

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PARA LA CLÍNICA MEDIHELP SERVICES**

**Autoras:
LINA PIÑEROS
MARIANA CROW
ESTEFANIA DE LA TORRE**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Comunicación Social y Periodismo
Bogotá, Colombia
2016**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
PARA LA CLÍNICA MEDIHELP SERVICES**

**Autoras:
LINA PIÑEROS
MARIANA CROW
ESTEFANIA DE LA TORRE**

**Asesora de Tesis:
LYDA GAVIRIA**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Comunicación Social y Periodismo
Bogotá, Colombia
2016**

Contenido

	Pág.
<i>Resumen</i>	<i>10</i>
<i>Abstract</i>	<i>10</i>
1. <i>Introducción</i>	11
2. <i>Planteamiento del problema</i>	13
2.1 <i>Formulación pregunta problema</i>	14
2.2 <i>Hipótesis</i>	14
3. <i>Objetivos</i>	16
3.1 <i>Objetivo general</i>	16
3.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
4. <i>Justificación</i>	17
5. <i>Estado del Arte</i>	20
6. <i>Marco Teórico</i>	27
6.1 <i>Interaccionismo Simbólico</i>	27
6.2 <i>Comunicación Organizacional</i>	29
6.2.1 <i>Comunicación Estratégica</i>	30
6.2.2 <i>Comunicación Interna</i>	32

	4
6.2.2.1 Flujos de comunicación	34
6.2.3 Comunicación Externa	35
6.3 Teoría del Desarrollo Organizacional	36
6.4 Teoría de Contingencia	38
6.5 Teoría de Relaciones Humanas	39
7. Marco Conceptual	41
8. Metodología	50
8.1 Tipo de investigación	51
8.2 Historia de la Organización	53
8.3 Estructura Organizacional	54
8.3.1 Cultura Organizacional, Visión y Misión	54
8.3.2 Organigrama de la Clínica MEDIHHELP Services	56
8.3.3 Mapa de Procesos	57
8.3.4 Políticas y parámetros de comunicación en la Clínica MEDIHHELP Services	61
8.3.5 La recolección de información	62
8.3.6 Población y muestra	62
8.3.7 Aplicación y desarrollo de las técnicas de observación en los procesos de comunicación interna y externa	65
8.3.7.1 Observación de los procesos de comunicación interna	65
8.3.7.2 Observación de los procesos de comunicación externa	70

8.3.8 Aplicación y desarrollo de la técnica de dialogo de saberes en los procesos de comunicación interna y externa	73
8.3.9 Aplicación y desarrollo de la técnica de encuesta en los procesos de comunicación interna y externa:	82
8.3.9.1 Muestra estadística	83
8.3.9.2 Ficha Técnica	84
8.3.9.3 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta	86
9. Plan Estratégico de Comunicación	97
9.1 Objetivo del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional	103
10. Conclusiones y Recomendaciones	117
11. Referencias Bibliográficas	124
12. Anexos	133
Anexo 1. Formato de encuesta	133
Anexo 2. Manual de Comunicación	135
Anexo 3. Estrategia de Innovación Tecnológica – Intranet y Extranet	149
Anexo 4. Estrategia de Retroalimentación - Procedimientos	162
Anexo 5. Estrategia de Fidelización – Publicidad recordatoria	171

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores	33
Figura 2. Flujos de comunicación	34
Figura 3. Organigrama Clínica MEDIHELP Services	56
Figura 4. Mapa de procesos Clínica MEDIHELP Services	58
Figura 5. Matriz Causa y Efecto	81
Figura 6. Matriz Medios y Fines	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7. Mapa de procesos de la estrategia comunicativa	116

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Dirección y Responsabilidad de la Gestión de información	60
Cuadro 2. Procesos de comunicación	66
Cuadro 3. Reuniones por áreas y Temáticas de discusión	68
Cuadro 4. Dialogo de saberes - protocolo	74
Cuadro 5. Lista de Chequeo	75
Cuadro 6. Información para la elaboración de un diagnostico en comunicación de la Clínica MEDIHELP Services	78
Cuadro 7. Ficha Técnica de la encuesta	84
Cuadro 8. Matriz sobre Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas -DOFA	99
Cuadro 9. Como implementar la estrategia Gestión del Conocimiento	107
Cuadro 10. Como implementar la estrategia de innovación tecnológica	108
Cuadro 11. Como implementar la estrategia de retroalimentación	110
Cuadro 12. Como implementar la estrategia de fidelización	112
Cuadro 13. Como implementar la estrategia de capacitación	113
Cuadro 14. Presupuesto del Costo Total para la implementación del PECO	115

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfico 1. Conocimiento de la cultura organizacional por los empleados.	86
Gráfico 2. Conocimiento y desenvolvimiento de relaciones laborales.	86
Gráfico 3. Problema de mayor impacto	87
Gráfico 4. Calificación a la comunicación organizacional	88
Gráfico 5. Barreras en la comunicación	89
Gráfico 6. Comunicación eficiente a las áreas de la clínica	91
Gráfico 7. Medios que motivan a los empleados	92
Gráfico 8. Medios de comunicación no verbal	94
Gráfico 9. Frecuencia de quejas	95
Gráfico 10. Conocimiento de manejo de quejas	96

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Muestra para la aplicación de técnicas cualitativas	63
Tabla 2. Muestra estadística	83

Resumen

La investigación plantea la necesidad de un plan estratégico de comunicación organizacional para la Clínica MEDIHELP Services que integre procesos de comunicación internos y externos y los actores de la Clínica con los usuarios y clientes. Ya que la falta de procesos de dirección y control en la comunicación estaba generando rotación de personal, baja productividad, baja participación en el mercado, clientes insatisfechos y poca asertividad en las comunicaciones. Por lo cual, la metodología de la investigación sobre la Clínica MEDIHELP Services se plantea a partir de los enfoques cualitativo y cuantitativo y de la técnica estudio de caso; está se realiza con la participación de diferentes actores de la organización, a nivel interno. El estudio concluye con el diseño de un Plan Estratégico de Comunicaciones (PECO), basado en cinco estrategias: gestión del conocimiento, innovación tecnológica, retroalimentación, fidelización y capacitación.

Palabras claves: Plan estratégico de comunicación PECO, Comunicación Interna, Comunicación externa.

Abstract

The investigation raises the need of a strategic plan of communication organizacional for the Clinic MEDIHELP Services that integrates internal and external processes of communication and the actors of the Clinic with the users and clients. Since the process lack of direction and control in the communication was generating job turnover, low productivity, low market share, unsatisfied clients and few asertividad in the communications. For which, the methodology of the investigation on the Clinic MEDIHELP Services appears from the approaches qualitatively and quantitatively and of the technology I study of case; it is realized by the participation of different actors of the organization, to internal level. The study concludes with the design of a Strategic Plan of Communications, based on five strategies: management of the knowledge, technological innovation, feedback, loyalty and training.

Key words: strategic Plan of communication I SIN, Communication Hospitalizes, external Communication.

