

**PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA
EL CENTRO MÉDICO IMBANACO**

WILLIAM CASTILLO CARDOZO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL– PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI

2006

**PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA
EL CENTRO MÉDICO IMBANACO**

WILLIAM CASTILLO CARDOZO

Trabajo de grado para optar al título de
Comunicador Social Periodista

Directora

MARIA FERNANDA NAVARRO PATIÑO

Comunicadora Social – Periodista

Especialista en Comunicación Organizacional

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL– PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI

2006

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social Periodista.

DIANA MARGARITA VÁSQUEZ

Jurado

MARIA FERNANDA NAVARRO

Jurado

MARISOL GÓMEZ SALINAS

Jurado

Santiago de Cali, 26 de enero de 2006

Pertenecer al mundo, es un riesgo que exige habilidades que con el corazón y el amor de las personas puedes afrontar. Pertenecer a la realidad, es un riesgo que exige conocimientos y capacidades que la vida te enseña a través de las personas. Y son las personas que intervienen en tu vida, para bien o para mal, quienes motivan a tomar riesgos y ahí, el resultado del éxito o el fracaso. Por esta razón, dedico este éxito profesional a las personas que creyeron y me apoyaron durante el desarrollo de mi carrera.

William Castillo Cardozo

AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos

A todos los miembros de la Universidad Autónoma de Occidente que brindaron conocimiento, apoyo y amistad para culminar esta etapa de crecimiento.

A las profesoras María Fernanda Navarro y Diana Margarita Vázquez por sus valiosas orientaciones y por dedicar tiempo y disposición para el seguimiento de este proyecto.

A la Ingeniera Elizabeth Mena, por creer en este proyecto y brindar las herramientas necesarias de la organización y hacer posible el cumplimiento a las actividades planteadas.

A mi familia por creer y disponer de toda su confianza y amor hasta el final de mis estudios y por ser ellos la pieza clave para culminar este primer propósito profesional.

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| RESUMEN | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO | 14 |
| 1.2 FORMULACIÓN | 15 |
| 1.2.1 Sistematización | 15 |
| 1.3 OBJETIVOS | 16 |
| 1.3.1 Objetivo General | 16 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 17 |
| 3. MARCOS DE REFERENCIA | 19 |
| 3.1 MARCO TEÓRICO | 19 |
| 3.2 MARCO CONCEPTUAL | 32 |
| 3.3 MARCO CONTEXTUAL | 38 |
| 4. METODOLOGÍA | 40 |
| 4.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO | 40 |
| 4.2 INSTRUMENTOS | 41 |
| 4.2.1 Fuentes primarias | 41 |
| 4.2.2 Fuentes secundarias | 42 |
| 5. FASES | 45 |
| 5.1. Primera fase: Auditoria a medios de comunicación interna. | 45 |
| 5.2. Segunda fase: Características de los públicos de interés. | 65 |
| 5.3. Tercera fase: Políticas y objetivos del plan de Comunicación. | 84 |
| 6. RECURSOS | 93 |

| | |
|---------------------|-----|
| 7. CRONOGRAMA | 94 |
| 8. RESULTADOS | 97 |
| 9. CONCLUSIONES | 98 |
| 10. RECOMENDACIONES | 100 |
| BIBLIOGRAFÍA | 101 |
| ANEXOS | 104 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--|------|
| Anexo 1 Formato de Encuesta. | 105 |
| Anexo 2 Tabla de resultados de encuesta | 107 |
| Anexo 3 Tabla de caracterización de medios de comunicación interna | 113 |
| Anexo 4 Imágenes del boletín electrónico "Salud Imbanaco", edición del 27 de diciembre de 2005. | 120 |

RESUMEN

El Plan de Comunicación Organizacional para el Centro Médico Imbanaco es el resultado de estudios sobre el estado de la comunicación en la organización y el planteamiento de políticas y objetivos en comunicación.

Así mismo, este trabajo responde al segundo macro objetivo estratégico del C.M.I ajustándose a los propósitos del Sistema Integrado de Gestión y a los requerimientos de las Normas Técnicas Colombianas en los aspectos Medio Ambientales, Seguridad y Salud Ocupacional y excelencia operacional.

El proyecto permitió diferenciar tres fases operativas dadas a conocer de la siguiente manera:

La primera es el resultado a una auditoría a medios de comunicación interna y sondeo sobre la percepción de la comunicación en tres áreas administrativas y tres servicios clínicos como muestra piloto.

Posteriormente se realizó la caracterización a cada medio de comunicación interna para conocer la razón de éstos en la organización, su funcionamiento y las dificultades que presentan en la actualidad.

Estos resultados permitieron generar una propuesta de mejoramiento al boletín de mayor importancia para la organización, transformando su formato actual en medio electrónico.

Así mismo, la segunda fase permitió determinar cómo están constituidos los públicos de interés del Centro Médico Imbanaco a partir de las relaciones que

existen con la gestión de las gerencias. De esta manera se logró diseñar la estructura de comunicación de la organización.

Finalmente, la tercera fase del proyecto brindó la posibilidad de constituir las políticas y objetivos del Plan de Comunicación como respuesta a las exigencias de la Política de Calidad y requerimientos por parte de las Normas Técnicas Colombianas.

INTRODUCCIÓN

Debe tenerse en cuenta que no se llega a conformar una organización por el simple hecho de trabajar en una misma compañía o bajo un mismo techo. Se dice que la esencia de la organización es la comunicación, además que ésta se desprende siguiendo su raíz etimológica, de los conceptos de "*común*" y de "*comunidad*" como advierte John Dewey en su libro Democracia y educación.¹

Con esta misma idea, las personas que integran todo el plan estratégico de una organización se pueden integrar y trabajar por un propósito común, como las partes de una máquina, pero esto no significa que se trate de una "*comunidad*".

La clave para lograr esa esencia organizacional como lo hace el Centro Médico Imbanaco se encuentra en equilibrar las actividades que integran la planeación estratégica de la organización, inmersas en la Misión, Visión, el Gran Objetivo, la Propuesta de Valor y la Política de Calidad.

Es por eso que cada persona que hace parte de la organización debe poseer un conocimiento integral tanto de los objetivos de la organización como de la realidad de los procesos internos de la misma.

De esta manera, la comunicación interna logra proporcionar y gestionar la información adecuada a todas las esferas de la empresa, lograr la sinergia comunicativa indispensable para llevar a cabo procesos con éxito y llevar a reducir el índice por fallas en comunicación.

¹ DEWEY, John. Democracies and education: The Collected Works. Illinois: Editions Southern, 1953. vol 2, p. 37.

Es por esa razón que la organización a partir de un plan estratégico en comunicación, pretende mejorar los canales de comunicación existentes, optimizar los medios de comunicación disponibles para brindar información dentro de la organización y disponer de mecanismos para medir el índice por fallas en la comunicación.

El fin de responder con estos propósitos es optimizar los lazos internos de comunicación dirigidos a cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y exigencias de las Normas Técnicas Colombianas vigentes.

Con este Plan se buscará crear y perfeccionar la comunicación de manera más asertiva, teniendo en cuenta la importancia de informar a los públicos de interés sobre la realidad, beneficios, oportunidades, valores y objetivos que sigue la organización tal como lo señala la Misión dentro de la planeación estratégica del C.M.I.

“Ser la organización de salud preferida por los clientes, por los servicios de altísima calidad que brinda, por contar con uno de los mejores grupos de profesionales, por patrocinar la participación, la iniciativa y la creatividad de sus colaboradores, por propiciar un excelente lugar de trabajo para sus socios, por garantizar la estabilidad de la empresa, por contar con el apoyo de excelentes proveedores y por su impacto positivo en la comunidad”²

Para cumplir con los objetivos propuestos en este proyecto con miras a establecer un Plan de Comunicación Organizacional, el trabajo se dividió en tres capítulos. El primero, se planteó la problemática central del proyecto, se constituyeron los objetivos a seguir y se justificó la razón de ser del proyecto.

² MATERON, Armando. Principios del Buen Gobierno Corporativo del Centro Médico Imbanaco. Cali, 2002. p. 10.

En el segundo capítulo, se tomaron teorías y referencias de autores sobre temas relacionados a la administración de la comunicación en la organización, aspectos de la comunicación interna y su impacto en las organizaciones prestadoras de servicios de salud, lo que permitió constituir el marco teórico del proyecto.

Por consiguiente, para constituir el marco contextual del Centro Médico Imbanaco, se realizó un estudio de la estructura organizacional, lo que permitió diseñar la estructura de medios de comunicación interna del C.M.I.

El tercer capítulo, constituyó la metodología del proyecto, respondiendo así a las fases del trabajo y planteando los aspectos que conformarán la propuesta de Plan de Comunicación para el C.M.I. como resultado a la revisión de las Normas Técnicas I.S.O. 9000.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones que permitirá a la organización implementar el Plan de Comunicación Organización para el C.M.I.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO

Para las organizaciones en la actualidad, diseñar e implementar planes estratégicos de comunicación interna ha llevado a las altas gerencias a meditar acerca de la importancia de vincular estos propósitos a los procesos y estrategias para la gestión de la cultura de calidad sobre sus públicos de interés.

Esta misma iniciativa ha permitido que el Centro Médico Imbanaco evalúe su actual gestión de comunicación interna y dé una oportunidad de involucrar dentro del Sistema Integrado de Gestión, objetivos que permitan ampliar el horizonte de la administración de la comunicación como un alcance más del plan estratégico de la organización.

Actualmente la organización requiere a través de un Plan de Comunicación implementar un componente para la gestión de los procesos internos, dando oportunidad de mejoramiento tanto en procesos administrativos y asistenciales como en los circuitos de comunicación entre sus públicos de interés. Además, de no contar con mecanismos para la administración de los medios internos de comunicación que optimice la entrega de información sobre los procesos administrativos y beneficios de gestión humana para el público interno.

No obstante, llevar a cabo un plan estratégico en comunicación, le permitirá al Centro Médico Imbanaco establecer, implementar y mantener procedimientos para la administración de la comunicación interna, lo que facilita suministrar información adecuada a sus públicos internos y mejorar los procesos de la organización, como también permitirle a los públicos involucrados al servicio de la organización cumplir

oportunamente con los objetivos de responsabilidad ambiental, de seguridad ocupacional y excelencia operacional.

Por otro lado, implementar un sistema de administración en comunicación interna a una organización prestadora de servicios de salud, puede establecer criterios que permitan la mejora en la atención del paciente-cliente en cuanto a suministro de información, agilidad en la atención y prestación del servicio.

1.2 FORMULACIÓN

¿Cómo llevar a cabo un Plan de Comunicación interno que le permita al Centro Médico Imbanaco reconocer la eficacia y eficiencia de los medios y canales de comunicación al interior de la organización que le permitan afianzar los propósitos del Sistema Integrado de Gestión y su planeación estratégica?

1.2.1 Sistematización

- ¿Qué noción existe sobre comunicación interna actualmente en el Centro Médico Imbanaco?
- ¿Qué medios de comunicación son más efectivos para el público interno?
- ¿Qué actores dentro de la organización son los encargados de administrar la comunicación interna en la actualidad?
- ¿Cómo puede beneficiar a la organización un plan de comunicación interna enfocada desde los medios de comunicación interna?
- ¿Cómo se encuentra estructurada la Comunicación en la organización?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Estructurar un Plan de Comunicación Organizacional que responda a los propósitos del Sistema Integrado de Gestión del C.M.I para fortalecer las relaciones con los públicos de interés de la organización a partir de la optimización de los medios y canales de comunicación interna.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico de comunicación dirigido a reconocer el estado actual de los medios internos en el C.M.I.
- Definir e implementar un Plan de Comunicación Organizacional que se adapte a los requerimientos del Sistema Integrado de Gestión de C.M.I. y a las Normas Técnicas Colombianas de acuerdo a las exigencias en comunicación interna.
- Identificar cómo está constituida la estructura de la comunicación Interna del C.M.I.
- Identificar cómo están relacionados los públicos de interés con las gerencias del C.M.I.
- Establecer como están caracterizados los públicos de interés con los propósitos de la comunicación interna en la organización.
- Plantear las políticas y objetivos del Plan de Comunicación Organizacional.

2. JUSTIFICACIÓN

El propósito de este trabajo investigativo a nivel de la organización está en reconocer el estado actual de la comunicación interna en el Centro Médico Imbanaco, en identificar los objetivos de los medios de comunicación y canales existentes en la actualidad y ajustar a la organización un plan estratégico en comunicación acorde a los propósitos del Sistema Integrado de Gestión.

Con esta misma iniciativa, y frente a la expectativa de la Gerencia Administrativa del Centro Médico Imbanaco por involucrar un componente de comunicación en la organización, se pretende elaborar un Plan de Comunicación Organizacional que permita orientar sus objetivos a una gestión de la información mas asertiva desde el funcionamiento y administración de los medios y canales dispuestos para los procesos de la organización.

Este Plan pretende disponer de procedimientos y estrategias en comunicación que contribuyan al buen manejo de los medios internos, en evaluar los procesos por fallas en suministro y verificación de información y servir como área de apoyo a las demás dependencias de la organización.

No obstante, los beneficios de este Plan no sólo van encaminados a la mejora de los procesos internos que demanden información, sino también, para suplir las exigencias por parte de las Normas Técnicas Colombianas y la Política de Calidad de la organización para adelantar procesos de acreditación acorde a los requerimientos de la I.S.O.

De esta manera, la organización contará con un mecanismo de comunicación interna representada en un Plan de Comunicación Organizacional que prestará soporte a los medios y canales de comunicación, en la asistencia de los públicos

internos y como complemento para el cumplimiento de las Normas de Calidad Colombiana y premios de calidad.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

La comunicación interna como procedimiento dentro del Sistema de Gestión a la Calidad

“La alta dirección de la organización debería definir e implementar un proceso eficaz y eficiente para la comunicación de la Política de Calidad, los requisitos de calidad, los objetivos de la calidad y los logros. Proporcionar esta información puede ayudar a la mejora del desempeño de la organización y compromete directamente a la persona en el logro de los objetivos de la calidad”³.

Tal como está enunciado en la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9004 (segunda actualización) las organizaciones deben implementar un plan de administración en comunicación que permita llegar a las necesidades de los públicos o partes interesadas. Es por ello que la organización debe diseñar estrategias para responder a las necesidades de información acerca de políticas, cierre de procesos, decisiones y cuanto procedimiento sea para el interés de las partes que involucra el accionar administrativo y asistencial de la organización.

Esto con el fin de abarcar los objetivos estratégicos, tácticos, operativos y reconocer en ellos el componente comunicativo como un criterio para el desarrollo efectivo de un proceso por cada uno de los miembros que intervienen en la organización.

El identificar un componente comunicativo en la organización, le permite además, ajustarse a las convenciones internacionales del Sistema de Gestión de la Calidad

³ Sistema de Gestión de la Calidad. Segunda Actualización. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Bogotá: ICONTEC, 2002. p 91. NTC-ISO 9004.

y poder enrutar sus planes estratégicos a la mejora de la cultura de calidad y prestar una mayor y mejor atención sobre sus públicos de interés, tal y como se refiere la Técnica Colombiana NTC-9001 (Segunda Actualización) Esta norma internacional especifica los requerimientos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables

Sin embargo, adoptar e implementar un componente de comunicación en la organización, requiere identificar niveles de Responsabilidad, Autoridad y Comunicación sobre qué dependencias, áreas o grupos concretos dentro la organización dependerá ejecutar y llevar a cabo los propósitos de la comunicación organizacional.

Por esta razón “la alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad”⁴

Aunque es claro que la autoridad general sobre los procesos de comunicación dependen de la decisión y determinación que imparta la alta gerencia, son varios los objetivos a nivel de las Normas Técnicas Colombiana, donde el componente de comunicación toma valores al impartir cómo se debe de gestionar la información, ya sea adentro o hacia fuera de la organización.

⁴ Sistema de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud Ocuacional. Segunda Actualización. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Bogotá: ICONTEC, 2002. p. 84. NTC-ISO 9001.

Las políticas de calidad de la organización deben estar dispuestas a anclar a los objetivos de la comunicación organizacional y compenetrarse con los intereses de los públicos de interés, tanto internos como externos.

No obstante, la organización frente a la implicación de las políticas de calidad, debe considerar cómo administrar la comunicación frente a los aspectos que relacionan sus procesos internos con sus públicos, es el caso de los aspectos ambientales, de Seguridad Salud Ocupacional y excelencia operacional.

“la organización debe decidir si comunica o no externamente información acerca de sus aspectos ambientales significativos y debe documentar su decisión. Si la decisión es comunicarla, la organización debe establecer e implementar uno o varios métodos para realizar esta comunicación externa”⁵.

Como se manifiesta en el punto anterior, sobre el aspecto ambiental existe un principio de comunicación que permite a la organización considerar brindar información significativa a otros públicos de intereses. Es esta oportunidad donde la organización debe implementar un plan que le permita administrar adecuadamente qué debe comunicar hacia afuera de la organización y qué medios o alternativas puede optar para hacerlo de la manera más adecuada.

