integrada (valores que propone la comunicación interna), las posibilidades de que el vínculo laboral se rompa disminuyen.

02

BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Facilita la adaptación de nuevos colaboradores

Cuando un colaborador nuevo tiene acceso a la historia de la empresa, las funciones que deberá cumplir y siendo bien acogido por los actuales colaboradores tiende a integrarse más fácilmente.

La comunicación interna promueve un clima organizacional amigable y dinámico, por lo cual, es importante que los nuevos colaboradores no se queden aislados y se adapten lo más rápido posible.

Minimiza la generaciòn de rumores

Existen factores destructivos para cualquier ambiente organizacional, como por ejemplo, la generación de rumores, consecuencia de información oculta, incoherente y mal distribuida por la organización.

La retroalimentación entre la organización y sus colaboradores

Cuando una empresa pasa por un momento difícil y elige revelar al público interno su real situación y las estrategias proyectadas para la mejora, logra reforzar la unión entre los colaboradores.

La existencia de un canal que les permita transmitir sus propuestas de mejora y recibir una retroalimentación, aumentan las oportunidades para solucionar una crisis.

BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Conoce bien tu organización y a tus colaboradores

Para ello, es preciso conocer lo siguiente acerca de tu organización

- Misión
- Visión
- Valores
- Historia hasta el momento
- Públicos
- Datos de mercado
-

Esta información será vital para saber qué será compartido con los colaboradores.
A su vez, éstos últimos deben ser comprendidos con base en sus experiencias laborales, valores personales, personalidades, formación académica y otras particularidades que guiarán las formas de distribuir la información.

Gestiona estratégicamente la comunicación interna

La comunicación estratégica impulsa cambios importantes dentro de la organización e incentiva el accionar de los individuos.

Por ello elabora una planificación de ésta y destina presupuesto al departamento de comunicación.

Estimula la comunicación transparente y accesible

Es preciso elaborar mensajes claros, sencillos y específicos para que sean comprendidos por todos los receptores.

Mantener a los colaboradores enterados de las novedades de la organización, es una de las maneras de generar confianza y reforzar el vínculo entre ambas partes.

Por lo tanto, es importante que los colaboradores descubran los cambios que impactarán en su lugar de trabajo a través de la propia organización y no mediante fuentes externas.

04

BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Promueve los canales de comunicación para fortalecer la comunicación inter e intra sectorial

La comunicación con la organización debe ser fluida, se deben eliminar las barreras físicas con la utilización de un software de comunicación interna.

Los espacios de coworking también se configuran con la concepción de que un ambiente laboral menos rígido favorece el intercambio de ideas y de información entre los colaboradores.

Escucha lo que el público interno tiene que decir

Cuando los colaboradores son escuchados tienden a sentirse estimados y valorados por la institución. Este es uno de los factores que refuerzan el sentido de pertenencia a la organización.

A los colaboradores les gusta observar que sus opiniones están siendo recibidas, consideradas y reconocidas por sus líderes.

Utiliza distintos canales de comunicación

Es importante destacar, que no es necesario usar todos estos canales de comunicación existentes, dado que la selección e implementación de estos es determinada por nuestro público interno y la ocasión.

Se recomienda que la institución disponga de ambos tipos de canales: tradicionales y digitales. Lo que permite más opciones para adaptar los contenidos de los mensajes.

Crea eventos integrativos

Para estimular una mejor convivencia entre los colaboradores y la integración con los nuevos contratados, la promoción de eventos internos es una buena opción.

Estos pueden ser, almuerzos colectivos, celebraciones de fechas importantes para la organización, cumpleaños, reconocimientos por metas alcanzadas y reuniones o encuentros online.