1. Introducción

Uno de los retos más grandes dentro de las organizaciones lo constituye la conformación de diferentes áreas o departamentos cuyos fines son alcanzar los objetivos propuestos, tomar decisiones, liderar procesos de manera autónoma pero que están relacionados con el todo, con el fin principal de la organización. Cada uno de estos departamentos es una parte estratégica dentro de una organización. Para llevar a cabo su gestión la organización debe desarrollar actividades conjuntas a las cuales se suman los procesos de comunicación estratégica para generar una integración de las áreas de la organización y de sus actores, interrelacionándolos y sincronizando políticas, objetivos y actividades.

En este estudio se analizan los problemas y necesidades que presenta la Clínica MEDIHELP Services en los procesos actuales de comunicación, con sus canales tanto internos como externos, a partir de la observación de su entorno organizacional, indagando y conociendo la opinión de sus empleados y los usuarios y clientes, evaluando los componentes de planeación en general para llegar a la elaboración de un diagnóstico y aportar en la transformación de los procesos de comunicación actuales con la integración de herramientas y medios de comunicación, un plan estratégico más eficaz y eficiente para que la Clínica ejecute sus funciones con mayor dinámica, con mayor organización, mejor productividad y alcance un ambiente competitivo.

Plan Estratégico de Comunicación PECO- Clínica MEDIHELP Services

La metodología de la investigación sobre la Clínica MEDIHELP Services se realiza partir de los enfoques cualitativo y cuantitativo y de las técnicas que plantea un estudio de caso; se realiza el trabajo de campo con la participación de diferentes actores de la organización, a nivel interno. Como resultado del diagnóstico que se construye a partir del análisis de la información recogida se propone un Plan Estratégico de Comunicación que contribuya a mejorar los procedimientos de información y comunicación entre los directivos y empleados de la Clínica MEDIHELP y los usuarios; todo esto con el fin de permitir una retroalimentación continua de la información entre todos los actores para generar un servicio de alta calidad, el compromiso de la dirección, la fidelización de los usuarios y finalmente, maximizar su rentabilidad a un corto y mediano plazo. El plan estratégico de comunicación tiene, como objetivo al que se dará prioridad, fomentar la cultura de comunicación organizacional en todos sus empleados a partir de las políticas y objetivos institucionales.

Este estudio requirió un trabajo de equipo para fortalecer conocimientos y profundizar la comunicación entre los directivos, empleados de la Clínica y las estudiantes, e identificar las políticas y los objetivos futuros de comunicación de la Clínica, así como los vacíos de comunicación y las necesidades de capacitación para todos los actores de la organización.

Las estudiantes para proponer el presente trabajo requirieron estudiar las bases teóricas de la investigación, consultar distintas fuentes de información, observar las experiencias de la Clínica en materia de comunicación, oír a expertos, pero sobretodo, trabajar con la participación del personal directivo y los empleados y obtener un plan estratégico de comunicación organizacional.

2. Planteamiento del problema

En el área médica se encuentran médicos que no son de planta, pues no son médicos de tiempo completo sino eventuales según sean agendados lo que significa que solo son adscritos a la clínica; por ello, es muy difícil comunicarles los protocolos y los cambios en las normas de la institución aunque los procedimientos de la Clínica no están documentados y por ende su funcionalidad es baja. Lo anterior ha causado grandes falencias en el proceso comunicativo de la Clínica MEDIHELP Services, generando procesos inconclusos, falta de dirección y control por parte de la administración hacia sus empleados, rotación del personal, un bajo sentido de pertenencia con la institución, incumplimientos y el deterioro de la comunicación entre los dos pilares de la entidad, lo que dificulta el desarrollo de las actividades y su posterior evaluación. Todo esto se presenta en parte por la ausencia de estrategias de información y comunicación que permitan una comunicación efectiva tanto a nivel interno como externo, y generen ventajas competitivas para la entidad.

Garrido (2000) considera que cuando se habla de comunicación estratégica, se hace referencia a “la importancia que tiene ésta en lo concerniente a la creación de proyectos y objetivos comunicacionales desde una perspectiva de movilidad y capacidad de acción que contribuyan al reconocimiento e interacción entre los sujetos sociales” (p. 80).

Lo que significa que la falta de un proceso de comunicación estratégica dentro de la Clínica MEDIHELP Services no solo ha debilitado los objetivos organizacionales, sino que ha limitado su visión futura para crear nuevas capacidades competitivas que fortalezcan la presencia y participación de los sujetos o las comunidades a las que acceda tanto a nivel interno como a nivel externo. Es por ello que la Clínica se ve en la necesidad, como lo menciona

Garrido (2000) en las Claves de la Comunicación Empresarial, “de reanimar el quehacer de la organización en pos del futuro o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia (cuando ella es sinónimo de baja competitividad).” (Citado en Díaz, Loaiza y Zambrano, 2009, p.18)

De tal forma, para poder ser más eficiente y garantizar que la Clínica cumpla a cabalidad con sus objetivos de proveer servicios de salud de primer nivel a su público, es preciso gestionar la comunicación, administrarla, establecer flujos, mejorar los canales y los medios, diseñar estrategias y métodos de evaluación, por medio de un estudio teórico-práctico realizado en la Clínica MEDIHELP Services, donde se evidencien los flujos de información y comunicación con el fin de establecer la situación actual de los procesos en comunicación de la institución.

En consecuencia y sobre la base de lo expuesto, se presenta la siguiente interrogante:

2.1 Formulación pregunta problema

¿Un Plan Estratégico de Comunicaciones es la herramienta adecuada para mejorar la comunicación y así fortalecer las relaciones institucionales de la Clínica MEDIHELP Services con sus públicos internos y externos?

2.2 Hipótesis

La propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional permitirá fortalecer la cultura organizacional de la organización en su misión, visión y valores, con el

Plan Estratégico de Comunicación PECO- Clínica MEDIHELP
Services

fin de generar sentido de pertenencia y calidad de vida entre sus públicos y a su vez alcanzar mayor competitividad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico de comunicación organizacional para la Clínica MEDIHELP Services que integre procesos de comunicación, internos y externos, tanto para los actores de la Clínica como para los usuarios y clientes.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar los distintos conceptos que integran la comunicación organizacional con el fin de aplicarlos en una estrategia de comunicación.
- Identificar mediante un diagnóstico de la situación comunicacional de la Clínica MEDIHELP Services los elementos que inhiben una comunicación efectiva entre la Clínica y sus públicos de interés.
- Construir un plan estratégico de comunicación organizacional.

4. Justificación

La Clínica MEDIHELP Services está comprometida con una labor social que contribuye al desarrollo de toda una región y es por ello que sus procesos, entre ellos los de información y comunicación, deben ser evaluados continuamente bajo parámetros de competitividad, con la finalidad de cumplir con sus requerimientos administrativos, sociales y empresariales.

Este estudio se propone identificar las falencias que en materia de información y comunicación organizacional existen en la Clínica y generar espacios de comunicación e información que permitan crear y mantener una mejor interrelación entre los directivos, empleados y usuarios de la Clínica MEDIHELP Services y que las actividades que se realizan tanto de comunicación como de información se encuentren bajo estándares de calidad, adaptándose a los cambios del entorno para que la organización sea sostenible en el tiempo y logre un desarrollo integrado en el que los protagonistas sean precisamente todos sus actores orientados bajo los criterios de la cultura y la comunicación organizacional.