Sin embargo, es prioridad por parte de la organización considerar a la comunicación interna como un mecanismo para la gestión de información eficaz y eficiente para tratar los datos como un recurso de primera necesidad en los procesos de la organización. Así lo indica el aparte 6.5 de la Norma Técnica Colombiana NTS-ISO 9004 al referirse a la Información como un recurso fundamental para el desarrollo continuo del conocimiento de una organización, el

⁵ Sistema de Gestión Ambiental. Segunda Actualización. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Bogotá: ICONTEC, 2002. p. 73. NTC-ISO 14000.

cual es esencial para la toma de decisiones basada en hechos y además puede estimular la innovación.

Esa innovación puede estar dirigida a suplir necesidades en mejora del clima organizacional y cultura organizacional, donde la comunicación se entiende como un complemento que debe acompañar los procesos de la organización para una mejora de las relaciones interpersonales, donde los públicos internos puedan compartir y comprenderse.

La comunicación como complemento y exigencia organizacional en la actualidad

Al entender la comunicación como una oportunidad de compartir y comprender al otro, plantea una serie de posibilidades que llevan a la interacción dentro del ámbito social de la organización.

Toda organización debe alcanzar a comprender que la comunicación genera nuevas dimensión basadas en relaciones de confianza⁶ de la organización con sus públicos y demás actores, esenciales a la hora de compartir conocimientos y experiencias que contribuyen al aumento de la credibilidad hacia la organización y toda su direccionamiento estratégico.

“La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los

⁶ Según Ghislain Verstraete en su documento “Diversidad y confianza en una sociedad plural: una perspectiva de la organización” entre los actores que involucran una organización deben tener confianza en sí mismos, en sus competencias para gestionar un grupo con perspectivas diferentes y estar abiertos al cambio para el beneficio de la comunidad. Esta confianza puede basarse en una visión establecida sobre la diversidad. Y sobre todo en las relaciones interpersonales dadas a la multiplicidad de las perspectivas para abrir nuevos ámbitos más eficaces y más cualitativos hacia la sociedad.

individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional”⁷

Siguiendo la idea de Annie Bartoli, Las relaciones que se dan entre los miembros que integran los procesos de una organización se establecen a través de un eficaz sistema de comunicación. Es en estos procesos de intercambio de información, de conciliación de situaciones, trabajo en equipo, como también en los compromisos y responsabilidades con la organización, donde se perciben y se constituyen los efectos prácticos y formativos de la comunicación en la organización.

“La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”⁸

La idea anterior da prioridad al valor de la comunicación como un componente estratégico que determina las relaciones y las capacidades particulares sobre los públicos para aprovechar y dar legitimidad a los canales, medios y procesos cuyo primer objetivo es compartir y llevar información oportuna y adecuada a su destino para la culminación y desarrollo de actividades dentro de la organización.

La carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de canales o medios o la sub-utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y provoca desinformación acerca de las políticas, lo cual imposibilita la verdadera interacción con los públicos y con los procesos asistenciales y administrativos.

Las estrategias en comunicación, y el planteamiento de un Plan que incorpore las necesidades de información por parte de sus públicos, posibilita a la organización

⁷ BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. p 159.

⁸ FERNANDEZ, Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, Octubre de 1997. p. 30.

y a su cultura interna, proporcionar mecanismos y nuevos sentidos de apropiación para llevar a cabo las funciones internas y relaciones de acuerdo a la mejora y efectividad de sus procesos.

La función innovadora de la comunicación en las organizaciones

“La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas”⁹

La mejora de las relaciones al interior de la organización se establecen a partir del conocimiento y el sentir con la organización, el contacto del ambiente físico y humano enlazado por los canales y medios de comunicación, permiten una mejor administración de la comunicación, lo que genera compromiso con los objetivos y valores institucionales.

Como respuesta a la función innovadora de la comunicación, para percibir, conocer, registrar las diferentes expectativas de los públicos, como también de generar espacios de conocimiento para ahondar en la realidad de organización y el sentir presente de cada uno de sus miembros, ha logrado que exista una mejor administración de la información sobre la organización al plantear estrategias de comunicación para la mejora de sus actividades internas.

La observación a los ritos y mecanismos de participación que se llevan a cabo en las organizaciones, tales como las reuniones formales en las áreas, comités y grupos de trabajo, como también en levantar diagnósticos y seguimientos a los

⁹ Ibid., p. 31.

medios internos, permiten reconocer los impactos y los beneficios para la cultura de la organización.

Así mismo, registrar y llevar indicadores de satisfacción para el público interno acerca de su percepción del ambiente y la respuesta de la organización, plantea nuevos componentes para que la gestión humana en la organización tome nuevos horizontes para desarrollar y optimizar estrategias que mejoren las percepciones de los públicos internos sobre organización.

La gestión de la información y su vínculo con los públicos de interés

Sin duda, la gestión de la información y su interés por satisfacer la expectativa de sus públicos, ha llevado a las organizaciones a estudiar y seguir de cerca las necesidades y exigencias de estos frente a lo que la organización demanda. Así también, las organizaciones al dirigirse sobre cada uno de sus públicos pueden guardar medios y estrategias específicas o generales para abarcarlos y dirigirse de la manera más eficiente.

Ante esto, la gestión de la información en las organizaciones nace como un propósito para ayudar a que todo tipo de instituciones puedan emprender ambientes y situaciones con óptimos flujos de información.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la organización con óptimos flujos de información se caracterizan porque:

“- Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.

- Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder

direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).

- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.

- Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos”¹⁰.

No obstante, la gestión de la información debe guardar cierta compenetración a lo que plantea Maria Isabel Carreño como Publicidad Institucional, pues esta se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización. Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir *“dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución”¹¹*

Garantizar una verdadera importancia a los planes de comunicación que implante la organización, permite aumentar la credibilidad de los públicos internos y externos sobre ésta, al identificarse y cumplir ciertos patrones de comportamiento, desarrolla el cumplimiento de objetivos claros para la organización y su expectativa ante sus públicos.

No obstante, los planes en comunicación organizacional deben adaptarse a las necesidades de sus públicos y en cómo la organización sule esas necesidades,

¹⁰ NOSNIK, Abraham. Comunicación y Gestión Organizacional. En: II Seminario de Comunicación en las organizaciones 1996, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bogotá: Octubre 28-29 de 1996. p. 168.

¹¹ LEON, Carreño María Isabel. Gestión Universitaria: Sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos. En: III Congreso de Gestión en Comunicación en Instituciones. Monterrey: Julio 5 de 1998. p. 96.

ya sea a través de la demanda de productos o la prestación de servicios. En este caso, sería prioritario reconocer cómo el componente de la comunicación y el Sistema de Gestión de la Calidad se vincula a las organizaciones prestadoras de servicios de salud.

La comunicación en las organizaciones de salud

“Las Organizaciones de Salud tienen como meta ofrecer servicios dirigidos a la recuperación de la salud de sus paciente-clientes a través de la coordinación de los esfuerzos de los individuos y los grupos que la conforman, es por eso, que la comunicación es un proceso de importancia capital en estas Organizaciones”¹²

La comunicación es un factor esencial que permite mantener unidas todas las partes que conforman la organización, no sólo en su funcionamiento interno sino también con su entorno. Es por ello que las organizaciones prestadoras de servicios de salud, en su accionar gerencial deben retomar el componente de comunicación y gestión de la información para la coordinación y seguimiento de los procesos asistenciales y administrativos.

Y tal vez es en este proceder donde se presentan fallas e inconsistencias en el registro y envío de información, pues los públicos demandan de la misma manera a través de los procesos, mecanismos de comunicación más precisos y óptimos.

La asistencia en el sector salud, en el desarrollo de procesos de atención, como en el mantenimiento y seguimiento de los canales comunicativos entre el personal y el contacto con el cliente, determinan en sí el éxito en la prestación del servicio.

¹² REYES, Isidoro. La comunicación en las organizaciones de salud. Valencia: Paidós, 2003. p. 76.

No obstante, la responsabilidad para que se ejecute un plan de comunicación dirigido a las organizaciones de salud, debe centrarse en las aptitudes y cualidades gerenciales de la empresa para informar sobre los procesos, toma de decisiones, sobre la actualidad y realidad corporativa. Sin duda, la mejor y más convencional forma de emitir información hacia dentro de la empresa es haciendo uso de los medios y piezas de comunicación.

“La implantación de un programa que mejore la calidad y la eficacia de la comunicación organizativa no pueden lograr sus objetivos si ciertos requisitos no son respetados, y el primero de estos es el compromiso oficial por parte de la alta gerencia, por el deseo real de mejorar las comunicaciones y de implementar las estrategias necesarias para lograrlo”¹³

Sin lograr legitimidad por parte de la alta gerencia en la ejecución de estrategias y en imprimir en la cultura organizacional importancia en los procesos comunicativos de la organización, no se puede conseguir una armonía en los canales y medios internos hacia una gestión óptima de la información.

Estas razones llevan a generar no sólo eficacia, mejora e incluso reducción en los tiempos de atención al cliente, sino que llevan a aumentar la satisfacción laboral, sentido de pertenencia y credibilidad en la imagen y proceder asistencial de la organización de salud, como también aumentar la calidad en la ejecución de procesos, en demostrar al cliente-paciente confianza y seguridad en la prestación del servicio.

¹³ Ibid., p. 76.

“Al fomentar el estilo asertivo en estas organizaciones la calidad de atención será excelente permitiendo satisfacción en el cliente y por ende la recuperación de la salud más rápidamente”¹⁴.

La comunicación asertiva en las organizaciones de salud

El reto más significativo en las organizaciones de servicio, es asumir que el cliente cree haber entendido o posee la información pertinente. Sin embargo, esta pregunta nace de la eficacia y efectividad con que el colaborador asistencial, administrativo, incluso el mismo especialista suministra al momento del contacto.

Son muchos los actores y procesos que intervienen durante la prestación del servicio. Y es durante la ejecución de los procesos donde la gestión de la información debe ser asertiva a cada uno de los requerimientos que exige el cliente. La comunicación en este caso responde a la seguridad y satisfacción del cliente por parte del colaborador. Si el colaborador no cuenta con aptitudes y competencias comunicativas para entregar una información clara y coherente del servicio o sea la necesidad que se presente, se estaría cayendo en riesgo de romper el enlace y la efectividad en la gestión de la información.

Por esta misma razón, la organización debe promover y crear espacios dedicados a la mejora de las competencias comunicativas, en el trato de las relaciones interpersonales, no sólo con el cliente sino en el reconocimiento de los demás públicos de interés y por supuesto en reconocer los canales y medios adecuados para reportar, ajustar y mejorar la consecución de los procesos.

¹⁴ ROBBINS, S. P. Comportamiento en la Organización: Teoría y Práctica. Massachussets: Prentice Hall, 1996. p. 156.

Para lo cual se recomienda determinar ciertos atributos en la comunicación interna como reconocer;

- Medios utilizados para transmitir la información.
- Medios utilizados para asegurar el control y clarificar las responsabilidades.
- Medios utilizados para permitir a los miembros expresarse.
- Programas de consultas.
- Sistema de representación de los colaboradores.
- Reuniones y espacios de compartir con los colaboradores.
- Entrevistas, encuentros y espacios de diálogo.
- Ejecución de políticas
- Sondeos, diagnósticos y encuesta de satisfacción

Permitir involucrar mecanismos para la mejora, optimización y empleo adecuado de la comunicación dentro de las relaciones asistenciales, ayuda no sólo a incrementar la competencia entre los miembros del grupo asistencial, sino que genera nuevos espacios de relación que construyen una nueva imagen de lo que representa la organización a sus clientes frente a la prestación del servicio.

El valor de comunicar en las organizaciones de salud

“Las comunicación en contextos interpersonales incluye las variables del proceso de la comunicación humana que afectan directamente la interacción profesional – profesional y profesional - paciente, se refiere a los pensamientos, creencias y sentimientos internos del individuo acerca de los asuntos que influyen las conductas dirigidas a la salud”¹⁵

No obstante la idea del Dr. Manuel Antonio Ramírez, en sus manuales de comunicación en salud, incorpora esos espacios de relación a contextos donde se ven involucrados los sentimientos y las creencias, tanto así que el proceso de comunicación pasa de ser un modelo a un valor en la prestación asistencial.

Este valor, se podría comparar a la misma idea de incorporar éticas teológicas o de responsabilidad, las mismas que integran elementos importantes de la comunicación en salud, y que se ven reconocidas de la siguiente manera.

- **Ética de la virtud:** se refiere a la comunicación verbal entre el médico y el paciente, asocia la virtud a la veracidad.
- **Ética del cuidado:** actitudes que nos permiten estar junto a los demás, expresarnos afectivamente y escucharlos, interpretar lo que otros dicen o hacen con sensibilidad e introspección y estar abiertos a cambiar los conceptos sobre los asuntos y bienes prioritarios para otros. Llama a descubrir y desarrollar cualidades imaginativas, emocionales y expresivas indispensables para una buena comunicación.

¹⁵ RAMIREZ, Manuel Antonio. La comunicación en salud, Especialistas en Medicina Familiar, Profesores Instructores en Educación Médica Superior. Metodólogos en Medicina Familiar y Atención Primaria, Madrid: Paidós, 1997. p. 12.

- Ética de la narración: aquí se establece la (preventiva) y la toma de decisiones por parte del paciente (curativa).

En conclusión, la comunicación en las organizaciones de salud están determinadas por la gestión de sus procesos y sus objetivos como empresas prestadoras de servicios de salud. Lo cual significa que el componente predominante es la relación humana en cada una de las actividades, donde la iniciativa es crear lazos de confianza y seguridad depositada en las competencias de cada uno de los actores que intervienen en el servicio. Sin embargo, la parte asistencial no puede estar desprendida de los intereses de la gestión humana desde el nivel administrativo de la organización donde los públicos internos involucran más acciones a nivel de compromiso con las políticas de la organización.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Ambiente organizacional: Serie de elementos culturales y de identidad de la organización, que hacen de ésta lo que es, con la voluntad de cumplir las expectativas de lo que debe ser. Se integra por cuestiones físicas como infraestructura, espacios, aspectos climáticos, mobiliario, así como por las normas, valores, cuestiones psicológicas y hasta místicas, que a la organización en su globalidad la caracterizan.

Ambiente comunicativo: Se considera así los espacios propicios de relación para establecer óptimos niveles de intercambio de información para llevar a cabo procesos. Maria Isabel Carreño atribuye este término como resultado al impacto de la publicidad institucional, pues proporciona altos niveles de información coherente a la empresa y a sus públicos internos.

Cambio: Variación de una situación a otra con expectativas positivas a favor de la organización. Rediseño de aspectos globales o particulares de la organización

Cibermedios: Un cibermedio es, por definición, una publicación hipertextual. Es decir, una publicación que fragmenta su contenido en nodos; a menudo, centenares e incluso miles de nodos. Y esa fragmentación se puede realizar ciertamente en orden de interés decreciente (es decir, como pirámide invertida), pero también de forma episódica (cronológica), de forma consecutiva.

Clima Organizacional: Resultado de la interacción del sujeto con el ambiente organizacional, que demuestra la influencia de la organización en el desempeño del individuo, tiene que ver con las experiencias individuales y colectivas de los miembros.

Comunicación externa: Transmisión de mensajes de la organización a públicos externos para mantener con estos una interacción con intenciones operativas, estratégicas, de difusión y de promoción de una buena imagen.

Comunicación interna: Acciones comunicativas entre la organización y sus miembros, y entre ellos mismos, a favor de las buenas relaciones (interacciones rentables para la organización) a través de medios específicos para ello.

Comunicación organizacional: Comunicación que se gesta dentro de una organización. Sistema que constantemente sufre ajustes, complejo por sus relaciones con diversos públicos (tanto internos como externos). Procesos inherentes a la organización que no sólo tienen que ver con intercambio de información, sino también con los medios utilizados y los individuos (con su cultura, actitudes, sentimientos y capacidades). Es también la disciplina que se encarga de investigar y teorizar acerca de todo lo anterior con la voluntad de dar explicación a las organizaciones sociales.

Cultura organizacional: Conjunto de normas humanas y sociales que determinan comportamientos, y que diferencian a la organización de otras. Son sus valores, modelos de comportamiento, necesidades, expectativas, lenguaje, símbolos, señas, creencias, políticas, etc.

Diagnóstico: día (a través) y gnosis (conocer). Descripción de la situación de una organización con base en la recolección, sistematización e interpretación de la información respecto a ella.

Eficacia: La cualidad que logra que dentro de la vigencia se de el efecto deseado de cada labor de la organización, en calidad y cantidad.

Eficiencia: La manera en que se hacen las cosas en la organización. Facultad para que se efectúe cada actividad de la organización.

Estrategia de comunicación: Planificación de la gestión de flujos comunicativos de la organización, acorde a los objetivos y valores de ésta.

Flujos de información: Son la transmisión de datos entre los públicos de la organización (tanto internos como externos) y son el fomento de la comunicación para el desarrollo.

Gestión de la Información: Permite examinar la efectividad oportunidad alcance y validez y el uso de hechos y datos, como elemento básico para mejorar el desempeño estratégico y operacional de la organización. Analiza como el sistema de información es un soporte fundamental para el mejoramiento de los procesos, producto y/o servicios.

Hipertexto: Un hipertexto es un documento digital que se puede leer de manera no secuencial. Un hipertexto tiene los siguientes elementos: secciones, enlaces y anclajes. Las secciones o nodos son los componentes del hipertexto o hiperdocumento. Los enlaces son las uniones entre nodos que facilitan la lectura secuencial o no secuencial del documento. Los anclajes son los puntos de unión entre nodos. Los hipertextos pueden contener otros elementos, pero los tres anteriores son los mínimos y suficientes.