05

BUENAS PRÁCTICAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Reconoce y Celebra con los colaboradores

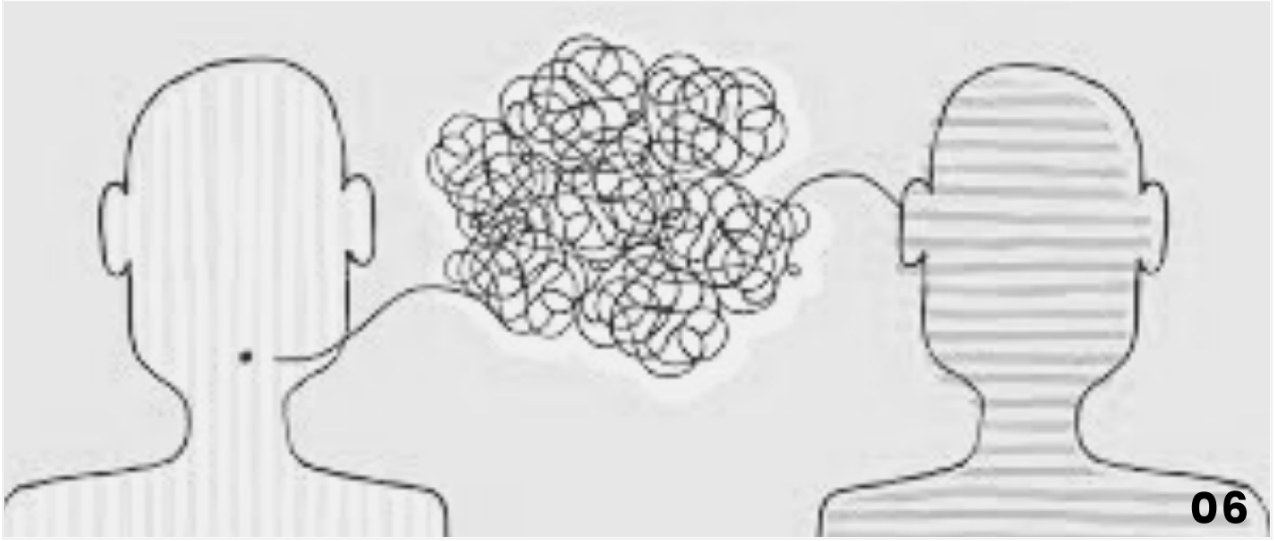
La práctica de reconocer públicamente los esfuerzos y buenos resultados de un colaborador o un equipo es altamente beneficiosa.

La intención es hacer que los colaboradores se sientan más valorados y motivados para mejorar su desempeño en pro de la empresa.

Acompaña y optimiza los indicadores del sector

Es necesario establecer métricas e indicadores de desempeño para asegurar que las acciones de comunicación interna logren los resultados esperados. Siempre están vinculados a los objetivos institucionales de la organización.

Los datos obtenidos servirán de guía para determinar el accionar futuro de la organización.



LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTEGRALMENTE

La comunicación interna y la externa deben planificarse estratégicamente de forma conjunta, entendiéndose como dos caras de una misma moneda.

Ésta última es aquella abocada a los usuarios o clientes de la organización, y de su gestión dependerá cómo estos perciban a la organización.

Es fundamental que la comunicación externa esté alineada a la comunicación interna, para que todos los públicos de la organización perciban unidad.

La Comunicación Externa Permite

- Transmitir la imagen de marca y potenciarla.
- Posicionarnos en la mente del público.
- Mejorar los lazos de la organización con su entorno.
- Dar a conocer sus servicios o productos.
- El establecimiento de alianzas estratégicas.

A partir de la creación y ejecución de un Brand book, se logra

- Alinear la estética de las plataformas digitales.
- Identificar la imagen de la marca en las Redes Sociales.
- Crear publicaciones atractivas, sencillas y de fácil legibilidad que contengan el logo como marca de agua.
- Comunicar los cambios, novedades y beneficios de la organización.

UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Facultad de
Información y
Comunicación

Manual de Buenas Prácticas en Comunicación

DOCUMENTO PARA
USO EXCLUSIVO DE
COMERI

ELABORADO EN EL MARCO DEL TRABAJO DE GRADO PARA EL EGRESO DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, FIC- UDELAR.

CATHERINE LISSIO
M VICTORIA SEQUEIRA

COMERI
por tu salud, lo mejor