El actor de la Clínica debe ser parte integrante de los procesos de comunicación y tener acceso a medios y técnicas de comunicación que le permitan mejorar y evaluar sus funciones dentro de la institución y tener una retroalimentación continúa. Es por ello que se hace necesario proponer el fortalecimiento de los conocimientos de comunicación de los actores, la creación de canales de comunicación tanto a nivel interno como externo, la inclusión de medios y canales de comunicación e información, la sistematización de procedimientos de organización y de empresa para asegurar que los actores desempeñen sus funciones con calidad y puedan comprometerse con la entidad.

Blanchard (2007) menciona dentro de sus teorías hacia un Liderazgo al más alto nivel que:

La instrucción y la capacitación son elementos importantes en la formación de empleados líderes, autónomos y motivados. Si a los colaboradores se les mantiene bien informados y se les permite usar su inteligencia, es sorprendente como ayudan a mejorar costos y aumentar la productividad. (p. 10)

Una de las necesidades que tiene el recursos humano es la de entender completamente el entorno organizacional desde sus componentes a nivel estratégico y de planeación y desde la importancia de su propio rol dentro de su departamento; así que la función de la comunicación organizacional no se limita al cumplimiento de tareas y labores específicas sino que es una herramienta integral, alineada con los objetivos de la entidad, con capacidad propositiva, que involucra de manera activa a todo el personal, logrando su compromiso con los objetivos organizacionales.

Por ende, se espera que la propuesta de comunicación estratégica que se desarrolle bajo esta investigación permita generar cambios estructurales en las actividades de comunicación de la Clínica y por ende establecer el crecimiento proactivo de sus integrantes por medio de estrategias de capacitación y orientación, comunicación e información, que promuevan la retroalimentación, y generen muchas mejoras en otros procesos de la organización. Otro elemento que justifica este estudio, es la cercanía que las investigadoras tienen con clínicas similares a la Clínica MEDIHELP Services lo que les ha permitido aplicar en este estudio de caso, sus conocimientos y aprendizajes vistos en el transcurso de su carrera de comunicación y experiencias personales por su relación con estas empresas de la salud.

Plan Estratégico de Comunicación PECO- Clínica MEDIHELP
Services

El aporte con el que contribuye esta investigación se refiere a que la Clínica optimice su nivel de calidad lo cual le permitirá mejorar los ingresos que contribuirán a mejorar el nivel de vida y condiciones laborales de todos los actores de la entidad. (Directivos y empleados).

5. Estado del Arte

De la lectura de investigaciones sobre el tema de comunicación en entidades de salud, y sobre investigaciones en el campo de los planes estratégicos de comunicación, se buscó establecer un marco con fundamentos teóricos sobre la comunicación interna y externa en una organización y conocer los aportes que han realizado sus autores para contribuir al fortalecimiento de una organización y a su productividad a partir de procesos de comunicación. De estos estudios se tomarán elementos relacionados con diagnósticos, estrategias y conclusiones encontradas por sus autores que permitan reflexionar sobre el tema y enriquecer y fortalecer la presente investigación.

El estudio titulado “La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.” (2009) realizado por Santiago Osorio de la Pontificia Universidad Javeriana, busca crear un plan estratégico de comunicaciones con el fin de mejorar los estándares de servicio al cliente presentes en la compañía. Los resultados de la investigación arrojaron que los medios de comunicación disponibles no reportan la información suficiente necesaria para el desarrollo de la labores de los empleados al interior de la organización y de esta forma inciden de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad ya que limita las oportunidades de comunicar el portafolio de servicios de forma asertiva; de igual forma los récords de interacción con los clientes no se encuentran registrados, por lo cual se pierde el *tracking* relacionado. El estudio concluye con un plan formal de comunicaciones el cual permitió el fortalecimiento de la cultura

organizacional generando a partir del plan estratégico de comunicación propuesto, una ventaja competitiva de posicionamiento de marca en su mercado sustentado en la mejora continua en los procesos de comunicación que inciden de forma positiva en los procesos de servicio al cliente que ahora pueden disfrutar de canales alternos de comunicación con la entidad. Además, la investigación recomienda la centralización de las comunicaciones entre departamentos con el fin de socializar de forma eficiente, la información relevante entre los empleados optimizando por ésta vía los procesos intermedios mediante la generación de patrones de control y la actualización de información relevante en portal web.

La investigación “Diseño de un plan estratégico de comunicación para la clínica de oftalmología de Cali a partir de un diagnóstico de comunicación interna” de Juan Moncada (2011) de la Universidad Autónoma del Occidente de Cali, busca identificar los mecanismos de comunicación interna de empresas de servicios oftalmológicos, con el fin de establecer un proceso estratégico de comunicación que colabore con la estructuración de los procesos comunicativos y su posterior incidencia positiva en el clima laboral al interior de la empresa, legitimando los procesos administrativos y de operaciones. Identifica a través de la observación del estado de las comunicaciones internas, una serie de falencias que limitan el desarrollo organizacional en término de procesos y de cara al cliente final, de forma que el autor plantea un plan estratégico de comunicación que le posibilita a la clínica optimizar sus procesos actuales con el fin de estructurar un plan específico de mejoramiento de comunicación interna, esto es entre sus miembros, permitiendo además el fortalecimiento de su estructura organizacional. El estudio concluye con la valoración de la comunicación interna cuya finalidad es la de divulgar los diferentes procesos de la organización; concluye también

identificando que los mecanismos vigentes deben ser optimizados en frecuencia y pertinencia, ya que los mecanismos actuales no responden a las necesidades de la organización, lo que genera un uso no regular de los medios de comunicación y genera además ciertas limitantes de comunicación entre áreas lo que dificulta el desarrollo de las actividades. Recomienda el diseño de estrategias con el fin de mejorar los procesos de comunicación interna de la organización y la optimización en el uso de canales de comunicación interna con el fin de generar empoderamiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de la entidad.

Otra investigación documental “La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional” realizada por J. Mario Rodríguez (2005), de la Universidad de Antioquia, busca establecer los elementos que aportan al fortalecimiento de las organizaciones, los enfoques, y estrategias comunicativas de la administración y la gerencia social; su estudio concluye que resulta de vital importancia el planteamiento de un mensaje que abarque los objetivos de la organización y que de manera exacta logre comunicar asertivamente lo que se encuentre contemplado en el plan de comunicación en el cual, ya en etapas previas, se han establecido las necesidades y especificidades de la población objetivo, además del entorno en donde será comunicado; el mensaje debe ser conciso logrando ser clave y generando además por alguna vía, conexión con el público receptor. Además, recomienda que el proceso de comunicación debe hacer partícipes a todos los agentes aún desde la etapa de planificación.