Infografía Digital: Se denomina Infografía digital a la Generación de imágenes por ordenador. Más específicamente suele hacer referencia a la creación de imágenes que tratan de imitar el mundo tridimensional mediante el cálculo del comportamiento de la luz, los volúmenes, la atmósfera, las sombras, las texturas, la cámara, el movimiento, etc.

Micro Social: Annie Bartoli concibe este término como la unidad funcional en la que existe la organización, y que esta se da por la acción de los actores involucra la organización, o sea que la organización se constituye a partir de las exigencias, necesidades y demandas de los pequeños grupo sociales constituidos en la empresa. Son pequeñas unidades de decisión que hacen que se conforme el complejo institucional.

Multimedialidad: La multimedialidad supone la integración en el hipertexto de distintos medios. Los documentos hipertextuales pueden ser textuales, gráficos, sonoros, animados, audiovisuales o una combinación de parte o de todas estas morfologías; por lo que el término hipertexto puede tener características multimedia. Multimedia significa la combinación o utilización de dos o más medios en forma concurrente.

NTC ISO 9000: La familia de las normas ISO 9000 proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de gestión de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos.

Organización: Coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido.

Percepción de los públicos: Impresión o nivel de respuesta de los individuos acerca de los mensajes, imaginarios, emociones, acerca de la realidad o ejecución de estrategias para la optimización de gestiones a nivel humano dentro de la organización.

Política de Calidad: Para la organización es prescindible expresar las intenciones globales, proporcionando un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad acordes a los estándares y requisitos de las normas. El Centro Médico Imbanaco cumple y satisface los requisitos, expectativas y necesidades de sus públicos objetivos porque:

- Realiza todas las acciones en un estricto marco legal y dentro de los más rigurosos principios éticos.
- Busca que la vivencia de la filosofía corporativa sea responsabilidad y compromiso de todos.
- Trabaja permanentemente para mejorar la satisfacción de sus clientes.
- Brinda capacitación, promueve el compromiso, la creatividad y la participación de su personal.
- Propende por la capacitación permanente de su grupo medico y apoya sus iniciativas para la creación de nuevos servicios.

Público: Cualquier individuo o instancia que reciba o intercambie mensajes con la organización, para cuestiones operacionales o de consumo, de manera interna o externa, es todo aquel que percibe a la organización y tiene una imagen de ella.

Públicos de interés: Se comprende como las partes interesadas de la organización a las cuales se dirigen los objetivos y valores. Para el Centro Médico Imbanaco se reconocen seis públicos de interés: Colaboradores, Clientes, Proveedores, Socios, Gobierno y Comunidad.

Publicidad institucional: La comunicación es un rasgo fundamental de la actividad de las organizaciones necesaria para que las administraciones lleven a cabo, de forma adecuada, las funciones que tienen encomendadas en la promoción y posicionamiento de su imagen corporativa. La publicidad institucional es un elemento más de la comunicación organizacional que sirve a los intereses internos para informar y prestar gran atención a la expectativa de la necesidad de los usuarios. Maria Isabel Carreño la considera como una herramienta que permite a las R.R.P.P. favorecer la imagen de la organización, contribuyendo en la mejora del ambiente comunicativo y ambiente organizacional.

Sistema de Gestión de la Calidad: Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

3.3 MARCO CONTEXTUAL

El Centro Médico Imbanaco es una organización que tiene trazada su planeación estratégica por servir y cubrir las expectativas de sus clientes, donde son ellos su público de interés principal para la ejecución de propósitos hacia la prevención de la enfermedad y promoción de la salud.

Así mismo, su estructura organizacional se caracteriza por tener forma de pirámide invertida, *“donde los colaboradores están más cerca de los clientes y se apoyan en los otros niveles de la organización para lograr su satisfacción y superar sus expectativas. El papel del líder es servir, identificar y satisfacer las*

necesidades legítimas de su gente y quita todo obstáculo para que puedan servir al cliente”¹⁶

La comunicación interna en el Centro Médico Imbanaco se concibe en los propósitos de información a través de los medios y canales de comunicación interna, tales como las funciones que desempeñan los boletines, carteleras, la intranet, el servicio de Outlook, la red Novell, comunicados y otros mecanismos de comunicación disponibles en la empresa.

Sin embargo, la organización no ha establecido un control operativo sobre la información que se suministra a los públicos que permita reconocer objetivos estratégicos en comunicación interna.

Esto ha llevado a la alta gerencia identificar fallas por problemas en comunicación y suministro de información relacionada con la ejecución de procesos.

Con la implementación del Plan de Comunicación Organizacional, se dispondrá la ejecución de estrategias que permitan a los públicos recibir información pertinente, eficaz y oportuna para reconocer la realidad de la empresa sobre sus marcos operativos que ayuden a la mejora de los procesos y de las relaciones internas.

El Plan de Comunicación Organizacional abarcará los públicos de interés del Centro Médico Imbanaco, desde los cuales se fijaran los objetivos estratégicos y contará con los niveles de autoridad y responsabilidad por parte de la gerencia administrativa para desempeñar actividades pertinentes al desarrollo del proyecto.

El plan operativo del proyecto está considerado para el último trimestre de 2005 hasta el primer trimestre de 2006.

¹⁶ MENA, Elizabeth. Cartilla Didáctica, Aprendo, Tomo Conciencia y me comprometo con el CMI: Cartilla informativa de Gerencia Administrativa del Centro Médico Imbanaco. Cali, 2006. p. 25.

4. METODOLOGIA

4.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO

Señalar el interés práctico por comprender las acciones sociales, de relación e interacción entre los públicos de interés de la organización y el elaborar un plan de comunicación interna para la organización, resume la idea de cómo en la organización se pretende articular una creencia a nivel social que intervenga en los patrones de conducta actuales.

Por lo anterior, se definió un enfoque histórico hermenéutico, pues con la investigación se pretendió interpretar hechos a nivel de la organización que permitieran diseñar estrategias acordes a los propósitos comunicativos para la mejora de la socialización de los públicos de la organización.

Por otro lado, el proyecto se enfocó a la realización de una investigación cualitativa, ya que problematizó la construcción de un Plan de Comunicación que permite a los individuos de la organización, en este caso los públicos de interés, facilitar el aprendizaje y reconocimiento de un procedimiento comunicativo a nivel de la vida y comprensión de los procesos dentro de la empresa.

Al aplicar la investigación cualitativa a los públicos de interés del Centro Médico Imbanaco, permitió identificar en los públicos, necesidades de información e intereses frente a los procesos de la organización, estructura comunicativa y percepción de la comunicación interna a través de los medios existentes.

4.2 INSTRUMENTOS

La encuesta fue el primer instrumento de recolección de datos que permitió dar la pauta con el diagnóstico de comunicación. (Ver Anexo 1)

Al llevar a cabo el sondeo por áreas y servicios del Centro Médico, permitió crear nuevas expectativas sobre el conocimiento del estado actual de los medios, su percepción sobre la gestión de la información dada a través de los medios de comunicación interna y de las relaciones interpersonales de los colaboradores hacia sus jefes.

La entrevista se empleó para reconocer percepciones, testimonios y experiencias con cada uno de los gerentes de la organización.

Por último, el análisis a documentos de la organización que tienen que ver con su gobierno corporativo, políticas y manuales de procedimiento, permitió conocer la estructura y el modo de operación de la organización.

4.2.1 Fuentes Primarias

Para el proyecto se identificaron las siguientes fuentes primarias:

- Públicos de colaboradores correspondientes a las áreas asignadas para el sondeo.
- Gerente Administrativa del C.M.I. Ing. Elizabeth Mena S.
- Gerente Clínico: Dr. William Duarte Porras
- Gerente de Sistemas: Ing. José Luís Sabogal
- Gerente Financiera: Ing. Claudia Velez
- Gerente de Mercadeo: Ing. María Mercedes Pulgarín

La observación e interacción con las fuentes anteriores a través de entrevistas y asistencia a las reuniones ordinarias y por comités permitió registrar y evaluar las percepciones sobre la comunicación interna del C.M.I.

4.2.2 Fuentes Secundarias

Textos y documentos: Se recurrió a libros relacionados con temas de comunicación organizacional, comunicación en salud, Normas Técnicas Colombianas vigentes, Documentación de la organización y material informativo del tema en Internet.

4.3 PROCEDIMIENTO

La metodología empleada se dividió en tres fases:

- **Primera Fase: Diagnóstico y estudio de políticas de calidad.**

Fué prioritario para el estudio, diseñar y ejecutar un diagnóstico de comunicación que permitiera identificar cómo están constituidos los canales y medios de comunicación, su estado actual, administración, eficacia de información sobre los públicos.

Así mismo se realizó la consulta a las Normas Técnicas Colombianas, sobre aspecto medio ambiental, seguridad y salud ocupacional, con el fin de Identificar los requerimientos comunes de comunicación acordes a la Política de Calidad.

Por otro lado, se dio paso a la caracterización de medios de comunicación que permitiera identificar cómo están constituidos cada uno de ellos.

Como parte final de esta fase, se planteó una propuesta de mejoramiento al Boletín Ágora, el medio de comunicación interno de mayor despliega informativo dispuesto a los públicos internos.

- **Segunda Fase: Caracterización de los públicos de interés**

Esta segunda fase se encaminó al reconocimiento de los públicos de interés de la organización, permitiendo identificar necesidades de información, circuitos de comunicación entre ellos y la organización, los medios y canales por los cuales se comunican.

Esta información permitió diseñar la estructura de comunicación interna gracias a la información recolectada sobre la caracterización de los públicos y los estudios preliminares a la estructura organizacional de la organización.

- **Tercera fase: Políticas y Objetivos del Plan de Comunicación**

Para que el plan funcione adecuadamente y se soporte en los procesos de la organización, se deben plantear las políticas y objetivos por los cuales el Plan de Comunicación debe trazar su proyección estratégica y operativa en la organización.

Las políticas del plan responden a los requerimientos de las Normas Técnicas Colombianas ante la exigencia de la comunicación interna en las organizaciones, en los aspectos de Seguridad y Salud Ocupacional, Medioambiental y excelencia operacional.

Así mismo se plantean cuatro objetivos integrales para llevar a cabo el Plan de Comunicación Organizacional desde su interés por los públicos de la organización, el compromiso con la cultura organizacional, excelencia operacional y la gestión de información a través de los medios de comunicación interna.

5. FASES

5.1 Primera fase: Auditoria a medios de comunicación interna

Para cumplir con la primera fase que permita orientar los objetivos del Plan de Comunicación del Centro Médico Imbanaco, es primordial tomar como base un estudio a los medios de comunicación interna que actualmente funcionan y cumplen con el propósito de comunicar a los públicos los intereses de la organización.

La auditoria a medios de comunicación interna debe detectar los flujos de la información, cuáles son sus puntos débiles, en reforzar los positivos y ubicar dónde se producen las dificultades al momento de gestionar la información y conocer las necesidades y percepciones de los públicos a los que se pretende llegar.

Aplicar una auditoria a medios de comunicación interna y reconocer la percepción que existe sobre cada uno de ellos al interior de la organización, no sólo permite identificar el estado actual de la comunicación, sino también de generar nuevos intereses, en que la comunicación para el Centro Médico no sólo se base en un propósito operativo sino también en orientarlo a un propósito que complemente su plan estratégico.

El interés por reconocer la percepción de la comunicación en la organización, pretende describir las situaciones de comunicación con los públicos de interés, analizar y valorar las debilidades y fortalezas en función de su incidencia en la gestión estratégica, en comprender cómo cada uno de los públicos constituye en la comunicación interna las relaciones y las prácticas sociales en la organización.

Todo ello con el objetivo final de entender los procesos organizacionales y en cómo los medios y los públicos conciben la comunicación como un propósito dentro de las gestiones del C.M.I.

Como respuesta a la solicitud de la Gerencia Administrativa del C.M.I de identificar cómo asume la organización la percepción de la comunicación interna, se plantea el desarrollo de un diagnóstico que permita identificar cómo es el estado actual de la comunicación, el impacto del mensaje sobre los medios y el nivel de aceptación sobre éstos.

La muestra permite identificar los siguientes indicadores: medios con mayor recordación, efectividad al momento de comunicar, impacto, acertividad en el desarrollo de actividades grupales, percepción y reconocimiento de los mecanismos de comunicación en las áreas de trabajo a las cuales se dirige la muestra.

La muestra piloto se dirigió a 3 servicios clínicos y 3 administrativos, entre ellos la Unidad de Angiografía, la zona de hospitalización del piso 10 de la torre B y Laboratorio Clínico, servicios en los cuales aparte de contar con un gran número de colaboradores, se genera una gran demanda de información. Así mismo, la muestra se aplicó a áreas administrativas como Sistemas, Facturación y Estandarización. Estas tres áreas fueron escogidas al azar para poder contrastar la muestra y contar con los dos tipos de públicos internos reconocidos como colaboradores. La muestra contó con la totalidad de 163 participantes, 112 personas del sector clínico y 51 de las áreas administrativas.

La muestra se efectuó por medio de una encuesta de estructura mixta, donde en primer lugar los participantes tuvieron la oportunidad de seleccionar una sola respuesta (preguntas cerradas) y una segunda parte donde pudieran opinar libremente (pregunta abierta) acerca de qué percepción manejan sobre la comunicación interna. (Ver anexo 2)

En los servicios clínicos seleccionados por la muestra, el memorando y el correo electrónico son los medios más recordados. Mientras que en las áreas administrativas es sólo el correo electrónico el medio de más recordación por los públicos.

Según la consideración del público de los servicios clínicos, son el memorando y el correo electrónico los medios de mayor efectividad al momento de recibir y transmitir información. Mientras que el público de las áreas administrativas confirma que el correo electrónico es el medio más efectivo.

Según la efectividad en el empleo de los medios para transmitir información, los públicos optan por:

Angiografía

Un 86 % cree emplear adecuadamente los medios de comunicación a su alcance para informar y transmitir datos que permiten el desarrollo adecuado de procesos en su área. Por el contrario, el 14 % restante considera que la comunicación no es efectiva a causa del empleo inadecuado de los medios o canales a su disposición para transmitir información.

Hospitalización

Un 75% de los colaboradores de ésta área hace uso de los medios de comunicación a su alcance para informar y transmitir datos que permiten el desarrollo adecuado de procesos internos. Por el contrario, el 25% restante considera que la comunicación no es un mecanismo asertivo para llevar a cabo los procesos.

Laboratorio Clínico

Un 74% cree emplear adecuadamente los medios de comunicación a su alcance para informar y transmitir datos que permiten el desarrollo adecuado de procesos en su área. Por el contrario, el 26% considera que no es efectiva para desarrollar procesos internos donde demande la transferencia de información.

Sistemas

El 94% del personal de esta área cree emplear adecuadamente los medios de comunicación a su alcance para informar y transmitir datos que permiten el desarrollo adecuado de procesos internos de transferencia de información. Mientras el 6% considera que la comunicación no es un factor prescindible en el desarrollo de tareas para los grupos de trabajo.

Facturación

El 95% de los colaboradores de facturación cree disponer adecuadamente de los medios de comunicación para gestionar información adecuada a los procesos que tienen a cargo. Por el contrario, el 5% restante considera que la comunicación no es efectiva a causa del empleo inadecuado de los medios o canales a su disposición para transmitir información.

Estandarización

El 98% del personal del área de estandarización considera que hace uso adecuado de los medios de comunicación disponibles en su área de trabajo. Por el contrario, sólo el 2% de los participantes de la encuesta decide en afirmar que los

medios no son mecanismos prescindibles para el desarrollo de procesos de trabajo.

Así mismo, se les preguntó acerca del lenguaje empleado por los medios administrados por la organización, partiendo del hecho de qué tan comprensibles son para los públicos, y entendiendo por lenguaje la facultad que tienen estos medios para comunicar apropiadamente sus propósitos con claridad y coherencia.

Para tal hecho, El 70.6% del público encuestado considera que el lenguaje empleado es el acorde para transmitir y dar a entender los comunicados que quiere dar la organización. Mientras el 29.4 % considera que el lenguaje que emplea la organización para entregar información no es el más apropiado.

Por otro lado, se preguntó al público encuestado sobre la manera en que es suministrada la información, en este caso el papel que deben desempeñar los jefes de área.

Para el 58.5% prefiere que sea el jefe de área quien se encargue de recibir la información y éste emplee la mejor manera para hacer llegar la información a su grupo de trabajo.

Por otro lado el 41.5% decide en responder que la información debe ser suministrada de manera personal sin que en ella deba existir intermediarios.

Sin duda alguna, el componente creativo e innovador sobre los medios de comunicación es un factor que determina en gran proporción el éxito y efectividad de un medio comunicativo.

Para tal hecho, el 64.6% afirma que un medio depende su importancia y validez por su carácter innovador y creativo. Para el 35.4 % estos factores no son determinantes para un medio.

Los servicios clínicos optan porque la reunión de trabajo y el correo electrónico son los medios que permiten cumplir con los propósitos de coordinar, generar espacios de conciliación y permite afianzar el poder de decisión de los miembros de los equipos de trabajo. Mientras que en las área administrativas es la relación interpersonal, las reuniones de trabajo y el correo electrónico, los medios que permiten cumplir con los propósitos ya mencionados.

Es apropiado anotar que los públicos son receptivos al momento de cuestionar y evaluar mecanismos que tiene la organización para llegar a ellos.

De esta manera, no es mero capricho de los públicos cuestionar los medios de comunicación existentes en la organización, pues existen por parte de éstos preocupación y conciencia porque se lleven estrategias de mejora.

A esto se le puede sumar la capacidad que tienen los públicos por reconocer qué tan efectiva es la comunicación y en cómo pueden generarse mejores respuestas a la gestión de la información.

No obstante, medios como los boletines Ágora y Gerencia, las carteleras y la intranet, son mecanismos que en la organización aún falta por reconocer su potencial comunicador y de participación. Los bajos índices de aceptación por parte de estos medios de información ponen en cuestión la actual administración de estos mecanismos y su importancia.

Por lo tanto se plantearán estrategias de mejora para estas herramientas, permitiendo generar un mejor impacto a nivel de la organización, en que estos medios no pierdan vigencia ni alcance sobre los públicos internos.

Dado que los boletines son un medio prescindible para la comunicación interna de la organización, al igual que la intranet y las carteleras.

Como conclusión final a los resultados expuestos anteriormente, es válido aclarar que la efectividad de los medios no sólo reposa en que tan bien o que tan mal estén constituidos, sino en la postura, conocimiento y habilidad que posee el público como receptor para interpretar y descifrar los mensajes consignados en los medios de comunicación y el empleo que se le da a los mismos.

Percepción de la comunicación en los públicos

Finalmente, como parte del sondeo realizado a las áreas y servicios ya nombrados, se destinó la parte final de la encuesta a conocer la percepción que tienen los públicos encuestados sobre la comunicación dentro de la organización y los medios que disponen para gestionarla.

Para Jovanna Restrepo Arteaga, Auxiliar de Facturación “no hay buena comunicación y tardan muchos días en enterarse de los acontecimientos”, Para Martha Cecilia Diaz, Asistente Administrativa del área de facturación “la información se debería promocionar más, creando conciencia de la lectura”. Es a través de estas percepciones donde se hace visible la conciencia y el interés porque dentro de las áreas de trabajo, en este caso del área de Facturación, se trabaje más por mejorar los canales de comunicación y se establezcan estrategias para incentivar la lectura, mecanismos que no sólo benefician la cultura de la

organización, sino que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

Para Sol Anyel Hincapié Villada, Secretaria Recepcionista del área de facturación “La mejor comunicación es el diálogo abierto, franco y espontáneo. Debería existir una mayor atención a la solicitud de citas para resolver inquietudes y evaluar los mecanismos de comunicación con: Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia Clínica y General”.

En este caso particular, es interesante como los participantes encuentran una manera de reconocer qué está sucediendo en sus grupos de trabajo y cómo a través de la mejora de las relaciones y mecanismos de comunicación, se pueden crear mejores vínculos con las gerencias y con los espacios de participación y opinión ante las altas esferas de la organización.

No obstante, es valioso señalar como las herramientas tecnológicas también han aportado a la organización mecanismos que optimizan las relaciones de comunicación y como estas no sólo deben considerarse como un capital productivo, sino un potencializador de las comunicaciones hacia dentro y fuera de la empresa.

Así lo anuncian dos participantes del área de Sistemas, Para Gabriel Jaime Ospina Orozco, Analista Programador la clave está es “Aprovechar mejor el computador como una red interna de comunicación” y Martín Alberto Enriquez, Analista Gerencial del área de Sistemas “En ocasiones la comunicación en físico es poco efectiva, llega tarde o no llega. El correo electrónico es costumbre revisarlo a primera hora de la mañana, por esta razón es mejor y contribuye al cuidado del medio ambiente, por el ahorro del papel y el desarrollo de la conciencia ambiental”

No obstante, la percepción de la comunicación por parte de los públicos no sólo es tomada como un proceso operativo que permite a la organización optimizar canales y flujos internos, sino también a adoptarla como un mecanismo para los procesos estratégicos de la empresa para la mejora de las relaciones y comprensión de los procesos de las otras áreas, tal como lo señala Luz Mary López Hurtado, Auxiliar de enfermería “La información que se trasmite muchas veces no es canalizada. Se tiene poco contacto con las demás dependencias; cada persona está inmersa en su trabajo. Poca Relaciones interpersonales con las demás áreas”.

Esta preocupación sobre cómo debe gestionarse la información, es un objetivo por el cual debe de trabajar el plan de comunicación interna para la organización. Es por eso que es prescindible contar con las apreciaciones que tienen los públicos sobre sus espacios de trabajo y en cómo se relacionan para involucrar la comunicación dentro de los procesos operativos de la organización.

Lograr que la gestión de información se convierta en un proceso estratégico en el Centro Médico Imbanaco no es una propuesta que exija un capital tecnológico cuantioso ni mucho menos un complejo estructural para los espacios de la organización, por el contrario, es una propuesta pedagógica que empieza explotando los potenciales creativos y las habilidades lingüísticas de las personas.

El primer paso para ello es convencer a los públicos sobre la importancia y el valor sustancial que tiene la información para los procesos administrativos y asistenciales.

Ese paso ya se está dando y tal vez ya está dado con el conocimiento de estas apreciaciones, y por lo tanto saber de ellas es una ganancia para el Plan de Comunicación y para la gestión de las gerencias del C.M.I.

Continuando con las apreciaciones dadas por los públicos, es importante identificar que aun sin existir aun un componente que trabaje por la comunicación interna, los públicos reconocen y emplean lenguajes referentes a este campo para identificar y reconocer los problemas de comunicación, como lo atribuye Elizabeth Bernal, Auxiliar de Laboratorio Clínico “La información interna se queda en pocos. Los mensajes de Outlook en algunos casos a la persona que está en el computador y a esta se le olvida trasmitirla a los demás”. Así mismo, Reinaldo Rios Ledesma, Auxiliar de Servicios Generales del área de Hospitalización expresa que “Hay que tener en cuenta la manera de hacer llegar la información y que la importancia y retroalimentación depende de cada persona, como también de mejorar la cartelera con información llamativa e importante y que cada área se encargue una vez por mes de la información que se vaya a ubicar en las carteleras”.

No obstante, la primera apreciación citada por uno de los encuestados supone problemas comunes con la comunicación a través de los medios electrónicos y es porque aun hay actores internos que se han resistido o aun no asumen la transformación tecnológica como un paso para el adelanto de las comunicaciones, como puede ser el caso en que la razón de adaptarse a las exigencias tecnológicas demandan habilidades mentales para recordar, responder y actuar frente a los medios electrónicos.

Así mismo, el segundo enunciado hace referencia sobre la importancia de la retroalimentación como una responsabilidad particular, y en razón, ese es el propósito de la retroalimentación en crear relaciones lógicas en tiempo y respuesta para poder que la información suministrada pueda tener respuesta con tiempo y coherencia al mensaje enviado.

La retroalimentación es sin duda una frontera que la organización debe asimilar como un compromiso cultural visto desde los propósitos para la mejora de la comunicación interna.

Otras apreciaciones por el contrario sólo connotan que la comunicación dentro de la organización esta funcionando adecuadamente, sin embargo, cómo puede funcionar la comunicación si no se reconocen sus beneficios para la comunidad interna de la organización, y cómo ésta logra ser reconocida como buena, mala, oportuna o ineficaz sin un mecanismo que la supervise y la diagnostique sino se reconoce un lenguaje, unos propósitos y unos objetivos para la comunicación interna. “La comunicación interna es clara y oportuna en los diferentes medios”. “La comunicación del C.M.I es apropiada y directa”, “Considero que la comunicación esta bien”, arguyen tres participantes que hacen parte del área de Facturación durante el desarrollo de la encuesta.

Ante la pregunta ¿Desde su percepción, cómo cree que debería gestionarse la información dentro de la organización?. Los encuestados del área de Estandarización contestaron, dado que es una pregunta abierta, “Recibir la información como boletines y comunicados, a tiempo por vía e-mail” “Lo importante es que la información sea clara” “Lo importante es que la información sea clara, creativa, amena y adecuada” “No toda la información puede ser creativa, pero la que se pueda que sea con caricaturas”, “Verificar que la información fue clara y entendible, haciendo sondeo”. “Antes de implementar la manera innovadora y creativa, debemos conocer e implementar técnicas para generar interés en la comunicación de las dos vías (emisor-receptor), que nos permita comunicarnos en forma eficiente y eficaz”.

"Encontrar medios en donde la comunicación llegue oportuna a todos los colaboradores. En la retrasmisión se puede perder información valiosa”, “Tener en cuenta que en ocasiones los mensajes enviados por la red, no le llegan a todos los

colaboradores del C.M.I, debido a que no todos están validados en ella. No enviar la información a los jefes, ya que ellos en algunas ocasiones están ocupados y no pueden transmitirnos la información oportunamente”

Obtener estas apreciaciones desde el área de Estandarización del C.M.I. logra generar no sólo interés para generar estrategias de comunicación para dar respuesta a estas solicitudes, sino en observar el nivel de recepción e identificar lo que para estos públicos significa el hecho de comunicarse.

“Tener más interacción con el empleado y hacer seguimiento de la información más importante. “La creatividad da un impacto positivo, puesto que con nuevos diseños de información e interés para todos, la comunicación va a ser acogida y necesaria para el personal”.

Algunas de las sugerencias para la mejora de la comunicación son las pautas para que dentro del ambiente organizacional se generen nuevos esquemas de comunicación, amoldables y apropiados a los públicos de interés, esto no sólo permite aceptación y acogida, también permite legitimar y garantizar mejor respuesta a los indicadores de comunicación.

Después de todo, la percepción general de los públicos intervenidos en el sondeo se plantea puntos comunes por donde se puede empezar por mejorar los canales, medios y aplicación de estrategias para la mejora de las relaciones internas.

Sin embargo, se presentan algunas contrariedades en las cuales la comunicación debe ser adoptada de una u otra forma ya sea por situaciones particulares a las áreas o cómo en estas se asimila y se desarrollan los propósitos de la comunicación interna.

En la siguiente apreciación “es mejor la comunicación personalizada, porque muchas veces la jefe esta ocupada y la información se queda guardada uno o dos días y se pierde la oportunidad” permite pensar en la creación de estrategias particulares sobre una áreas que sobre otras, al momento de llevar una información específica, pues para unas áreas como para otros servicios es más beneficioso que sea el jefe quien se encargue de entregar la información a sus colaboradores como que la información sea personalizada.

Propuesta de mejoramiento: Boletín Ágora

El Boletín Ágora es un medio impreso de distribución trimestral pensado para el público colaborador del Centro Médico involucrando tanto personal clínico como personal administrativo. Este boletín nace desde la necesidad de crear un medio común para los colaboradores del Centro Médico, donde su principal objetivo es el de “comunicar y llevar los beneficios que Gestión Humana tiene para los colaboradores” enuncia Liliana Hurtado, Comunicadora Social que labora como Asistente de Mercadeo de la organización y actual productora de este medio.

La Gerencia de Mercado junto con Gerencia Administrativa son las encargadas trimestralmente de convocar y programar la edición del boletín. En total son seis personas las involucradas en la producción de este medio, La gerente administrativa, la gerente de mercadeo, la sicóloga, el jefe de prensa, el gerente de recursos humanos y la asistente de mercadeo.

El boletín cuenta con 9 secciones de interés que permiten al colaborador conocer sobre un tema de interés central expuesto en la editorial, notas sobre los avances y alcances tecnológicos de la organización, los beneficios que ofrece los programas de asistencia al empleado, testimonios, artículos de superación personal y concursos que motiven la lectura del boletín.

Dificultades que presenta el medio en la actualidad

“Sin duda uno de los problemas o la dificultad es lograr que el boletín genere interés por parte de las personas y más que lo lean” es la percepción que tiene Liliana Hurtado asistente encargada de la producción del boletín.

Durante la entrega del boletín correspondiente al mes de septiembre, se realizó un sondeo durante la entrega del boletín a los colaboradores, donde a 25 personas se les preguntó sobre la percepción que tienen sobre este medio. Sin ser este un indicador global sobre la percepción del boletín en la organización, esta muestra permitió indagar sobre los factores que afectan la atención de este medio.

La muestra tuvo lugar en 5 áreas donde se preguntó a 5 personas que habían recibido la última edición del boletín, acerca de qué opinión merecía el boletín en general, si cumplía con informar acertadamente sobre los temas de la organización, si se sentía participe y se identificaba con el medio, si alguna vez había participado enviando artículos o si por el contrario le era indiferente el medio.

La gran mayoría de las personas tendía a responder que el boletín es poco llamativo, plano y sin un interés de lectura como lo podría generar una revista comercialmente reconocida.

Lo que puede indagarse a partir de esta pequeña muestra no tabulada, es que la noción sobre el boletín es la de no considerarlo como un medio de importancia para la organización, que le permita a sus públicos reconocer en ella la imagen, el desarrollo y el propósito de brindar información de interés del Centro Médico Imbanaco.

Para algunos por el contrario, el contenido puede llevar una carga significativa de información, pero es contrarrestada con el manejo gráfico, pues carece de impacto visual lo cual no despierta interés ni atractivo por verlo.

Para las personas que llevan más tiempo laborando en el C.M.I, incluso les parece un medio que guarda un nivel de importancia alto, que recoge información valiosa de la organización.

5 de cada 10 personas, opinan que les parecería mejor que el boletín fuera electrónico y pudieran descargarlo del correo o de la intranet, “pues así es mejor leerlo, ya uno se acostumbra tanto al computador que sólo tiene que mover el ratón para cambiar de página”, comenta Adriana Salgado una de las asistentes del área de cartera. Como también ella, Carlos Guarín Jefe del área de telecomunicaciones precisa en anotar “el boletín ha tenido un impacto bueno dentro del C.M.I, por algo se ha tratado de evolucionar, ya no es el mismo boletín de hace tres años que se sacaba en fotocopia y se repartía a unos cuantos, yo creo que ahora hay que aprovechar más las herramientas tecnológicas y convertir este boletín en una herramienta de acceso mas frecuente y eso se lograría diseñándolo como una revista electrónica”.

Sin duda el boletín ágora, no es un medio que pase por inadvertido dentro del interés de los públicos internos, tal vez ha sido un medio que con los años ha superado cada vez las exigencias de sus públicos es hora de que también permita ponerse en el nivel de las demandas modernas, además el C.M.I es una organización que está a la par las exigencias del mundo contemporáneo, no sería mal aportar para la vida útil de este medio convertirlo en electrónico y permitir así no sólo darle una cara nueva, sino, llevar con una nueva identidad de apropiación más moderna y más agradable a los públicos del C.M.I.

Propuesta de mejora del boletín ágora

La vanguardia de las comunicaciones globales ha llevado que la conciencia del mundo actual gire en torno a las demandas de la tecnología y la comunicación, por lo que hoy en día los públicos exigen, conocen y cuestionan los mecanismos con los cuales la información circula de un lugar a otro.

Así mismo, las organizaciones, en pro de mejoras de sus medios y de las necesidades cada vez más a la vista de sus públicos exigen acondicionarse y responder a ellas.

Por esta misma razón y en conclusión a los resultados expuestos en los sondeos y en el aporte por medio de este trabajo, se pretende dar una nueva alternativa al boletín ágora, de poder plantear su propuesta de medio impreso a un medio electrónico.

“Las tecnologías son los medios por los que el ser humano controla o modifica su ambiente natural, con el objetivo de facilitar algunos aspectos de su vida. Comunicar significa intercambiar información; por lo tanto, al decir “tecnologías de la comunicación” nos referimos a los medios que el ser humano ha creado con el fin de hacer más fácil el intercambio de información con otros seres humanos”¹⁷

Continuando con esta idea, la transformación del boletín impreso a un medio electrónico, no sólo repercutirá en la modernización o incluso en un nuevo alcance de la comunicación interna de la organización, sino que proyecta y propone una nueva alternativa a la comunicación convencional de la organización. Esto permite crear nuevos espacios de participación, de atención y nuevas propuestas

¹⁷ Evolución de las Tecnologías de la Comunicación [en línea]. Argentina Nov. 1999. [consultado el 26 de diciembre, 2005] Disponible en Internet: <http://icarito.latercera.cl/especiales/medios/electronicos.htm>

culturales, de significados que permitan ampliar las estrategias del Centro Médico desde su accionar administrativo.

Sin embargo, al plantear esta nueva alternativa electrónica se genera una resistencia tecnológica para acceder a este medio. La implementación de equipos a todos los públicos de la organización afectaría que la información no llegue a su totalidad, pues según los datos entregados por la gerencia de sistemas de los 827 colaboradores que prestan sus servicios a la organización, sólo 418 cuentan con equipos con puntos de red para acceder a intranet e Internet.

De estos 418 la gran mayoría corresponde a las áreas administrativas donde aproximadamente 68 por ciento corresponde a áreas administrativas y el 32 por ciento restante a los servicios, principalmente a las recepciones y zonas comunes donde el personal asistencial tiene acceso a la red, esto quiere decir que un equipo esta disponible para 15 personas.

No obstante, para poder llegar con el boletín a partir de que éste se convierta en un medio electrónico, los públicos deben reconocer que éste dejará de circular como medio impreso, para lo cual se ha creado un concurso en el cual las personas que entren a participar tengan que continuar accediendo al medio desde sus equipos o desde un equipo desde donde un líder de grupo se encargue de informar el comunicado expuesto en el medio electrónico.