Otros estudios que indagan sobre el desarrollo comunicativo de la organización y que fueron objeto de lectura son: “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad. El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas” de Marisol Gómez (2007). Es una tesis doctoral donde se plantea cómo la

identificación de las buenas fuentes de información optimizan el desarrollo de las labores de los colaboradores de las organizaciones; de un sin número de encuestas y entrevistas se obtuvo como resultado que los procesos cambiantes que suponen el desarrollo de las actividades al interior de una organización, permiten visibilizar la importancia que tiene el ejercicio asertivo de un plan estratégico de comunicaciones, transmitiendo la información necesaria para el desarrollo de las actividades de los empleados. El empoderamiento que se presenta en la actualidad al interior de las estructuras jerárquicas, da lugar a que los mecanismos de transferencia de la información deben estar alineados a los objetivos de la organización y deben permear de forma óptima a los miembros de la organización para que se propenda por la imagen corporativa a partir de la optimización de todos los procesos internos y aquellos relacionados con el cliente externo. Por último, recomienda que para todo tipo de organizaciones resulta importante la existencia de un área estratégica dedicada a los temas de comunicación, que desarrolle de forma asertiva las diferentes acciones relacionadas, y en caso de no disponer de los recursos necesarios para la estructuración de la misma se sugiere que se acceda a éstos servicios a través de un tercero, de forma que no queden desatendidas éstas necesidades.

La investigación “Clínica Angloamericana: Análisis y propuesta de plan de comunicación institucional en el sector salud”, realizada por Luis M. Absi (2012) de la Universidad Piura (Perú), busca evidenciar la importancia de la comunicación interna como fundamento de la comunicación institucional y sus efectos positivos en clima y productividad laboral; se concluye que la comunicación interna y externa de las organizaciones debe estar cimentada en el trabajo de profesionales de la comunicación que faciliten los procesos

relacionados y logren establecer líneas claras de coherencia entre los objetivos de la organización y los planes de comunicación. De esta forma se genera una cohesión interna que reúne a los colaboradores en torno a una meta mancomunada y que mejore como un resultado secundario, el clima laboral y la productividad, incluyendo además la generación de una imagen corporativa óptima que incide positivamente en la percepción de los usuarios, permitiendo por esta vía el posicionamiento de la entidad. Los planes estratégicos de comunicación, así como las herramientas y recursos asignados deben estar en línea con los objetivos misionales de la organización, articulando además la respuesta a las necesidades de sus empleados. Recomienda la creación y fortalecimiento del departamento de comunicaciones en los centros médicos, el cual ha de garantizar la coherencia de las acciones emprendidas con los objetivos misionales; el trabajo en planes de fortalecimiento de desarrollo de empleados que redunden en resultados positivos de identidad organizacional y por esta vía en buen clima laboral y productividad.

Otro estudio analizado que si bien no se trata sobre entidades de la salud pero si sobre estrategias de comunicación, fue “Las estrategias de comunicación de dos entidades con enfoques de educación y comunicación: el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo, CIDER de la Universidad de Los Andes y la emisora comunitaria Alegría Estéreo del Municipio de Tocancipá (Colombia)” realizada por Paula E. Simmons (2016) de la Universidad de la Sabana, quien plantea el análisis de estrategias de comunicación de entidades relacionadas con estudio, la incidencia de comunicación en procesos educativos como parte de los objetivos organizacionales y la identificación de impacto de estrategias en aporte a educación de audiencias. Desarrolla de acuerdo a la experiencia realizada en sus

prácticas laborales, dos casos de estudio comparándolos; concluye que con el objetivo de establecer el fin último de la estrategias de comunicación de las organizaciones se deben tener en cuenta las necesidades e intereses de las audiencias; de esta manera se encaminan de forma asertiva las iniciativas, y se establecen los públicos objetivo cuyas necesidades específicas de información puedan ser suplidas por el ejercicio misional de las organizaciones. Además, recomienda que la comunicación organizacional como fuente estratégica de las organizaciones debe involucrar a los miembros de las entidades incluyendo a los participantes del entorno. De igual forma la estrategia de comunicación debe estar alineada con los propósitos misionales y de visión de las empresas.

Siguiendo en la búsqueda de información para fundamentar el estudio, se encuentra la investigación “Comunicación organizacional en una organización sin ánimo de lucro: el caso de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa - RECLA”, realizada por G. Catalina Rodríguez (2016) de la Universidad de La Sabana, quien a través de su estudio busca el posicionamiento de la Red estudiada y la elaboración de un plan estratégico de comunicación organizacional, concluyendo que los miembros de la organización se inclinan por el desarrollo y construcción de un plan de comunicación que les permitan fortalecer ésta al interior de la organización y con el entorno de forma que las interacciones se dinamicen permitiendo por esta vía el posicionamiento de la entidad en la Red. Y menciona que las entidades sin ánimo de lucro deben estar comprometidas con el cumplimiento de la misión organizacional, la cual debe ser transmitida de forma óptima a través del plan de comunicación construido de forma que responda a las necesidades estratégicas y objetivos misionales de la entidad, y tales esfuerzos de posicionamiento deben ser asertivos para

Plan Estratégico de Comunicación PECO- Clínica MEDIHELP
Services

generar los resultados esperados. Estos mismos resultados deben estar enmarcados en el establecimiento de relaciones amigables para que se genere en sus actuales y en sus potenciales clientes la confianza necesaria. Por último, recomienda la generación de tácticas de conocimiento de procesos internos que mejoren la identidad y optimicen la imagen de la organización de cara a sus clientes generando posicionamiento de marca. Y para terminar, la creación y puesta en marcha de plan estratégico de comunicación organizacional que responda a los objetivos estratégicos de la entidad.

6. Marco Teórico

Las siguientes teorías sirvieron para la fundamentación de este estudio y desde ellas se observaron los procesos de comunicación en el objeto de estudio, la Clínica MEDEHELP Services.

A partir de ellas se formularon los análisis que permitieron elaborar un plan estratégico de comunicación para esta organización. Entre otras, se estudiaron:

El Interaccionismo Simbólico como la teoría que envuelve los procesos comunicativos aquí analizados, Comunicación Organizacional, Teoría del Desarrollo Organizacional, Teoría de la Contingencia y Teoría de Relaciones Humanas.

6.1 Interaccionismo Simbólico

El Interaccionismo Simbólico según Rizo (2011) “es bautizado con este nombre en 1938 y parte de la importancia de la comunicación en el desarrollo de la sociedad, la personalidad y la cultura” (Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p. 16). Estos tres ámbitos se encuentran visiblemente en las organizaciones y forman parte de su cotidianidad generando los procesos comunicativos presentes en las mismas.

Herbert Blumer (1968) establece las tres premisas básicas del Interaccionismo Simbólico:

1. Los humanos actúan respecto de las cosas sobre la base de las significaciones que estas cosas tienen para ellos, o lo que es lo mismo, la gente actúa sobre la base del significado que atribuye a los objetos y situaciones que le rodean;

2. La significación de estas cosas deriva, o surge, de la interacción social que un individuo tiene con los demás actores; y
3. Estas significaciones se utilizan como un proceso de interpretación efectuado por la persona en su relación con las cosas que encuentra, y se modifican a través de dicho proceso. Como puede observarse, interacción y construcción de significados son dos procesos indisolubles. (Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p. 16)

Lo anterior permite conocer cómo el significado de la comunicación entre los sujetos de una entidad, está sujeto a la interacción que se ha dado entre los mismos, permitiendo una interpretación más profunda de los conceptos o mensajes emitidos.