Propuesta como medio electrónico

Los medios electrónicos pueden funcionar de forma independiente siempre y cuando cuenten con tres novedosos ingredientes que dentro de las demandas de la comunicación general deben cumplir hacia una acertada gestión de la información. Esos elementos son: multimedialidad, hipertextualidad e interactividad.

Poseer estos tres elementos hace que la comunicación electrónica, según expone lo que Marco Ramón Salaverría “Al utilizar estos tres ingredientes se pueden lograr géneros como la infografía digital, aparecida en los cibermedios hacia 1998. La infografía en Internet ha pasado de ser una mera traslación de gráficos estáticos, previamente elaborados para el soporte impreso, a ser un género específico que aprovecha a fondo las posibilidades de integración textual, icónica y sonora de la web”¹⁸.

La autora Carmen María Prieto, refiere que además de los géneros periodísticos convencionales como la crónica, la entrevista, el reportaje, existe un nuevo género que sólo es posible en el medio electrónico o digital llamado hipertexto, el cual presenta distintos niveles de lectura a través de los enlaces que permite fragmentar y enlazar los contenidos.

Dentro de estos segmentos conectados se pueden vaciar textos, imágenes y contenidos.

“El género hipertextual se acentúa en el lenguaje periodístico hipertextual por varias razones: La posibilidad de introducir enlaces a las fuentes de información (archivos, documentos, entrevistas, voces, imágenes), es decir , información complementaria, y la posibilidad de reunir varios mensajes informativos, elaborados o no en distintos momentos, por diferentes personas o equipos, así como la presencia de múltiples trayectos de lectura”¹⁹.

18 SALAVERRIA, Marco Ramon. Periodismo digital, el nuevo desafío del comunicador social [en línea] España: Internet. Periodismo digital. Periódicos online. Periodistas digitales. Infografía. WWW (World Wide Web) 2002. [Consultado 08-12-05] Disponible en Internet: <http://html.rincondelvago.com/cibermedios.html>

19 PRIETO, Maria Carmen. Coautora. Cibermedios, el impacto de internet en los medios de comunicación en España. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones: Sevilla España, 2002. p. 344.

Los medios electrónico o cibermedios prestan diversas cualidades y servicios que afianzan la interactividad con el lector, la inmediatez de la información, personalización con el usuario, universalización gracias a los enlaces que pueden complementar la información prestada, multimedialidad al tener representación visual, sonora y de video, la hipertextualidad, entre otras que lo convierten en medios de alcances inigualables tanto para adopción dentro de las organizaciones como para el uso particular.

Estrategia de Mejoramiento

Gracias a que actualmente el C.M.I, cuenta con una fuerte infraestructura tecnológica apoyada por un equipo de programadores en sistemas y a los equipos y conocimientos indispensables para el diseño y montaje de cibermedios, se plantea la manera de convertir el boletín ágora en un medios electrónico desde el cual los públicos puedan acceder por medio de la intranet.

Actualmente el Centro Médico Imbanaco cuenta con un boletín electrónico que permite a los clientes de la organización informarse de temas en cuestión científica, promoción, prevención y avances tecnológicos.

Este boletín se distribuye mensualmente a través de correos electrónicos por medio de un administrador que permite actualizar texto, imágenes, gráficos, y animaciones.

Los programas requeridos para el diseño del boletín son Corel Draw y Macromedia Dreamweaver, licencias con las que cuenta actualmente la organización en sus últimas versiones.

El formato empleado para la administración de este boletín fácilmente puede emplearse para administrar la versión del boletín ágora electrónico.

La primera propuesta de funcionamiento del boletín ágora electrónico se hará con las mismas secciones y fundamentos de la versión impresa. Sin embargo, se plantea una nueva imagen más moderna y acorde a las herramientas multimedia que pueden aumentar el impacto visual de este medio en su versión electrónica.

Sin embargo, el riesgo ya detectado se determina en la ausencia de equipos para todos los colaboradores de la organización, para ello se dispondrá de la misma información ubicada en la cartelera central, permitiendo así mejorar la atención sobre ésta.

5.2 Segunda fase: Caracterización de los públicos de interés

El Centro Médico Imbanaco reconoce de su plan estratégico seis públicos de interés entre los que se encuentran: Clientes, Comunidad, Socios, Colaboradores, Proveedores y Gobierno. Según el Código del Buen Gobierno Corporativo del C.M.I, su compromiso es adoptar las mejores prácticas para lograr credibilidad y confianza de todos sus públicos de interés, con los cuales debe mantener una comunicación basada en el conocimiento de la filosofía corporativa y de las políticas del Sistema Integrado de Gestión.

Así mismo, la estructura organizacional del C.M.I identifica seis gerencias las cuales permiten gestionar los procesos de la organización divididas así: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera, Gerencia Clínica, Gerencia de Mercadeo y Gerencia de Sistemas.

Por otro lado, reconocer a los públicos de interés de la organización no sólo permite identificar las conexiones entre los procesos estratégicos de la organización y determinar cómo se constituye la estructura comunicativa del C.M.I, sino también en como actúan estos flujos de información sobre los públicos y como se relacionan con los procesos gerenciales del Centro Médico Imbanaco.

Este mismo propósito permite a la organización prestar una gran atención en cómo debe de gestionarse la información que se suministra a los públicos, siendo esta una garantía para aumentar la credibilidad y confianza en los procesos de la organización y en la prestación de los servicios y la atención, permitiendo así dar como resultado una administración de la comunicación basada en la claridad y coherencia con los públicos.

A continuación se plantea la descripción de cada uno de los públicos de interés, y cómo estos guardan intereses particulares con las gerencias del C.M.I y como

esto permite reconocer elementos particulares para una correcta administración de la comunicación dentro de los procesos que guardan los públicos con las gerencias de la organización.

Para ello, se realizó una entrevista con cada uno de los gerentes encargado de cada área permitiendo así recolectar información que permitió relacionar cada publico de interés con los procesos gerenciales.

SOCIOS / Accionistas

Los Socios son el público de accionistas que están inscritos en el libro de Accionistas de la Sociedad, correspondiente en su mayoría a los especialistas que cuentan con sus consultorios en el **C.M.I.** Actualmente la organización cuenta con 267 socios.

Relación con el Proceso de Gestión Financiera

- Obedece a una relación directa, cuando los socios presentan a la Gerencia Financiera sus necesidades de manera oral o escrita, como solicitudes de información relacionada con: Balances económicos de la organización, Informe financiero anual, Gestión de resultados, Boletines financieros y Resultado de inversiones, necesidades con el uso de consultorio, pago de honorarios y convenios con las diferentes entidades prestadoras del servicio de salud.

Relación con el Proceso de Gestión Clínica

- Se establece una relación continua, amplia y abierta en el caso de presentar proyectos para mejoras en los servicios o procesos de atención de la organización.
- maneja las certificaciones que requieren los socios ante entidades de salud y todo en relación a título personal de certificación.
- Genera la comunicación, cuando se da aceptación como socio o como adscrito, a la persona que quiere vincularse al **C.M.I.**
- Realiza la inducción a nuevos socios, como también, el seguimiento al comportamiento y ética dentro del **C.M.I.**
- Existe una relación con los socios de cumplimiento legal ante las entidades relacionadas con la organización.
- Gestiona las sugerencias o inquietudes que tengan los socios sobre cualquier tema en relación a la prestación del servicio.
- Suministra a los médicos, a través de circulares, información pertinente al manejo de medicamentos y Vademécum del **C.M.I.**

Proceso de Gestión Estratégica

- La Gerencia Administrativa, al soportar toda la infraestructura de la organización, crea contacto con todos los socios de la organización.

Proceso de Gestión de Sistemas y Telecomunicaciones

- Realiza aportes a nivel de apoyo que tiene que ver con la conductividad médica, en términos de asesoramientos y soporte tecnológico en el aspecto de solicitud de equipos.
- La relación con los socios, se ve reflejada en la prestación de apoyo y suministro de herramientas para la contribución en la excelencia operacional e incluye todo lo conveniente con la mejora de procesos y reducción del tiempo de atención, a través del aporte de tecnología y aplicativos para los diferentes procesos.

Apoyo de la Gestión de mercadeo:

- Mercadeo más que responder, apoya muchas de las necesidades de los socios, en cuanto a preparación, montaje, promoción y publicidad cuando la ocasión lo amerite.
- Maneja una logística de promoción que permite afianzar la imagen corporativa a través de la promoción de los servicios y especialidad de los socios en ocasiones especiales.

CLIENTES

Clientes Pacientes: Los clientes para el **C.M.I.**, son el público de interés principal, al estar ubicados en la cima de la estructura organizacional, prima su atención ante la prestación del servicio, además de ser las piezas claves en los propósitos estratégicos de la organización.

Los clientes pacientes son por quienes el **C.M.I.** trabaja para la mejora continua de procesos.

Clientes empresariales: Son todas las entidades de salud con quien el **C.M.I.** tiene un convenio de prestación de servicios para con sus usuarios.

Relación con el Proceso de Gestión Financiera

- Las relaciones están trazadas con los clientes empresariales, hacia las empresas prestadoras de servicios de salud de medicina prepagada y EPS.

Relación con el Proceso de Gestión Clínica

- Con relación a los Clientes, la Gerencia Clínica vela porque los derechos del paciente le sean cumplidos y no le sean vulnerados; cuando se comete un caso adverso donde sea vulnerado uno de los derechos de este, en primer instancia es responsabilidad del servicio adelantar un procedimiento para atenderlo o mejorarlo, posteriormente cuando se comete una irregularidad en la coordinación, es el gerente clínico quien interviene y plantea una solución frente a la adversidad presentada.
- El principal propósito de comunicación es lograr informar a los clientes sobre sus derechos y deberes con la institución al momento que este ha sido merecedor de del servicio y atención de nuestro personal médico.

Proceso de Gestión de Sistemas y Telecomunicaciones

- La gerencia de sistemas se compromete con los clientes y la organización, brindando las herramientas y apoyos tecnológicos que permitan garantizarle al cliente un servicio eficaz con el manejo de su información.
- Atiende sugerencias y recomendaciones, da soporte tecnológico en la organización para reconocer fallas, realizar correcciones y acciones preventivas para mejorar la condición del servicio.

Relación con el Proceso de Gestión con el Cliente: Mercadeo

Cliente empresarial: La gerencia de mercadeo, se relaciona con las entidades de salud a través de la dirección comercial, con la participación en lanzamientos, en las actividades con el cliente empresarial, en la comunicación, en la correspondencia y correo directo.

Cliente Paciente: La Gerencia de Mercadeo, se relaciona con los pacientes por medio del reconocimiento de la imagen corporativa y el mensaje institucional que son comunicados a través de las piezas publicitarias internas y externas.

De igual manera, se cuenta con herramientas que se utilizan para hacerle seguimiento al impacto del mensaje institucional y las expectativas del servicio: Indicadores diarios, encuestas por área, encuestas globales y seguimiento post-quirúrgico.

PROVEEDORES

Se reconoce como proveedores a personas naturales y jurídicas, con las cuales se celebra un contrato de bienes y/o servicios con políticas a seguir: entrega parcial, consignación, contrato y compra directa.

La entidad que quiere ser proveedor del **C.M.I.** debe inscribirse y ajustarse a las normas que se estipulan para ser reconocidas como proveedores.

Actualmente están inscritos **500 proveedores** de los cuales **140** están **por convenio** y existe un beneficio comercial entre las partes, **180** son proveedores constantes y **280** son **proveedores activos** desde hace un año. Entre los materiales e insumos que proveen están: Medicamentos, reactivos, insumos de rayos x, medicamentos medico quirúrgico, elementos de aseo, papelería, mantenimiento, alimentos, enseres, equipos y vigilancia / seguridad.

El **C.M.I.** ha creado procedimientos para la contratación objetiva de bienes y servicios cuyos principios generales son: calidad, precio, cumplimiento y condiciones generales ambientales y de salud ocupacional. La selección de los proveedores se hará de manera objetiva de acuerdo con las políticas del **C.M.I.** y teniendo en cuenta lo siguiente: No se llevarán a cabo negocios con personas naturales o jurídicas cuyo comportamiento ético, social y organizacional sea contrario a las leyes, ética y buenas costumbres o que se encuentren cuestionadas legalmente.

El **C.M.I.** tiene un registro de proveedores en donde se encuentra la constitución legal de la organización, registros INVIMA, buenas prácticas de manufactura, registros de comercialización, exclusividad y habilitación, programas de control

externo, catálogo de productos y canales de distribución, programas ambientales y de salud ocupacional lo que garantiza seguridad en la negociación.

Relación con el Proceso de Gestión de Compras y Suministros

- La Gerencia Administrativa se relaciona directamente con los proveedores en coordinación con el área de Suministros, donde se administran: los insumos quirúrgicos, de mantenimiento e infraestructura.
- La relación directa con los proveedores se inicia en el proceso de compra, entrega final y control de insumos dentro de la organización.
- La Gerencia Clínica se relaciona con esta gestión, debido a los requerimientos de los especialistas en cuestión de medicamentos, por medio del concepto técnico que imparten el gerente clínico y el químico farmacéuta teniendo en cuenta los criterios de calidad, ambiental y salud ocupacional.
- Una relación directa con el proveedor se presenta cuando se notifica a la Gerencia Clínica sobre el incumplimiento con alguno de los parámetros del convenio en los casos de entrega de la parte instrumental, y éste intermedia con suministros para que realice el trámite correspondiente con el proveedor.
- La Gerencia Financiera, enfoca su relación en la participación de los procesos de negociación de recursos e inversiones con equipos.

COLABORADORES

El **C.M.I.** reconoce como colaboradores a todo personal o grupo humano con capacidad de ejercer los procesos requeridos por la organización, cumpliendo estrictamente con las obligaciones acordadas y viviendo permanentemente con los objetivos estratégicos.

Así mismo, el perfil del colaborador del **C.M.I.** es de servir con vocación a todos los clientes, asumiendo responsabilidad y compromiso para brindar una excelente calidad en los procesos. A su vez, la organización garantiza a este grupo humano su participación, creatividad y cumplimiento con la reglamentación de salud ocupacional, higiene, seguridad industrial y reconocimiento ambiental.

Actualmente la organización cuenta con un personal o grupo de colaboradores de 830 personas, con edades entre los 20 y 65 años y estratos socio-económico del 1 al 6.

Relación con el Proceso de Gestión Humana

- La Gerencia Administrativa a través del área de Gestión Humana y el área de Salud Ocupacional, provee al colaborador las atenciones pertinentes para la inducción, orientación, motivación, prevención del riesgo y la enfermedad ocupacional y la promoción de la salud del cuidado integral del colaborador.
- La organización brinda un espacio al colaborador (PAE, Plan de Asistencia al Empleado) para contribuir en el bienestar físico y emocional, a nivel

individual y familiar, para el mejoramiento de su calidad de vida y su competencia profesional. Dando cumplimiento a las políticas planteadas buscando siempre el bienestar de los colaboradores que integran la organización.

Relación con el Proceso de Gestión de Sistemas y Telecomunicaciones

- La gerencia de Sistemas se correlaciona con los colaboradores a través de las áreas de apoyo encargándose de suministrar a los diferentes puntos de trabajo: licenciamientos, equipos, aplicaciones funcionales, apoyo y gestión de las telecomunicaciones a cada sección que lo necesite.
- Su relación también se identifica en la programación de capacitaciones y entrenamiento al personal de nuevos aplicativos o en el cambio de procedimientos.
- Informar de nuevos proyectos, recibir sugerencias, quejas, productos no conformes relacionados con sistemas, permite actuar en los diferentes niveles con cada una de las áreas para responder oportunamente a los usuarios.

Relación con el Proceso de Gestión Clínica

- La relación directa con los colaboradores y jefes, consiste en aprovechar al máximo los beneficios de la comunicación para la coordinación de procesos clínicos que permitan cumplir y cerrar correctamente los ciclos de trabajo dentro de los procesos.

Apoyo de la Gestión del área de Mercadeo:

- El apoyo que brinda Mercadeo a los colaboradores se da por medio de la información suministrada en los boletines internos: El boletín ágora e Informe de Gerencia, y la promoción de la imagen corporativa y de los servicios que ofrece la organización.

GOBIERNO

El **C.M.I.** ha adoptado mecanismos para verificar el cumplimiento de las normas que regulan su actividad económica y brindar a los organismos de control y vigilancia información suficiente, integral y oportuna. Estos organismos de control y vigilancia son: la DIAN, la Superintendencia de Salud y la Superintendencia de Sociedades, principalmente.

Relación con el proceso de Gestión Administrativa

- A través de la gerencia Administrativa, hay relaciones directas con: la Secretaria de Salud, el Ministerio de Protección social, las brigadas de seguridad, autoridad pública, policía y gaula; Como también con la Alcaldía y la Secretaria de Transito. Estas relaciones han permitido a la organización coordinar y presentar planes de acondicionamiento, seguridad y respaldo a sus públicos de interés.

COMUNIDAD

La comunidad que atiende el **C.M.I.**, se compone de todas las personas e instituciones públicas y privadas como: las Universidades, los Colegios, el sector

público, grupos empresariales y gremiales y demás instituciones de la ciudad que cuentan con las características principales para ser parte del grupo objetivo de la organización, las cuales pueden acceder a la información en programas de educación y prevención en temas salud y además disfrutar de los beneficios que les ofrece la organización mediante la prestación de sus servicios. Así también, la organización responde a este público a través de campañas y programas dirigidos al bienestar del medio ambiente.

Apoyo de la Gestión de Mercadeo

- La Gerencia de Mercadeo brinda un apoyo en la promoción y divulgación de la información que se desea comunicar y a quienes se quiere llegar, para el buen desarrollo del programa de educación comunitaria que lidera la Gerencia Clínica.

Estructura de medios de comunicación interna del C.M.I.

Para identificar el valor de la comunicación interna a través de los medios que se emplean en el C.M.I, es primordial reconocer el componente de Comunicación Interna como un complemento para las relaciones y ejecución de procesos diarios de la organización.

Los flujos de información al interior de la organización parten de diferentes propósitos, alcanzando impactos sobre los comportamientos de los miembros que integran la organización, como también de los procesos que conllevan a prestar un mejor servicio para la debida atención de los pacientes clientes. "La comunicación interna parte de las relaciones de trabajo con honestidad, de escucha, motivación y circulación de información que permitan compenetrar los objetivos de trabajo a toda la organización.

"La comunicación no sólo obedece a las necesidades de llevar información a través de medios concretos o controlados, obedece también a la iniciativa de la relación interpersonal y la intención del comunicado para transformar y generar mejores respuestas de desarrollo. Esta también permite generar mejores ambientes de participación y motivación a los grupos humanos, y aun más, cuando existe un objetivo por cumplir y se necesita del apoyo de otros para llegar al éxito"²⁰.

Para reconocer la estructura de comunicación de los medios internos del C.M.I, primero cabe reconocer cómo esta conformada la estructura organizacional de la organización.

²⁰ FRANCOIS, Eldin. El management de la comunicación: De la comunicación personal a la comunicación empresarial. Buenos Aires: Editorial Edicial, 1998. p. 245.

El C.M.I maneja un modelo de pirámide invertida, en la cual, los colaboradores ocupan la parte superior y son quienes están más cerca del cliente externo, mientras el Gerente General y la cúpula superior se encuentran sobre la base de la punta piramidal que sirve de soporte a toda la estructura organizacional.

Esto permite identificar la dirección con la que fluye la información desde las esferas de la organización, su importancia e impacto por parte de los hemisferios en donde se originan los mensajes y los canales que emplean para comunicar a las áreas de interés en pro del conocimiento de la filosofía corporativa.

La comunicación en el C.M.I debe entenderse como una transmisión de información y significados que parten de la necesidad de realizar acciones para la satisfacción de sus públicos, aparte de ser un compromiso vivencial de la filosofía corporativa para todos los colaboradores.

De otra forma, los propósitos de la comunicación interna están dirigidos a soportar y realzar las fuentes principales del desarrollo humano de los clientes internos, donde de manera eficiente, se pueden conseguir resultados satisfactorios gracias a una óptima gestión de información a través de los medios internos.

En las organizaciones se suele estar rodeado de mucha información, no sólo la que llega a través de memorandos, medios electrónicos, carteleras, folletos, etc, sino también la que escuchamos y que hay que saber escuchar.

La información es, como cualquier producto de venta, algo que genera ganancias o pérdidas cuando no se sabe administrar de la manera adecuada. Esto se mide por el impacto que crea sobre las personas. Cuando un mensaje, un comunicado, una carta o un comentario satisface la necesidad de informar al otro, generar un cambio o una transformación es lo que determina su efectividad representado por el impacto positivo o negativo de lo que se pueda llegar a interpretar.

En una organización, la comunicación despliega información a todas las áreas de trabajo que comprometen la productividad y el éxito en los procesos. Por lo tanto, su administración se encuentra en disponer de estrategias que le permitan a los públicos escuchar y saber cómo funciona la comunicación interna.

No obstante, los propósitos de la comunicación en el Centro Médico deben estar soportados por los medios de comunicación interna, ya que estos permiten cumplir con la tarea de llevar información específica a todas las instancias, tanto en los sectores clínicos como administrativos.

En conclusión, la comunicación interna es un factor de desarrollo humano que debe implementarse junto con los propósitos de los medios de comunicación que actualmente se reconocen en el C.M.I al igual que las gestiones que se adelantan para evaluar el desempeño organizacional de los colaboradores en los procesos que llevan a cabo.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN AL INTERIOR DEL C.M.I.

Comunicación descendente

La comunicación descendente se realiza de arriba hacia abajo según la estructura indicada. Este tipo de comunicación se realiza directamente desde los superiores y altos mandos de la organización, permitiendo evaluar desempeño, envío de información a colaboradores, al tiempo que sirve para la coordinación y seguimiento de actividades.

Existen medios dentro de la organización que permite que la información se canalice y pueda ser transmitida según su interés y origen. Para la comunicación

descendente en el C.M.I funciona a través de los siguientes medios (sin orden de prioridad):

- Cartelera
- Boletín ágora
- Reuniones
- Memorandos
- Intranet
- Medios electrónicos
- Líneas directas interna

Cada medio señalado anteriormente, cumple un propósito particular de información dentro de los canales internos del C.M.I. Sin embargo al catalogarlos como medios descendentes priorizan su funcionalidad al estar soportados por la alta gerencia.

Esto beneficia en gran medida a varios aspectos de la comunicación interna, pues la disposición de los medios es numerosa y de acuerdo como sea difundido el mensaje genera beneficios tales como:

- Reducción en el tiempo de entrega del comunicado
- Comprensión del mensaje
- Legimitidad en la fuente de información
- Impacto a todos los públicos

No obstante, estos beneficios a la orden de la comunicación interna, pretenden mejorar los canales de comunicación y la comprensión entre colaboradores y superiores en la delegación de actividades y relaciones de trabajo.

Así mismo, de la conciencia en el empleo de medios internos para la publicación y conocimiento de políticas, procedimientos y noticias de interés para los miembros de la organización.

De esta manera, y a través del aprovechamiento de estos recursos comunicativos, es viable para la gerencia y gestión humana adelantar propósitos con el colaborador, que ayuden a fortalecer e incentivar el sentimiento de pertenencia con la empresa, reconocer y conceptualizar la importancia del servicio que se le presta al cliente, en identificar los derechos y deberes que tienen como tal; los planes de asistencial empleado, las medidas de seguridad en casos de emergencia, y tener claro los objetivos que se deben de alcanzar con el Sistema para la Gestión de Calidad como objetivo primordial, en la búsqueda de un plan de comunicación vital para el C.M.I.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se realiza de abajo hacia arriba en la estructura. Este tipo de comunicación se origina desde los colaboradores y se manifiesta a través de mecanismos de participación que la gerencia debe optar para conocer sugerencias, opiniones, ideas, propuestas, quejas y conflictos internos que involucren a los colaboradores. Este tipo de comunicación suele ser de menor grado y es la que debe permitir la comunicación a los superiores, mejorar el ambiente de trabajo, confirmar la confianza en la dirección, sentimiento de pertenencia y la motivación laboral.

A partir de esto, en la organización existen los siguientes medios para llevar a cabo propósitos de comunicación que permitan al colaborador, participar activamente en toma de decisiones, sugerencias, desarrollo y seguimiento de procedimientos, todo bajo la contemplación de las políticas internas.

Se reconocen:

- El Outlook
- Buzón de sugerencias
- Reuniones
- Línea directa interna

Esta percepción de comunicación es la que permite que los colaboradores cuenten con posibilidad de dar a conocer a sus jefes, superiores y a la gerencia, la continuidad dada a los procedimientos y el sentir con la organización.

Sin duda alguna, un paradigma existente en las organizaciones es manejar la comunicación como una estrategia externa aislada de la participación con el colaborador. Es por eso, que la comunicación Interna en el C.M.I debe partir como una base de relación con el cliente interno, donde el propósito inicial sea el de involucrar al colaborador aun más con los propósitos de la organización, permitiendo darle espacios de participación, motivación y estímulo, y ante todo, que incorpore la filosofía organizacional como un propósito de vida profesional.

Incrementar este tipo de participación al colaborador, permite involucrarlo más en los procesos de la empresa, donde pueda reconocer incluso, la búsqueda de la excelencia como un propósito profesional en el día a día. Como también, asimilar los conceptos que incorpora el Sistema de Gestión de Calidad, para que los asimile en sus procesos diarios, orientado desde un compromiso común con sus superiores.

5.3 Tercera fase: Políticas y Objetivos del Plan de Comunicación

La gestión de la información en la organización se entiende como el desarrollo continuo del conocimiento sobre los procesos, en cómo la información se convierte en un recurso indispensable para la organización y como fuente de información para los públicos de interés.

La eficacia del plan de comunicación y su interés en la gestión de la información, se demuestra cuando los públicos internos han entendido el concepto de lealtad y satisfacción. Hasta que el público interno no se sienta comprometido con la participación, la iniciativa y la creatividad que provienen de los macro-objetivos de la organización, no se puede llevar a cabo un proceso comprometido con las necesidades de nuestro público externo.

La gestión de la información es importante en todos los niveles de relación con los públicos, para que la organización conozca y entienda el plan estratégico de comunicación, es compromiso de la organización comunicar los procesos que permiten definir y ejecutar las políticas del S.I.G. (Sistema Integrado de Gestión).

Si la información fluye de acuerdo a los objetivos propuestos por el Plan, se puede llegar al cumplimiento de los propósitos de la organización, a una mejor aceptación de los cambios, a la identificación de nuevas necesidades, a reconocer y solucionar problemas oportunamente y en identificar beneficios cuando existe una gestión apropiada de la información gracias al empleo adecuado de los canales de comunicación interna.

Objetivos estratégicos del plan de comunicación

A continuación se dan a conocer los cuatro objetivos específicos por los cuales el plan de Comunicación Organizacional trabajará como complemento al plan estratégico del Centro Médico Imbanaco, como respuesta a la ejecución de estrategias en sentido del fortalecimiento de la comunicación dentro de la organización.

Objetivo de cultura organizacional

Con este objetivo se busca lograr que la organización genere sentido de pertenencia, dando a conocer y haciendo partícipes de los proyectos que emprende o desarrolla la organización a todos sus colaboradores, reconociendo la comunicación interna como un medio y/o recurso básico, manejable dentro de la organización, con el propósito de involucrar en la obtención de los resultados a todos los miembros.

Esta participación debe tener como objetivo primordial dar a conocer la filosofía de la organización, para lograr un reconocimiento de la identidad y la cultura corporativa.

Objetivo de la estructura organizacional

Este objetivo pretende establecer que la gestión de la comunicación interna facilite estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, que sean capaces de dar respuestas rápidas y creativas a las necesidades expuestas por la organización. Estas estructuras deberán estar integradas, con unidad de dirección, que faciliten el diálogo interno y acerquen sus decisiones al cliente interno.

Objetivo funcional de los medios internos

El objetivo funcional dentro de la organización pretende agilizar los procesos, facilitar la realización de tareas a través de la difusión de la información, administrar la información a través de los recursos mediáticos de la organización y favorecer la sinergia entre todo el ambiente interno (públicos de interés) de la organización, a través de los procesos de comunicación que desarrollan las gerencias.

Objetivo del comportamiento humano

Este objetivo pretende lograr un cambio y mejora de los comportamientos y relaciones de los colaboradores o gestión humana que hacen parte de la organización, optimizando el alcance de la comunicación interna a través de una excelencia en las competencias, capacidades y destrezas de las personas para comunicarse. Además, contribuye a la transformación de actitudes para fomentar la participación, el trabajo en equipo, la innovación y adaptación a los cambios, todo lo anterior dentro de los valores establecidos en la organización fortaleciendo así, la cultura de calidad de la organización.

Auditoria de Calidad del C.M.I. al Plan de Comunicación

La presentación del Plan de Comunicación se realizó al comité administrativo del C.M.I. planteando sus objetivos funcionales y resumiendo los resultados del sondeo pilotó, lo que permitió brindar un balance inicial de la comunicación interna de la organización.

Así mismo se dispuso para el Plan una auditoria interna por parte del área de Estandarización y Calidad, que permitió evaluar su relación con el Sistema de

Gestión Integral del C.M.I. y dar cumplimiento a las exigencias de las Normas Técnicas Colombianas en cuestión de Comunicación interna y gestión de la información.

Permitiendo dar vía libre al Plan, se asignó por parte de la Gerencia General a la Gerencia Administrativa para desempeñar las tareas de evaluar y dar seguimiento a nuevas estrategias de comunicación para las áreas y servicios.

Políticas del Plan de Comunicación

Las políticas del plan de comunicación son el resultado al estudio del Sistema de gestión de la calidad con requisitos en comunicación interna de las Normas Técnicas Colombianas NTC-ISO 9001 (Segunda actualización), NTC-ISO 9004 y NTC ISO 14004

La comunicación interna en la organización y su interés por fortalecer la cultura de calidad

Ser la organización de salud líder en servicio y ser preferida por los clientes, es la iniciativa primordial del objetivo estratégico del **C.M.I.**, lo que ha permitido ampliar la óptica decisiva de la organización para escuchar y conocer las expectativas de los públicos de interés exigiendo acciones que permitan la mejora en las relaciones comunicativas.

Comunicar y formar, son los pilares para motivar la participación de los públicos de interés para la mejora continua de la calidad, de manera que, la información sea un vehículo de transformación constante en el manejo de la comunicación de la organización, que permita complementar los objetivos de nuestra organización

para generar una sinergia comunicativa que fortalezca las relaciones, ejecutado desde una gestión eficaz de la comunicación interna.

La gestión eficaz de la comunicación, dentro de los procesos estratégicos, permitan formar una cultura de calidad ligada a los estándares de acreditación promoviendo la excelencia en cada uno de los procesos.

No obstante, se reconoce el sentido estratégico de la comunicación para la organización, como un soporte para crear una cultura de calidad, permitiendo asimilar en los públicos internos una competencia profesional en cada uno de los procesos.

La comunicación interna dentro de las exigencias de las políticas de gestión a la calidad

A continuación se enuncian los propósitos por los cuales el Plan de Comunicación del C.M.I. debe implementarse a cada una de las áreas y servicios de la organización para cumplir con las exigencias de la Política de Calidad, como respuesta a los requerimientos en Comunicación Interna.

- Es responsabilidad de la alta dirección, asegurar que se lleve a cabo un proceso eficaz y eficiente para la comunicación interna en consideración a los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Es deber de la organización, a través de la ejecución del Plan de Comunicación Organizacional, proporcionar información que ayude a la mejora del desempeño organizacional.

- La organización debe disponer de estrategias adecuadas de comunicación con el cliente, relativas a la información suministrada de los servicios y su apreciación sobre los mismos, quejas y sugerencias.
- La organización debe gestionar estrategias de comunicación eficaces en la asignación de responsabilidades, en el desarrollo y diseño de nuevos procesos.
- La organización debe disponer de planes de seguimiento de información, relativa a las percepciones del cliente interno con su entorno laboral, para el mejoramiento y fortalecimiento del clima organizacional desde la concepción del buen manejo de la comunicación.
- El Plan de Comunicación Organizacional, debe funcionar como un mecanismo para la observación, seguimiento y divulgación para la eficacia del sistema de gestión de la calidad que permita solventar la necesidad de una cultura de información y comunicación pertinente dentro de las políticas del Sistema Integrado de Gestión (S.I.G.).

La comunicación interna y su gestión desde el aspecto medio-ambiental

Adquirir una conciencia colectiva sobre los efectos del impacto ambiental en la organización, determina un cambio en la cultura del desempeño diario, donde la educación y la información son métodos de seguridad para el público interno y para disponer de mejores procesos en la prestación del servicio. Por lo tanto es responsabilidad del Plan encaminar estrategias que acompañen la gestión del aspecto medio-ambiental.

- La organización debe establecer estrategias internas sobre la conciencia del impacto ambiental, destinadas a planes educativos, formativos e informativos sobre los procesos que se llevan a cabo para la conformidad de la política ambiental.
- Es responsabilidad de la organización informar y crear conciencia en su público interno de los procesos de la política ambiental a través de la comunicación, como vía de participación y compromiso con el aspecto medio-ambiental.
- Los métodos destinados a la comunicación interna sobre los procesos de gestión ambiental deben estar soportados por los diferentes medios de comunicación reconocidos dentro de la organización.
- La organización debe disponer de métodos de información pertinente con fácil acceso, sobre los aspectos e impactos ambientales asociados a los procesos de la organización.
- La organización puede disponer de las estrategias comunicativas acordes a los públicos de interés, haciendo uso adecuado de la información, temas y elección del medio que mejor se adapte al impacto esperado.

La comunicación interna y su gestión desde el aspecto de Seguridad y Salud Ocupacional

Como medida para facilitar a la organización la integración del sistema de gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, se define un plan estratégico comunicativo, el cual, se involucra en la implementación y operación para asegurar que la información pertinente sobre Seguridad y Salud Ocupacional, sea comunicado desde y para los públicos de interés.