“Esta forma de interacción representa un poder que hay que administrar con criterios estratégicos para alcanzar metas en sociedad, pero también para hacer una sociedad mejor.” (Pérez, 2001, p. 431) Es así como para desarrollar la comunicación organizacional en la Clínica MEDIHELP Services se debe partir de los elementos que brindan el entorno y las relaciones interpersonales, para generar una interpretación significativa de los mensajes.

Cada miembro de la organización en su entorno laboral expone y participa activamente de la comunicación en un contexto social, lleno de simbolismos que se interpretan en función de múltiples variantes que parten de la interacción, de reconocerse en el espacio, verse a sí mismo y verse como otro. Esta socialización, la cual hace parte fundamental del ser humano va cargada de elementos como motivación, liderazgo y responsabilidad, valores que enriquecen el proceso estratégico en la comunicación y desarrollo de un mensaje.

6.2 Comunicación Organizacional

Según Toro (2014) la comunicación organizacional se puede entender de tres maneras:

Primero, como un **proceso social**: Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una **disciplina**: La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones, entre estas y su medio.

Tercero, como un **conjunto de técnicas y actividades**: Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general). (Toro, 2014, p.23)

Y en esta acepción, se pueden distinguir dos categorías, según Toro (2014, p.23) dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- *Comunicación interna*
- *Comunicación externa*

Cuando la comunicación organizacional no funciona o es deficiente se presenta:

1. Una directiva que ignora si los procedimientos se están siguiendo; si siguen siendo eficientes, si son inútiles, si se estorban entre sí o si se están generando procedimientos alternativos ajenos a su control.

2. Unos departamentos que deshacen el trabajo realizado por los otros o lo impiden, en la medida en que ignoran los objetivos de éstos y los medios por los que pensaban llevarlos a cabo.
3. Unos individuos que desacreditan constantemente a sus responsables, viéndoles innovar o insistir en procedimientos que para ellos son demostradamente disfuncionales. (p. 28)

A criterio de García (2011), la comunicación organizacional *interna* “está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, entre otros” (Citado en Toro, 2014, p. 29). La comunicación puede producirse de manera:

- **Formal:** Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos. Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc.
- **Informal:** Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.) (Citado en Toro, 2014, p. 29).

6.2.1 Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica según Pérez (2001) “sirve al hombre de acción para alcanzar sus metas en sociedad, ayudándole por medio de la interacción simbólica a que los resultados finales de sus actividades, sean éstas económicas, políticas o sociales, estén lo más cercanos posible a sus objetivos” (Citado en Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p. 16). Es

así como para la Clínica MEDIHELP Services, el planteamiento de esta comunicación puede generar acciones de comunicación que contribuyan a los planteamientos estratégicos de la organización y que posibiliten el enriquecimiento de la imagen institucional frente a sus trabajadores. De igual forma anteponerse de forma estratégica a sus posibles respuestas para ejercer el poder y control que Pérez (2001) declara se debe ejercer sobre la comunicación estratégica y afirma:

Es importante destacar que, si bien en toda la comunicación humana subyace una intencionalidad latente, en la comunicación estratégica hay una intencionalidad consiente orientada a controlar esa comunicación y, a través de ella, la situación conflictiva o cooperativa del juego y el resultado futuro que se pretende.

El poder de creación y coparticipación de valores (poder axiológico y cultural). Una idea que no nos cansamos de repetir: la comunicación no es neutral y, si ejerce el poder de la influencia y tiene la capacidad de modificar nuestra percepción de la realidad y del conflicto y de movilizar a la acción, es porque en la comunicación emergen, se configuran y coparticipan las jerarquías de valores que mueven al mundo. (Citado en Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p. 17)

En la comunicación estratégica intervienen diferentes actores sobre los cuales se debe pensar y tomar decisiones teniendo en cuenta sus posibles acciones o respuestas. Así lo afirma Pérez (2001):

Para que un juego de comunicación sea estratégico, es preciso que las personas que toman las decisiones tengan en cuenta la participación de otras personas (jugadores) o fuerzas (la naturaleza) que forman parte de la partida y que pueden, con su comportamiento, afectar positiva o negativamente al resultado ambicionado. (Citado en Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p.17)

6.2.2 Comunicación Interna

Según Capriotti (1998) la comunicación interna es:

Contar a la organización lo que la organización está haciendo. Esta noción tiene marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones. (Citado en Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p. 20)

El autor manifiesta que la comunicación interna tiene un carácter dirigista, en el cual la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los empleados. Aduce a su vez Capriotti (1998) que se puede conceptualizar así:

La idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de la información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo. Es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (Citado en Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p. 21)

Para Capriotti (1998) lo más importante de la comunicación interna es reconocer a su personal como “miembro activo” en los procesos comunicativos de la institución; expone tres condiciones básicas para que se dé lugar a esta participación:

- a) Que los empleados confíen en sus directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para

intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.

- b) Que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- c) Que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la Dirección, se genera una corriente de comunicación "hacia arriba" y una mayor participación. (Citado en Hernández, Cano, y Severiche, 2015, p. 21)

A continuación una gráfica permite observar como la cultura organizacional influye tanto en el desempeño como la satisfacción de sus trabajadores:

Figura 1. Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores



Fuente: Robbins – Judge, 2013

Para la Clínica MEDIHELP Services la *comunicación interna* debe ser una plataforma o ruta de acceso para dirigir los procesos internos, estableciendo criterios para la toma de decisiones de los empleados, así como elementos de socialización e interiorización de las políticas y la filosofía y orientación empresarial; de esta manera la comunicación alimenta el equipo y fomenta dinámicas en torno a la cultura organizacional.

6.2.2.1 Flujos de comunicación

Fernández (2010), afirma que: “los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación *interna* está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal” (Citado en Toro, 2014, p. 34).

Figura 2. Flujos de comunicación



Fuente: Vértice, 2008

- ***Comunicación descendente.-*** La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.
- ***Comunicación ascendente.-*** La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.
- ***Comunicación horizontal.-*** La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.
- ***Comunicación oblicua.-*** Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor. (Fernández citado en Toro, 2014, p.34)

Para la Clínica MEDIHELP Services es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos horizontales, ya que si solamente fluye la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización.

6.2.3 Comunicación Externa

Portillo, (2012) la define como:

La comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor. En este sentido el autor generaliza el esfuerzo comercial y publicitario con este tipo de comunicación, impulsando una imagen corporativa adecuada al exterior de la empresa, mediante el fortalecimiento de sus valores organizacionales. (p.5)

Es así como por medio de esta investigación se busca que las herramientas que se brinden generen una reacción positiva de los públicos externos hacia la Clínica MEDIHELP Services, impulsando la imagen corporativa y cimentando la calidad de la cultura organizacional al exponer los recursos organizaciones en la comunicación.