- La organización debe tener procedimientos para llevar la información adecuada a sus colaboradores, con relación a la gestión de seguridad y salud ocupacional.
- La organización debe poner a disposición mecanismos para la participación y consulta de todo lo referente a registros e indicadores de riesgos que puedan alterar la seguridad de todos los miembros de la organización.
- La organización debe disponer de métodos para involucrar a los colaboradores en el desarrollo y revisión de políticas y procedimientos.
- La organización debe consultar (Formato de Reporte) cuando existan cambios que afecte la salud y seguridad en el sitio de trabajo.
- Los colaboradores deben ser informados acerca de quien o quienes son sus representantes para Seguridad y Salud Ocupacional con el fin de asegurar los requisitos de esta gestión, su respectiva revisión y demostrar su compromiso con el mejoramiento continuo del sistema.
- La organización debe establecer procedimientos pertinentes al conocimiento de las políticas del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional y comunicarlos a todos sus colaboradores.
- Los colaboradores deben conocer los beneficios y consecuencias en la gestión de seguridad y salud ocupacional, a través del impacto de los medios de comunicación interna.
- La organización para capacitar y entrenar a sus colaboradores, debe considerar los objetivos del plan de comunicación que permitan brindar

herramientas y dar a conocer los niveles de responsabilidad, habilidad, educación y riesgo que exige el sistema.

6. RECURSOS

- Directora de Trabajo de Grado: María Fernanda Navarro
- Gerente Administrativa: Ing. Elizabeth Mena S.
- Gerentes del Centro Médico Imbanaco
- Públicos designados por la muestra del proyecto

Recursos materiales:

- Instalaciones del Centro Médico Imbanaco
- Oficina piso 11 Torre B
- Computador
- Grabadora digital periódica
- Impresora

Recursos Financieros:

- La totalidad del proyecto fue financiado por el Centro Médico Imbanaco

7. CRONOGRAMA

| Actividad | Para qué | Cómo | Cuándo | |
|---|--|---|------------------------|-------------------------|
| | | | Inicio | Fin |
| Diseño de proyecto | Para cumplir con los requisitos del trabajo de grado. | Elaborando un proyecto con base al conocimiento y experiencia académica del Comunicador Social. | Septiembre 12 de 2005 | 13 de Noviembre de 2005 |
| Elaboración del marco teórico. | Para responder a los criterios de soporte al anteproyecto. | Investigando documentos referentes al planteamiento del proyecto, bibliografías correspondientes al tema y consultando páginas de Internet. | Septiembre 19 de 2005 | 6 de Noviembre de 2005 |
| Asesoría con el director de trabajo de grado. | Para revisar y ajustar anteproyecto. | Convocando a reuniones | Noviembre 10 de 2005 | Noviembre 10 de 2005 |
| Presentación de anteproyecto a la Universidad. | Para revisión. | Cumpliendo con los requerimientos de la guía para la elaboración de trabajos de grado. | 8 de Noviembre de 2005 | 15 de Noviembre De 2005 |
| Identificar los requerimientos comunes de los diferentes sistemas | Analizar la información e incluirla en el proyecto. | Evaluando la información para cumplir | Septiembre 15 de 2005 | Septiembre 30 de 2005 |

| | | | | |
|--|---|---|------------------------|------------------------|
| enfocados hacia los criterios de comunicación. | | con el alcance del proyecto. | | |
| Entrevistas a Gerentes. | Conocer percepciones, dificultades y relaciones con los procesos. | Teniendo el conocimiento global sobre los requisitos y criterios que conforman el plan. | 1 de octubre de 2005 | 15 de octubre de 2005 |
| Caracterización de públicos de interés. | Para identificar niveles de relación. | Documentación e información recopilada de las entrevistas con los públicos. | 16 de octubre de 2005 | 18 de octubre de 2005 |
| Auditoria a medios de comunicación y percepción de la Comunicación Interna por parte los públicos escogidos. | Conocer el manejo actual de la comunicación de la organización. | A través de encuestas y entrevistas. | 10 de octubre de 2005 | 25 de octubre de 2005 |
| Tabulación de información. | Identificar datos cuantitativos de la muestra. | Asesoramiento de practicante de Mercadeo. | 26 de octubre de 2005 | 30 de octubre de 2005 |
| Analizar e interpretar información pertinente al estudio. | Identificar la información que conformará el proyecto. | Verificando y clasificando la información obtenida. | 1 de noviembre de 2005 | 8 de noviembre de 2005 |
| Diseño del anteproyecto para aprobación del consejo académico. | Definir el propósito del proyecto dentro de la organización. | Revisando y Verificado Información. | 9 de noviembre de 2005 | 9 de diciembre de 2005 |
| Presentación del anteproyecto para | Para aprobar. | Presentando el | 10 de diciembre. | |

| | | | | |
|---|---|--|-------------------------------|--------------------------|
| aprobación del Consejo Académico. | | anteproyecto con las observaciones pendientes. | | |
| Cita con Luisa Fernanda Vallejo. | Entrega de correcciones y sugerencias del proyecto. | Cita en la Universidad. | 14 de diciembre de 2005. | |
| Realizar correcciones pertinentes al proyecto. | Lograr una coordinación entre la información y las tareas a desarrollar dentro de las fases del plan. | | 15 y 16 de diciembre de 2005. | |
| Reunión con asesora académica. | Para destinar tareas de verificación de información, | Evaluando tareas y documentación registrada. | 19 de diciembre de 2005 | |
| Diseño del proyecto y revisión de normas ICONTEC. | | Revisando documentación pertinente. | 19 de diciembre de 2005. | 20 de diciembre de 2005. |
| Revisión Metodología del proyecto. | Para cumplir con los objetivos del proyecto. | | 21 de diciembre | 23 de diciembre |
| Realización del informe final. | Corregir y ajustar puntos revisados con el asesor. | | 25 de diciembre de 2005. | 4 de enero de 2006. |
| Reunión con la asesora. | Revisar avances del informe final. | Cumpliendo con los requerimientos de las Normas ICONTEC. | 6 de enero de 2006. | |
| Entrega del informe final. | | | 10 de enero de 2006. | |

8. RESULTADOS

- Se le brindó a la organización información sobre el estado actual de la comunicación desde la administración y funcionalidad de los medios internos como de la percepción que tiene el público sobre ésta.
- Se caracterizaron los medios de comunicación interna con el fin de reconocer su objetivo como medio para la organización.
- Se realizó la caracterización de los públicos de interés de la organización con relación a las gestiones gerenciales del Centro Médico.
- Se constituyó un Plan de Comunicación Organizacional como respuesta al segundo macro objetivo estratégico del C.M.I ajustándose a los propósitos del Sistema Integrado de Gestión y a los requerimientos de las Normas Técnicas Colombianas en los aspectos Medio Ambientales, Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Humana.
- Se planteó la transformación del boletín Interno “boletín ágora” como medio electrónico como estrategia para hacer más asertiva la recepción hacía los públicos internos.

9. CONCLUSIONES

Los retos de las organizaciones actuales y su búsqueda por la excelencia operacional, han dado paso a que los comunicadores se enfrenten y otorguen nuevas miradas a la administración de la comunicación y gestión de la información en las organizaciones.

Estas nuevas tendencias en la disposición de la comunicación organizacional ha permitido, como al Centro Médico Imbanaco, gestionar nuevos mecanismos para disponer información más eficaz y eficiente con relación a las necesidades y exigencias de sus públicos.

De esta manera y gracias al desarrollo del Plan de comunicación, la organización no sólo prescinde de un marco en comunicación interna, sino de un compromiso común por el mejoramiento y optimización de los vínculos comunicativos que permiten afianzar los propósitos de la Política de Calidad del C.M.I.

Dar reconocimiento a los públicos de interés y su vínculo con los circuitos de comunicación interna permitió además a la organización, identificar los objetivos para la administración de la comunicación como un componente práctico para el mejoramiento del ambiente comunicativo y asertividad en los mensajes dispuesto al interés de la empresa.

Así mismo, se plantearon estrategias de mejoramiento que permitieran evaluar el estado actual de los medios de comunicación interna, lo que brindó una nueva mirada a los objetivos y mecanismos de información dispuestos en la organización, como de la transformación de los medios tradicionales en formatos electrónicos para aumentar su potencial y recepción de la información hacia adentro de la organización.

No obstante, el Plan de Comunicación a desarrollar adentro del Centro Médico Imbanaco permite integrar los objetivos estratégicos de la organización desde una visión más cercada de sus públicos con el fin de mejorar la percepción del ambiente comunicativo y organizacional, lo que permitió gran aceptabilidad desde la gerencia administrativa y las demás gerencias de la organización, permitiendo así concluir lo siguiente:

- La gerencia administrativa del C.M.I. permitió incorporar el componente comunicativo como interés para la gestión interna de la organización, permitiendo ampliar el marco estratégico de la comunicación a un aspecto operativo donde se reconoce el interés y aporte de las gerencias y la receptividad de los públicos.
- Gracias a la constitución del plan, la administración de la comunicación para el C.M.I es una fuente de información sobre las percepciones, intereses, nociones y hechos actuales de la organización, aspectos vitales para que la gerencias del C.M.I integren sus propósitos para la mejora continua de sus áreas.
- Ahora, la organización no sólo prescinde de un marco en comunicación interna, sino de un compromiso común por el mejoramiento y optimización de los vínculos comunicativos que se afianzan a los propósitos de la política de Calidad del C.M.I
- Con la caracterización de medios de comunicación interna, se reconocieron debilidades y se plantearon mejoras para optimizar la razón de los medios internos en el C.M.I.

10. RECOMENDACIONES

Los beneficios que puede brindar el conocimiento y administración de los medios de comunicación interna permite a la organización evolucionar positivamente en una gestión adecuada de la información y reconocimiento de los intereses de sus públicos.

El Plan de Comunicación debe adecuarse a las necesidades presentes y futuras de la organización, por lo que la auditoría anual o semestral será la herramienta primordial para actualizar y replantear los objetivos estratégicos de éste.

El planteamiento de mejoras a los medios actuales pretende ser un paso para la evolución de éstos, sin embargo no pueden alejarse los propósitos de informar y mejorar la imagen de la organización en todos sus niveles.

Las estrategias de comunicación que guía el Plan de Comunicación deben estar orientadas a la mejora de las habilidades de los públicos para percibir la comunicación dentro de sus grupos de trabajo como un componente adicional a la mejora de la productividad y servicio.

La disposición de un Plan de Comunicación no sólo debe obedecer a las exigencias de una sola gerencia, sino a los propósitos y requerimientos de cada dependencia en la organización para integrar el Plan a objetivos comunes.

BIBLIOGRAFIA

BARTOLI, Annie. Comunicación y Organización. Barcelona: Ediciones Paidós, 1992. 205 p.

DEWEY, John. Democracies and education, The Collected Works. Illinois: Editions Southern 1953. vol 2, 46 p.

FERNANDEZ, Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, Octubre de 1997. 76p.

FRANCOIS, Eldin. El management de la comunicación. De la comunicación personal a la comunicación empresarial. Buenos Aires. Editorial Edicial, 1998. 245 p.

ICARITO. Evolución de las Tecnologías de la Comunicación [en línea] Chile: Los medios de comunicación 1999, [Consultado 22-11-05] Disponible en Internet: <http://icarito.latercera.cl/especiales/medios/electronicos.htm>

LEON, Carreño María Isabel. Gestión Universitaria, Sistema de Información y Comunicación Factores Endógenos y Exógenos. Monterrey, 1998. 221 p.

MATERON, Armando. Principios del Buen Gobierno Corporativo del Centro Médico Imbanaco. Cali, 2002. 36 p.

MENA, Elizabeth. Cartilla Didáctica “Aprendo, Tomo Conciencia y me comprometo con el C.M.I.” Cartilla informativa de Gerencia Administrativa del Centro Médico Imbanaco. Cali, 2002. 45 p.

NOSNIK, Abraham. Comunicación y Gestión Organizacional. En: II Seminario de Comunicación en las organizaciones 1996, Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bogotá: Octubre 28-29 de 1996. 168 p.

PRIETO, Maria Carmen. Coautora. Cibermedios, el impacto de internet en los medios de comunicación en España. Sevilla España: Comunicación Social Ediciones y Publicacione, 2002. 344 p.

RAMIREZ, Manuel Antonio. La comunicación en salud, Especialistas en Medicina Familiar, Profesores Instructores en Educación Médica Superior. Metodólogos en Medicina Familiar y Atención Primaria. Madrid: Ediciones Paidós, 1997 12 p.

REYES, Isidoro. La comunicación en las organizaciones de Salud. Valencia: Paidós, 2003. 76 p.

ROBBINS, S. P. Comportamiento en la Organización. Teoría y Práctica. Massachussets: Editorial Prentice Hall, 1996. 165 p.

Sistema de Gestión de la Calidad. Segunda Actualización. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Bogotá: ICONTEC, 2002. p 91. NTC-ISO 9004.

Sistema de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud Ocuacional. Segunda Actualización. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Bogotá: ICONTEC, 2002. p. 84. NTC-ISO 9001.

Sistema de Gestión Ambiental. Segunda Actualización. INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Bogotá: ICONTEC, 2002. p. 73. NTC-ISO 14000.

SALAVERRIA, Marco Ramon. Periodismo digital, el nuevo desafío del comunicador social [en línea] España: Internet. Periodismo digital. Periódicos online. Periodistas digitales. Infografía. WWW (World Wide Web) 2002 [Consultado 08-12-05] Disponible en Internet:

<http://html.rincondelvago.com/cibermedios.html>

VERSTRAETE, Ghislain. Diversidad y confianza en una sociedad plural: una perspectiva de la organización [en línea] España: Centro de investigación, docencia, documentación y divulgación de Relaciones Internacionales y Desarrollo 2003 [Consultado 07-11-05] Disponible en Internet:

<http://www.cidob.org/castellano/publicaciones/Afers/61-62verstraete.cfm>

ANEXOS

Anexo 1

SONDEO A MEDIOS DE COMUNICACION INTERNA *Centro Médico Imbanaco - Gerencia Administrativa*

Con el propósito de mejorar el impacto y efectividad de los medios de comunicación del CMI, la siguiente encuesta pretende conocer el conocimiento y percepción sobre el empleo de estos medios dentro de su área de trabajo. Agradecemos a usted del tiempo y disposición para el desarrollo de esta encuesta.

Marque la respuesta que considere a su criterio, rellenando el círculo que se antepone a esta.

1. ¿Sobre cuál de estos medios de comunicación guarda más recordación al momento de enviar o recibir información correspondiente a sus actividades?

- Memorando
- Boletines (ágora /gerencia)
- Intranet
- Correo electrónico o Outlook
- Cartelera del área
- Red Novell

2. ¿Cuál de estos medios considera que cumple efectivamente el propósito de comunicar la información concerniente a la organización y sobre las demás áreas y servicios del CMI?

- Memorando
- Boletines (ágora /gerencia)
- Intranet
- Correo electrónico o Outlook
- Cartelera del área
- Red Novell

3. ¿Con cuál de estos medios o actividades considera que cumple la labor de conciliar, decidir y coordinar las actividades dentro de su área de trabajo?

- Memorando
- Boletines (ágora /gerencia)
- Intranet
- Correo electrónico o Outlook
- Cartelera del área
- Red Novell

- Relación interpersonal
- Reunión de trabajo

4. ¿Considera que dentro de su grupo de trabajo al momento de compartir información es efectivo el empleo que se le da a los medios de comunicación que hay al alcance de sus condiciones de trabajo?

- Sí, se maneja con efectividad
- No, no se maneja con efectividad

5. ¿Considera que el lenguaje empleado en los medios de comunicación interna que dispone la organización es el más claro y acorde para los públicos del CMI?

- Si, el lenguaje es el adecuado
- No, el lenguaje no es el más adecuado

6. ¿Considera que es el jefe de área la persona más indicada para mediar y transmitir la información que concierne al grupo de trabajo, o por el contrario considera que la información debería ser más de carácter personal?

- El jefe del área
- Personalizada

7. ¿Considera que el componente creativo e innovador determina de una manera significativa el interés por el medio?

- Si
- No

8. ¿Desde su percepción, cómo cree que debería gestionarse la información dentro de la organización?.

Anexo 2

Resultados de sondeo

Unidad de Angiografía

| | |
|------------------------------|------|
| Memorando | 45 % |
| Correo Electrónico | 25 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 10 % |
| Cartelera del área | 10 % |
| Intranet | 5 % |
| Red Novell | 5 % |

Hospitalización

| | |
|------------------------------|------|
| Correo Electrónico | 65 % |
| Memorando | 17 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 3 % |
| Cartelera del área | 11 % |
| Intranet | 4 % |
| Red Novell | 0 % |

Laboratorio Clínico

| | |
|------------------------------|------|
| Memorando | 68 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 12 % |
| Correo electrónico | 12 % |
| Cartelera del área | 3 % |
| Intranet | 3 % |
| Red Novell | 2 % |

Sistemas

| | |
|------------------------------|------|
| Correo electrónico | 78 % |
| Intranet | 10 % |
| Memorando | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Red Novell | 12 % |

Facturación

| | |
|------------------------------|------|
| Correo electrónico | 98 % |
| Intranet | 2 % |
| Memorando | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Red Novell | 0 % |

Estandarización

| | |
|--------------------|------|
| Correo electrónico | 75 % |
| Intranet | 25 % |
| Memorando | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |

| | |
|------------------------------|-----|
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Red Novell | 0 % |

Según los medios considerados en la muestra que cumplen efectivamente con el propósito de comunicar, los públicos deciden en responder:

Unidad de Angiografía

| | |
|------------------------------|------|
| Memorando | 68 % |
| Correo electrónico | 42 % |
| Memorando | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Red Novell | 0 % |

Hospitalización

| | |
|------------------------------|------|
| Correo Electrónico | 65 % |
| Memorando | 35% |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Intranet | 0 % |
| Red Novell | 0 % |

Laboratorio Clínico

| | |
|------------------------------|------|
| Memorando | 68 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 12 % |
| Correo electrónico | 0 % |

| | |
|--------------------|------|
| Cartelera del área | 0 % |
| Intranet | 20 % |
| Red Novell | 0 % |

Sistemas

| | |
|------------------------------|-------|
| Correo electrónico | 100 % |
| Intranet | 0% |
| Memorando | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Red Novell | 0 % |

Facturación

| | |
|------------------------------|------|
| Correo electrónico | 77 % |
| Intranet | 13% |
| Memorando | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Red Novell | 10% |

Estandarización

| | |
|------------------------------|------|
| Correo electrónico | 81 % |
| Intranet | 9 % |
| Memorando | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Red Novell | 10 % |

Según los medios y actividades que permiten cumplir con la conciliación, decisión y coordinación de actividades, los públicos optan por:

Unidad de Angiografía

| | |
|------------------------------|------|
| Reunión de trabajo | 65 % |
| Correo Electrónico | 35 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0% |

| | |
|------------------------|-----|
| gerencia) | |
| Cartelera del área | 0 % |
| Intranet | 0 % |
| Red Novell | 0 % |
| Memorando | 0 % |
| Relación interpersonal | 0 % |

Hospitalización

| | |
|------------------------------|------|
| Correo Electrónico | 57 % |
| Memorando | 13 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Relación interpersonal | 7 % |
| Reunión de trabajo | 11% |
| Intranet | 2 % |
| Red Novell | 0 % |

Laboratorio Clínico

| | |
|------------------------------|------|
| Reunión de trabajo | 86 % |
| Memorando | 13 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Relación interpersonal | 1 % |
| Correo electrónico | 0 % |
| Intranet | 0 % |
| Red Novell | 0 % |

Sistemas

| | |
|------------------------------|------|
| Correo Electrónico | 52 % |
| Memorando | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 2 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Relación interpersonal | 1 % |
| Reunión de trabajo | 41% |

| | |
|------------|-----|
| Intranet | 4 % |
| Red Novell | 0 % |

Facturación

| | |
|------------------------------|------|
| Relación interpersonal | 72 % |
| Memorando | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Correo electrónico | 24% |
| Reunión de trabajo | 4 % |
| Intranet | 0 % |
| Red Novell | 0 % |

Estandarización

| | |
|------------------------------|------|
| Relación interpersonal | 62 % |
| Memorando | 0 % |
| Boletines (ágora y gerencia) | 0 % |
| Cartelera del área | 0 % |
| Correo electrónico | 1 % |
| Reunión de trabajo | 32% |
| Intranet | 0 % |
| Red Novell | 5 % |

Anexo 3. Caracterización de los medios de comunicación interna

| MEDIO | QUÉ ES | CÓMO FUNCIONA | DIFICULTADES QUE PRESENTA | PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO | ACTIVIDADES SUGERIDAS | PROPÓSITO DEL MEDIO |
|-----------------------------|---|---|--|---|---|--|
| Boletín Ágora | Boletín informativo interno de contenido variado para interés de colaboradores y socios del C.M.I. | Este medio está a cargo de un comité editorial integrado por Mercadeo y Gerencia Administrativa que se encargan de elaborar el temario trimestral y recolectar el material pertinente para las ediciones. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Retraso en la recolección de información. 2. Posible resistencia por los públicos para leer y conservar el boletín. 3. Ausencia de un diseño más dinámico y creativo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Convertir este boletín en medio electrónico que pueda accederse desde la intranet. 2. Disponer de una cartelera donde se pueda publicar la información que sale en la edición electrónica para los públicos que no cuentan con acceso ni equipos. | Involucrar al colaborador en la realización de este medio a través de talleres de redacción de repostería y fotografía a través de talleres y charlas motivadas por el PAE. | Comunicar a todos los colaboradores del C.M.I. de los acontecimientos , actividades, testimonios y servicios dentro de la organización. |
| Boletín Informe de Gerencia | Es un informe de gestión financiera que brinda a los asociados información periódica sobre los rendimientos de la organización. | Es un boletín dirigido a los socios del C.M.I para brindar información sobre la gestión de la organización a nivel gerencial y financiero. | <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una publicación periódica desde el 2004. Durante el ultimo trimestre de 2005 de distribuyó una edición. | Como propuesta de mejoramiento a este medio, al igual que el boletín ágora, se dispondrá como medio electrónico para generar una nueva cultura de información en línea. | Realizar una auditoria a este medio partiendo del hecho que es información sobre el rendimiento de la organización y sobre el interés que guarda este medio sobre los públicos. | Llevar a los socios informes de gestión acerca del movimiento de financiero de la organización y temas relacionados a la gerencia del C.M.I. |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|---|--|
| | | | | | | |
| Memorando | Este medio sirve para notificar requerimientos que se hacen para solicitud y confirmación de comunicados a través de formatos de papel. | No cumple una función específica de comunicación. Sin embargo algunos públicos emplean como un eficiente instrumento de notificación | | Actualmente este medio no cuenta con un propósito particular pero se emplea de acuerdo a la necesidad de cada quien. | Se propone reformar el formato del memorando y definir un propósito como medio interno. | |

| | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|---|---|---|---|
| Intranet | Es un servidor coadministrativo que permite tener acceso a los aplicativos de la organización. Su función como medio de comunicación se centra en la difusión de información en línea para interés de quienes tienen acceso a la red. | Es un servicio de acceso a los aplicativos internos del C.M.I. Su función como medio de comunicación lo determinan las publicaciones y comunicados que salen desde las áreas o de las gerencias. | La presentación de la información no es muy atractiva y no se reconoce tiempos de publicación y periodicidad de la información. | Se plantea una actualización semanal para alternar la publicación de la información que llega a este medio. Así mismo, se plantea la necesidad de reformar el aspecto gráfico de la página inicial. | Integrar el servicios que tiene la Intranet como medio de información, a otras áreas para hacer público comunicados, reuniones, eventos, concursos que permitan reforzar la cultura organizacional. | Servir como dispositivo en red que permite acceder a los colaboradores a los aplicativos del C.M.I, además de integrar funciones de comunicación y búsqueda de información. |
| Página Web www.imbanaco.com | Es un medio electrónico y tecnológico, que le permite a la organización publicar información referente a sus servicios, además de generar un puente de comunicación con nuevos clientes potenciales a través del servicio de contacto. | Los módulos del Web Site contienen información de interés general como también sobre servicios, boletines de prensa, eventos internos, nacionales e internacionales al igual que información sobre los especialistas vinculados a la organización. | La navegación por la página es dificultosa, no es muy intuitiva y carece de orden. Los enlaces de las páginas en muchas secciones no corresponden con el objetivo deseado ni la información esperada. Hay módulos que necesitan ser aprovechados. | El diseño de la página debe soportarse más desde la funcionalidad que desde el diseño, para brindar mayor rapidez y facilidad al utilizarla. | Actualmente se esta desarrollando un nuevo portal mas funcional y centrado en la necesidad del usuario. | Mantener informado al público externo o usuarios de los servicios, acontecimientos importantes de la empresa que los beneficien y resolver inquietudes. |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|
| Plan de Sugerencias al Colaborador. | Con este dispositivo de, los colaboradores tienen la oportunidad de registrar a través de un aplicativo en sus equipos, sugerencias, dudas e inquietudes sobre la gestión humana y los planes de bienestar que gerencia administrativa programa. | Desde un aplicativo, los colaboradores o jefes de área tienen la posibilidad de registrar las sugerencias que se hacen a gerencia administrativa. | Los públicos aún no reconocen los beneficios y garantías de este Plan. | Proponer la difusión de este plan como beneficio para los públicos del C.M.I y mejorar la expectativa de este plan a los intereses de la gerencia administrativa. | Capacitar a los jefes de área para que respondan al funcionamiento de este medio como mecanismo de participación y respuesta a las gestión de la gerencia administrativa. | |
| Reuniones de área, y comités administrativos | Son espacios formales de participación que sirven para informa capacitar, reflexionar, tomar decisiones, coordinar actividades para los grupos de trabajo de la organización. | Se convoca a los asistentes a un lugar común, auditorio, sala de reuniones u oficina para discutir, plantear o coordinar actividades determinadas. | No se reconoce un indicador que permita verificar el éxito de estas convocatorias como propuestas para el mejoramiento de las relaciones comunicativas de los miembros de las áreas. | Presentar propuestas de mejoramiento y observar como se desarrollan estas actividades de conciliación grupal. | Por medio del Plan de comunicación Interna, apoyar a la gestión y desarrollo de las actividades para mejorar la propuesta comunicativa en estas. | Dar a conocer eventualidades, resolver problemas, capacitar al personal, tomar decisiones e interacción entre los colaboradores de la empresa. |
| Correo electrónico, Outlook y red Novell | Estos mecanismos de comunicación virtual, a través de envío y recepción de mensajes | El Outlook, como el e-mail son medios de correo que permiten a todos los | Al reconocer su efectividad en el proceso de transferencia de datos, el correo | Destinar la información de interés general que se propaga por la Novell a otros | Hacer uso de este medio para hacer más personalizado el envío y | Agilizar la comunicación entre las personas. |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|--|
| | <p>permite no sólo agilizar la transferencia de información hacia fuera de la organización, sino que es un mecanismo idóneo para la gestión de la información.</p> | <p>miembros que estén conectados por la red, enviar y recibir mensajes, archivos etc. Acelerando el proceso de transferencia a toda la organización. La Novell, es un medio exclusivo para quienes tienen posibilidad de contar con ese aplicativo en sus equipos.</p> | <p>electrónico, es un medio que permite acelerar procesos informativos. La Novell, por su exclusividad, aísla de conocer a gran parte de la comunidad, comunicados e información de sumo interés que no alcanza a abarcar a todos los hemisferios de la organización.</p> | <p>medios para contar con la efectividad del mensaje llegue a toda la organización.</p> | <p>transmisión de la información. Como también para reforzar y hacer seguimiento a través de comunicados, mensajes de campaña que se adelantes en la organización.</p> | |
|--|--|--|---|---|--|--|

| | | | | | | |
|---------------------------|--|---|--|--|--|--|
| <p>Carteleras de área</p> | <p>Las carteleras del C.M.I son medios de comunicación visual ubicadas en lugares estratégicos donde regularmente hay tránsito constante de público.</p> | <p>Su funcionalidad depende de donde este ubicadas. Las carteleras centrales del C.M.I están en zonas de tráfico común que permiten mostrar la información publicada.</p> | <p>La distribución de la información en afiches y copias no tiene una jerarquía específica sobre la cartelera. El recorrido visual no conduce a una atención sobre los comunicados. En ocasiones se nota ausencia de material y demuestra abandono. No hay una preocupación por organizar ni mantener el atractivo a esta herramienta.</p> | <p>Especificar la responsabilidad de la cartelera a un área determinada y no dejarla como un oficio de los mensajeros. Generar mayor atención sobre la cartelera, haciéndola mas atractiva a través de adornos que no atropellen la imagen institucional y mejorar la condición de los comunicados y no reducirlos a una pagina en blanco impresa.</p> | <p>Los comunicados pueden contar con un diseño en particular para hacer más atractiva la información. A pesar de estar ubicadas en zonas de tráfico, no generan puntos de pare para atraer a la lectura.</p> | <p>Comunicar de manera atractiva información de interés general a un número gran de personas. Se podría adaptar carteleras en corcho, dentro de las áreas, para que los colaboradores se turnen en la publicación de mensajes y compartan la información que le compete a todos.</p> |
|---------------------------|--|---|--|--|--|--|

Anexo 4

Boletín electrónico "Salud Imbanaco", edición 27 de diciembre de 2005

Salud Imbanaco

Boletín electrónico



Boletín 02 - diciembre de 2005

Nuestro Gran Objetivo, ser líderes en *Servicio* para cuidar y preservar la *Vida*

Visite www.mbanaco.com

El Centro Médico Imbanaco, amplía sus instalaciones y

Mejora Calidad de los estudios diagnósticos

La actualización tecnológica acorde a la medicina mundial permite al Centro Médico Imbanaco mejorar la calidad de sus servicios en beneficio del paciente. Equipos médicos Calificados y procesos clínicos y administrativos estandarizados, garantizan una atención segura y confiable.



[Ver más](#)

Nuevo ecógrafo

Mirando al feto

* La Unidad de Ginecoobstetricia cuenta con el ecógrafo Accuvix XQ, que ofrece imágenes de excepcional calidad en 2D, 3D y 4D

[Ver más](#)

La prevención clave contra

Las tragedias en esta Navidad

El licor, la pólvora y los alimentos, causantes de la mayoría de las emergencias en Cali.

[Ver más](#)

Tecnología oftalmológica para

Estudio de patologías de retina y nervio óptico



La Unidad de Oftalmología es otra de las áreas que ingresa al proceso de desarrollo tecnológico con la adquisición ...

[Ver más](#)

Centro de Prevención Clínica

Potasio, elemento esencial



El potasio es un elemento esencial para el funcionamiento armónico del organismo ...

[Ver más](#)



Ahora en *Chipichape*

Laboratorio Clínico

del Centro Médico Imbanaco

Centro Comercial Chipichape
Portería No. 4 Local 621 A
A partir de **enero de 2006**

El boletín electrónico Salud Imbanaco, es un medio electrónico de **distribución gratuita**. La información consignada en este medio no pretende suplantar el diagnóstico médico.



Correo Yahoo! - darknagark@yahoo.com - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Media

Links Customize Links Free Hotmail Windows Windows Media Address http://e1.f339.mail.yal Go

msn Search Highlight Options Pop-ups Blocked (5) Hotmail Messenger My MSN News

Estimado Usuario.
 Este es un boletín informativo del Centro Médico Imbanaco. Si desea suscribirse haga [\[clic aquí\]](#), si no desea recibir las próximas ediciones haga [\[clic aquí\]](#).
 Si no lo puede ver bien, dirijase a esta dirección: <http://www.imbanaco.com/Boletin/Boletines/Boletin Diciembre de 2005>.

Salud Imbanaco
 Boletín electrónico Centro Médico Imbanaco
 Vocación de Servicio

Boletín 02 - diciembre de 2005 *Nuestro Gran Objetivo, ser líderes en Servicio para cuidar y preservar la Vida*
 Visite www.mbanaco.com

El Centro Médico Imbanaco, amplía sus instalaciones y Mejora Calidad de los estudios diagnósticos
 La actualización tecnológica acorde a la medicina mundial permite al Centro Médico Imbanaco mejorar la calidad de sus servicios en beneficio del paciente. Equipos médicos Calificados y procesos clínicos y administrativos estandarizados, garantizan una atención segura y confiable.

[Ver más](#)

Nuevo ecógrafo Mirando al feto
 * La Unidad de Ginecoobstetricia cuenta con el ecógrafo Accuvix XQ, que ofrece imágenes de excepcional calidad en 2D, 3D y 4D

[Ver más](#)

La prevención clave contra Las tragedias en esta Navidad
 El licor, la pólvora y los alimentos, causantes de la mayoría de las emergencias en Cali.

[Ver más](#)

Tecnología oftalmológica para **Estudio de patologías de retina v nervio óptico**

Centro de Prevención Clínica **Potasio, elemento esencial**

start Correo Yahoo! - dark... CorelDRAW 12 - [Grá... Internet 11:22 p.m.

Documento sin título - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Media

Address http://www.imbanaco.c

msn Search Highlight Options Pop-ups Blocked (5) Hotmail Messenger My MSN News

Salud Imbanaco

Boletín electrónico



Centro Médico Imbanaco
Vocación de Servicio

Boletín 02 diciembre de 2005 Nuestro gran objetivo, Ser Líderes en Servicio, para cuidar y preservar la Vida

Ahora en Chipichape

Laboratorio Clínico

del Centro Médico Imbanaco

Portería No. 4 Local 621 A
A partir de enero de 2006

www.imbanaco.com

Nuevo ecógrafo Mirando al feto



" La Unidad de Ginecoobstetricia cuenta con el ecógrafo Accuvix XQ, que ofrece imágenes de excepcional calidad en 2D, 3D y 4D para una extrema precisión diagnóstica con imágenes en blanco y negro de alta resolución, imágenes a color con el sistema de tomografía multicorte de décimas de milímetro (entre 0.3 y 0.5 milímetros) y con contraste similar al de la resonancia magnética nuclear. Esto incrementa considerablemente la precisión diagnóstica, al lograrse altas definiciones de contornos y contraste de los órganos y estructuras del feto".

"Al contrario de la ecografía tradicional, la imagen, una vez almacenada en el equipo, puede ser trabajada y revisada por el especialista, de igual forma como se hace en la pantalla del tomógrafo y del resonador magnético", anota el doctor Juan Carlos Quintero, coordinador de Diagnóstico Perinatal.

La nueva tecnología reduce el tiempo del examen e incrementa la certeza del diagnóstico al disminuir la cantidad de cortes y pasos del sistema manual



la prevención clave contra

las tragedias en esta Navidad

[\[Ver artículo\]](#)



Tecnología oftalmológica

estudio de patologías de retina y nervio óptico

[\[Ver artículo\]](#)



Centro de Prevención Clínica

Potasio, elemento

Done Internet

start Correo Yahoo! - dark... Documento sin título - ... CorelDRAW 12 - [Grá... INFRAmundo*. *SUBS... 11:25 p.m.