6.3 Teoría del Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2006, p. 318) escribe que esta teoría surge “en el año 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con la finalidad de crear una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones”. (p.318) Leland Bradford compartía que “la sola capacidad individual, grupal u organizacional no provocan un cambio y se necesita también establecer un programa coherente de cambio de toda la organización; es decir que el cambio dentro de una organización puede ser planeado y dirigido por el ambiente que no es más que el entorno que externamente rodea a la organización.” (Citado en Ortiz, 2012, p.19)

Strauss (1999) indica que:

El desarrollo organizacional consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo de cambio. (Citado en Ortiz, 2012, p. 19)

Esta teoría muestra cómo el desarrollo organizacional va en función de un esfuerzo conjunto que retroalimente los elementos externos e internos que involucra la organización en función de desarrollar nuevos y mejores procesos, mejorando a su vez las capacidades y habilidades de los trabajadores para la solución de problemas organizacionales.

En la estrategia que se propondrá como resultado de esta investigación para la Clínica MEDIHEPL Services, se planteará incluir el desarrollo organizacional que podría estar a cargo de la Jefatura de Talento Humano o Jefatura de Seguridad y Calidad, quienes son los directamente responsables de la comunicación con el cliente tanto a nivel interno como a nivel externo. El manejo de la comunicación organizacional incluye políticas, orientaciones, valores y la forma de interrelación dentro de la organización.

La estrategia para la promoción de la comunicación debe incluir capacitaciones, seminarios, talleres, convivencias etc., con el fin de preparar a los distintos actores para los cambios y transformaciones que la organización vaya sufriendo.

6.4 Teoría de Contingencia

La Teoría de la Contingencia nace a finales de los años cincuenta; Guizar comparte que esta teoría surge como resultado de investigaciones empíricas en las cuales se hace énfasis para que las empresas se adecuen a los cambios que presenta el medio ambiente; fue creada por Paul Lawrence y Jay Lorsch, profesores de la Escuela de Negocios de Harvard. (Guizar, 1999)

La estructura y funcionamiento de una organización dependen de la adaptación e interrelación con el entorno externo; existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance de los objetivos.

La palabra contingencia se define como “toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente” (Bueno Campos, 1996, citado en Ortiz, 2012, p.21)

Una estrategia de comunicación para la Clínica MEDIHELP Services debe enfocarse en el desarrollo de procesos de comunicación que le permitan a la organización innovar su relación con el ambiente externo y el cliente de acuerdo a cambios de contexto, innovar en cuanto a productos y/o servicios que se ofrezcan, así como en la creación de espacios, donde la interacción con los usuarios permita una mejor comunicación y alcanzar una mayor

productividad; estos espacios pueden darse tanto de forma tecnológica como en atención personalizada.

6.5 Teoría de las Relaciones Humanas

A esta teoría también se le conoce como Escuela Humanística de la Administración. Se atribuye a Elton Mayo que empezó a realizar estudios en 1923 en una fábrica textil cerca de Filadelfia.

Cárcamo (1968) menciona en su estudio “Relaciones humanas y la administración de personal” que: “Las motivaciones emocionales están fuertemente ligadas con las motivaciones intelectuales es decir intereses, propósitos e ideales y es por eso, que los incentivos en el trabajo juegan un gran papel en las relaciones humanas”. (Citado en Ortiz, 2012, p. 17)

Así mismo, Chiavenato (2006) menciona: “el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador como afirma la teoría clásica, sino por las normas sociales y las expectativas grupales que lo rodean (...) entre mayor fuera la relación de grupo mayor sería la producción”. (Citado en Ortiz, 2012, p. 17)

Para la estrategia de comunicación de la Clínica MEDIHELP Services se resaltarán la importancia de que el recurso humano conozca y participe en la cultura organizacional para generar sentido de pertenencia con la entidad y una actitud positiva respecto a la comunicación al interior de su área laboral para obtener mejores resultados.

7. Marco Conceptual

A continuación se estudian los conceptos sobre la comunicación los cuales se aplicarán y se integrarán en la estrategia de comunicación organizacional.

- **Comunicación:** El manejo de información es un tema que, con el paso del tiempo, el desarrollo, la globalización y la innovación tecnológica ha crecido y permitido que las personas tengan un mayor acceso a la misma. La comunicación es indispensable en todas las interacciones entre personas, según Monsalve (2013):

Comunicación es la interacción que se realiza entre dos fuentes de información, en la que cada una actúa alternativamente como emisor y receptor. Comunicación es interacción informativa. Esta definición de comunicación es universal. Esto quiere decir que es aplicable a cualquier proceso de transmisión de información que pueda observarse en el universo. En este contexto, la comunicación humana, tanto individual como social, se inscribe como un evento particular de esa comunicación universal. (p. 122)

Y el autor continúa:

La comunicación entonces, es el intercambio de información entre dos partes, y se hace presente en todas las interacciones humanas; en la actualidad no es necesario la presencia de las dos partes para intercambiar información, ahora la gente puede encontrarse en distintos espacios o lugares y hacer llegar su mensaje; gracias a la efectividad y desarrollo de los canales de comunicación, cada vez que el mundo globalizado avanza, el mundo y más las personas aprovechan la eliminación de barreras para crear nuevos canales que eliminen la distancia. Está presente en

todos los escenarios, en los cuales la sociedad tiene la necesidad de interactuar (p. 124)

Von Sprecher & Boito (2012) enuncian que:

Las organizaciones independientemente de su razón social y misión planteada, manejan canales de comunicación para hacer efectivos sus objetivos; es en este punto cuando se debe entender el concepto de comunicación social como un conjunto de intercambios de sentidos entre agentes sociales, que se suceden en el tiempo, y que constituyen la red discursiva de una sociedad, red que puede pensarse relacionamente a niveles micro, meso y macro” (p. 24). Entonces, independientemente del campo en el que se interactúe, la comunicación social siempre hará parte fundamental de las comunidades, en el caso del entorno hospitalario existirán también agentes sociales, información a intercambiar y niveles en los que se pueden comunicar, ya sean de forma interna o externa, es decir, con los trabajadores o con los interesados o clientes. (p.24)

Ongallo (2007) define la comunicación como:

Ante todo, es un proceso de intercambio, e independientemente del tipo de comunicación social, esta tendrá la tarea de intercambiar información, es el simple paso de información de un emisor a un receptor utilizando diversos medios y herramientas con tal de obtener una respuesta y/o resultado (p.10).

Favaro (s.f.) afirma que:

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. (p. 6)

Según Berges (2011) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor afines a la empresa. Los elementos que intervienen en este proceso de comunicación son:

Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

Receptor: Aquél, individuo o colectivo, que recibe la información. Puede ser una máquina.

Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (imprensa, telégrafo, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).

Mensaje: La propia información que el emisor transmite. (p.48)

- **Comunicación interna:** Toro (2014) la define como un:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación para mantenerse informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Toro, 2014, p.24)

- **Comunicación externa:** Para Toro (2014) esta comunicación es un:

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, y como Publicidad. (p.24)

▪ **Plan estratégico de comunicación organizacional (PECO), según Aljure (2015):**

Es aquel enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión e impacto de la gestión de la comunicación. (p. 77)

Charón (2007) menciona:

La estrategia es un elemento importante dentro de la cultura organizacional, con las cuales la organización, tiene el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, dando dirección y continuidad a los procesos de comunicación, dentro de la empresa. (p.85)

Según el autor Piñuel (2006) “un plan de comunicaciones se diseña para determinar la forma en que se desarrollaran los procesos comunicativos al interior de la organización y como definición de procesos con el cliente” (Citado en Camayo y Katime, 2010, p. 46).

Se han anotado varias definiciones de varios autores sobre lo que significa el PECO. El *Plan estratégico de comunicación organizacional*, “conocido por sus siglas como PECO trata de identificar una situación para luego analizarla y plantear un diagnóstico de comunicación con sus objetivos de comunicación, sus públicos, mensajes, canales y táctica,

cronograma y presupuesto e indicadores” como lo define Aljure (2015, p.77).

Con el PECO se trata de que una organización y/o empresa, concretice su misión y su visión “un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su visión” (Aljure, 2015, p. 82). Un PECO se plantea a corto, mediano o largo plazo, y resulta de la situación de la organización y se enmarca en la perspectiva de la misma.

En un PECO se pueden integrar varias estrategias las cuales se verán a continuación:

- ***Estrategia de Gestión del Conocimiento***

La estrategia de Gestión del Conocimiento (EGC), según Kasten (2007) es “el conjunto de guías y creencias que se crean en la organización para manipular el conocimiento”. (Citado en Matos y Chalmeta, 2009, p. 2). Zack (2002) menciona que la Estrategia Competitiva (EC), se construye alrededor de las capacidades y recursos del capital intelectual. Es así, que basándose en el diagnóstico, se considera prioritario crear conocimiento para luego exigir los beneficios del mismo, junto con la evaluación de las nuevas capacidades y destrezas adquiridas.

Así mismo, Blanchard escribe (2007):

Dentro de sus teorías considera a la instrucción y la capacitación como elementos importantes en la formación de empleados líderes, autónomos y motivados. Si a los colaboradores se les mantiene bien informados y se les permite usar su inteligencia, es sorprendente como ayudan a mejorar costos y aumentar la productividad. (Citado en Agudelo, 2014, p. 21)

- ***Estrategia de Innovación Tecnológica***

Según Olivares y Quintero (2011):

La estrategia de innovación tecnológica depende del interés de la posición tecnológica que muestre la empresa para establecerse como líder en cuanto a los constantes cambios tecnológicos. Es importante que los directores de la organización identifiquen el tipo de estrategia de innovación tecnológica que está asumiendo y genere políticas que estén alineadas a mantener la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de la empresa haciendo uso de la estrategia de innovación tecnológica apropiada para cubrir sus expectativas. (p. 8)

Existen diferentes tipos de estrategias de innovación, las cuales se detallan a continuación:

Estrategia innovadora ofensiva: “La estrategia innovadora ofensiva aspira siempre a crear una industria o un mercado nuevo, y requiere esfuerzos duraderos, continuos y concentrados, normalmente, sobre un tipo determinado de tecnologías”. (Hidalgo, 2002, p. 82).

Estrategia innovadora defensiva: Determinadas empresas siguen la estela del líder tecnológico. No desean ser las primeras del mercado, pero tampoco quieren quedarse rezagadas. Esta decisión “puede formar parte de una estrategia basada en la política de evitar los riesgos inherentes a una innovación tecnológica radical y explotar la experiencia que posee la empresa en otras funciones, como el marketing, la fabricación o las finanzas.” (Hidalgo, 2002, p. 85)

Estrategia oportunista: Esta estrategia consiste en buscar el punto más débil del competidor e iniciar ahí la correspondiente actividad. “Es un intento deliberado de evitar una confrontación directa: la empresa analiza los puntos débiles de los competidores y los explota si sus puntos fuertes lo permiten.” (Hidalgo, 2002, p. 87)

Estrategia dependiente: “Una empresa sigue una estrategia dependiente si sus ventas están concentradas en unos pocos clientes o su capital es controlado por otra empresa. Esta estrategia la pueden seguir tanto empresas innovadoras como no innovadoras, aunque es un comportamiento típico de pequeñas y medianas empresas”. (Hidalgo, 2002, p. 88)

Estrategia tradicional: Es aquella estrategia que siguen las empresas cuyos productos permanecen prácticamente inamovibles desde el punto de vista funcional, aunque algunas veces aborden cambios en el diseño. La tecnología se basa a menudo en saberes artesanales, y sus *inputs* científicos son mínimos o nulos. (Hidalgo, 2002, p.89)

- ***Estrategia de retroalimentación***

Según Martín (2014) “Es un mecanismo que aumenta el valor de algunas reglas de actuación y disminuye el valor de otras (...) la retroalimentación llega al cerebro a partir de dos fuentes diferentes: desde el entorno por medio de los efectos sobre el cuerpo y desde la comunicación intencional (...) la comunicación retorno o *feedback* es la información devuelta recibida por el emisor como resultado del envío de un mensaje que afecta al receptor” (Marín, citado en Sarzosa, 2011, pp. 74-145)

Para Camacho y Katime:

La retroalimentación es importante para regular el comportamiento de las personas y orientarlo hacia una meta específica. Para utilizar el *feedback* o retroalimentación hay que explicar a los trabajadores lo que hay que hacer, cómo y por qué. Para lograr una comunicación más asertiva con miras a la motivación, es necesario informar sobre la marcha del equipo y las modificaciones que un trabajo requiere todo lo cual reduce la incertidumbre. Por último, resulta muy útil premiar verbalmente o incentivar con mensajes concretos los trabajos bien realizados. (p.14)

Kaoru Ishikawa (1989) en sus aportes habla de que el primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere, de esta manera la técnica mejora. Las organizaciones deben utilizar los resultados del proceso de retroalimentación de los clientes para disparar acciones correctivas o preventivas y como uno de los indicadores generales del desempeño de la calidad.

- ***Estrategia de fidelización***

Según Regis (1994):

Los clientes son fieles a determinada empresa, porque desarrolla promociones y actividades permanentemente para beneficiarle con descuentos y acceso a productos y/o servicios especiales, incentivando a seguir comprando y a preferir un producto propio al de la competencia. Le brinda una serie de ayudas y apoyos, le mantiene comunicado, maneja programas, promociones y precios, acordes a sus

necesidades y preferencias, de manera permanente y sistemática. (Citado de Quintero, 2009, p. 40)

La implementación de un programa de fidelización ofrece tres ventajas principales según Quintero (2009):

1. Incremento del servicio al cliente. Se ofertan al cliente una serie de ventajas que incrementan el valor percibido por éste: puntos canjeables por viajes, descuentos en las compras, regalos por un mínimo de compra, etc.
2. Obtención de información. Los clientes adscritos al programa ofrecen sus datos en las fichas de inscripción, con lo cual la empresa sabe cómo es su cliente.
3. Eficacia comunicativa. Con la información anterior, la empresa puede desarrollar campañas personalizadas de comunicación más eficientes y satisfactorias para ambas partes. (p. 40)

Estos conceptos se identificaron, se priorizaron por su importancia en el marco de una estrategia de comunicación y luego se aplicaron a los procesos de comunicación de la Clínica MEDIHELP Services y donde se identificaron vacíos, se analizó cada vacío y se integró el contenido que estos conceptos proponen.

8. Metodología

Enfoques de la investigación

Se ha identificado la presente investigación con el *enfoque cualitativo* porque se quiere explorar, describir y explicar la realidad de un caso como es la Clínica MEDIHELP Services.

Según Vera (2012) la *investigación cualitativa* es “aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. Se interesa más en la dinámica o cómo ocurre el proceso”. (p. 1)

Este enfoque *cualitativo* permitirá hacer observaciones e interpretar y entender la información recogida porque permite reconstruir la realidad de forma tal como la ven y la sienten los actores de un sistema social (en este caso Clínica MEDIHELP Services) y la estudia como un todo sin reducir el estudio solo a unas partes.

Con el *enfoque cualitativo* se trata de comprender la realidad a través del estudio de las interrogantes que de la misma realidad provienen. En este enfoque se integran las formas de pensar de todos los integrantes de una población, sus preguntas e interrogantes, se permite la aplicación y uso de diversas formas metodológicas, una práctica teórico-epistemológica, todo dirigido a desarrollar la aprehensión para explicar la realidad.

Se utilizarán algunas herramientas o técnicas del *enfoque cuantitativo* que permite medir la realidad porque estos enfoques no se contradicen, enriquecen la investigación desde puntos de vista diferentes. El énfasis está no en medir las variables del fenómeno sino en comprender el fenómeno Clínica MEDIAHELP Services donde se ha desarrollado una cultura social propia a la cual se quiere estudiar. Entender sus experiencias únicas y finalmente entender el contexto a partir de la comunicación.

Ambos enfoques son complementarios o permiten complementar la información obtenida y permiten análisis desde sus enfoques: medir o interpretar pero su fin es el mismo: entender la realidad. El enfoque cualitativo es flexible entre los hechos y su interpretación, entre las respuestas y la aplicación de las teorías. Para este enfoque de investigación no se busca generalizar los resultados obtenidos ni replicarlos. Los resultados de cada caso de estudio son únicos.

8.1 Tipo de investigación

Son varios los tipos de investigación que se aplicaron durante esta monografía: *la investigación descriptiva* con la que se “busca *describir* las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; este tipo de investigación permite medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Rada, 2007, p. 1)

Pero sobretodo esta investigación se ha diseñado como un *estudio de caso* ya que es una herramienta de la investigación cualitativa importante para el área de las Ciencias Sociales y de la Administración.

Para Martínez Carazo (2006), el *estudio de caso* es: “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría” (2011, p. 174).

El *estudio de caso* permite analizar temas actuales y problemáticas de la vida real, cuando el investigador no tiene control; y a partir de la información obtenida de múltiples fuentes; entonces permite analizar problemas, enfatizando en la relaciones humanas, determinar el método de análisis y alternativas de solución para el problema a resolver; permite estudiar el problema desde muchos ángulos y por finalmente plantear decisiones objetivas, viables y sostenibles.

El *estudio de caso* permite indagar, estudiar, con una profundidad mayor que la que permite la estadística. Es una metodología de investigación que permite conectar la academia con las relaciones humanas y con la realidad de una administración y permite encontrar las causas de los problemas a resolver.

Crespo (2009) afirma que la discusión de un caso es una mezcla de retórica, de diálogo inducción, intuición y razonamiento: la recreación en suma de la metodología de la ciencia práctica. Y dice que “la racionalidad de las tareas administrativas es una racionalidad práctica que utiliza instrumentos técnicos y estima con prudencia su validez y factibilidad teniendo en mente las circunstancias culturales e históricas concretas y sobretodo la personalidad de las personas que componen la firma.” (Citado en Escobar, 2014, p. 59)

Se encontró que el *estudio de caso* era el apropiado para llevar a cabo esta monografía, porque el caso a tratar es el de la Clínica MEDIHELP Services, donde se ha permitido dialogar con su componente humano y con la problemática relacionada con la comunicación y establecer las relaciones distintas y complejas y las no-relaciones que se establecen en el seno de la institución.. Las técnicas aplicadas para la recolección de la información han permitido obtener y observar con fiabilidad y validez estas relaciones y los vacíos que existen. Se aplicó

este tipo de investigación, *el estudio de caso*, porque permite responder las preguntas de la investigación, y por el conocimiento que se tenía de la realidad de la clínica.

La Clínica MEDIHELP Services: un caso para estudiar e investigar

8.2 Historia de la organización

La Clínica MEDIHELP Services fue fundada en el año 2001. Se escogió Cartagena como su sede por ser la ciudad más atractiva del país para turistas nacionales y extranjeros. Además, Cartagena era perfecta para desarrollar un modelo de alta tecnología donde se podía reproducir la cirugía ambulatoria y de corta estancia; cumplía con las exigencias para captar pacientes de todo el continente especialmente del área de La Florida, Estados Unidos.

La Clínica MEDIHELP Services es una institución privada cuya misión es ser un modelo de atención en salud y liderar procesos y procedimientos de cirugía ambulatoria, de alta complejidad y cuidado crítico. Un empresario colombiano visionó que el proyecto tal y como se había diseñado era muy atractivo y decidió apoyar la idea y realizar la inversión necesaria para desarrollar y construir el más moderno y funcional centro de cirugía ambulatoria del país, dotado con equipos de última tecnología.

La Clínica MEDIHELP Services abre sus puertas en junio de 2001, con un equipo humano y profesional de excelencia y con altas cualidades éticas y motivación para servir al paciente. En el año 2003 debido al alto volumen de pacientes de la ciudad y a la necesidad de contar con una institución de salud que ofreciera servicios de alta calidad, con una estancia hospitalaria placentera, se amplían las instalaciones físicas y además se ofrecen servicios de alta complejidad y cuidado crítico, entonces se inaugura la unidad de cuidados intensivos. En el año 2005 se amplía por segunda vez,

umentando las salas de cirugías y la unidad de cuidados intermedios e intensivos. (C. MEDIHELP Services, 2016)

8.3 Estructura Organizacional

8.3.1 Cultura Organizacional, Visión y Misión

Visión -“Para el año 2017, seremos una clínica reconocida a nivel local por los altos estándares de calidad” (C. MEDIHELP Services, 2016).

Misión - “Brindamos servicios de salud basados en un modelo de atención con calidad, seguridad y cuidado humanizado” (C. MEDIHELP Services, 2016).

Objetivos Organizacionales

- *Aprendizaje y desarrollo:* Fortalecer la cultura de prestación de servicio orientado a la calidad, seguridad y humanización de la atención.
- *Procesos Internos:* Implementar un sistema de gestión que permita la estandarización de los procesos institucionales.
- *Clientes:* Fortalecer las estrategias y políticas de comercialización, enfatizando en el modelo de atención y cultura organizacional.
- *Financiera:* Mejorar la rentabilidad y el flujo de caja para cumplir con los objetivos del negocio. (C. MEDIHELP Services, 2016)

Los servicios que se prestan

Procedimientos, especialidades quirúrgicas, medicina crítica, área de hospitalización, área de imágenes diagnósticas, Consulta externa y prioritaria, laboratorio clínico, resultados de laboratorio. (C. MEDIHELP Services, 2016)

Política de seguridad

“Estamos comprometidos a fomentar una cultura de seguridad, a mitigar la ocurrencia de eventos adversos mediante una atención planificada y resolutive” (C. MEDIHELP Services, 2016).