

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR
A LOS FINES DE LA ACREDITACIÓN: LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL**

SILVIA CUSTODIA PATIÑO MANTILLA

**TRABAJO DE GRADO - MODALIDAD PASANTÍA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
BUCARAMANGA
2015**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR
A LOS FINES DE LA ACREDITACIÓN: LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL**

SILVIA CUSTODIA PATIÑO MANTILLA

**TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA**

SUPERVISOR:

**CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR
COMUNICADORA SOCIAL – MAGÍSTER REL. INDUSTRIALES**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
BUCARAMANGA
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Bucaramanga, Febrero de 2015

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. TÍTULO DE LA PASANTÍA.....	12
2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
2.1. NOMBRE Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	13
2.2. JEFE INMEDIATO.....	13
3. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	14
3.1. Historia.....	14
3.2. Descripción de la empresa.....	15
3.4. Visión	15
3.5. Actividad económica	16
3.6. Valores Organizacionales	16
3.6.1. Humanización.....	16
3.6.2. Trabajo en equipo.....	16
3.6.3. Tolerancia.....	16
3.7. Principios organizacionales.....	16
3.7.1. Lealtad.....	16
3.7.2. Honestidad	16
3.7.3. Respeto	17
3.8. Políticas.....	17
3.8.1. Política de Calidad.....	17
3.8.2. Política de Salud Ocupacional	17
3.8.3. Política Ambiental	17
3.8.4. Política de comunicación	17
3.9. Estructura organizacional	18
3.9.1. Estructura Organizacional de la Clínica Chicamocha	19
4. OBJETIVOS	20
4.1. Objetivo General	20
4.2. Objetivos específicos	20
5. ACTIVIDADES A REALIZAR Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN.....	21

6. REFERENTE CONCEPTUAL	25
7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	28
7.1 Establecer las prioridades a manera de diagnóstico	28
7.1.1 Diseño de la muestra	33
7.2 Identificar las necesidades y problemas de comunicación interna presentes en la organización	34
7.2.1 Sistematización de los datos de la encuesta	35
7.2.2 Lectura y segmentación de la Información recolectada	56
7.3 Proponer una estrategia de comunicación que fortalezca la cultura, a partir de un sistema de información y comunicación.....	57
7.3.1 Identidad e Imagen corporativa	58
7.4 Apoyar los diferentes procesos de comunicación que faciliten la gestión de Talento humano.....	92
7.4.1 Nuevo diseño del carné institucional como elemento de identidad corporativa..	99
7.4.2 Generar cotizaciones con empresas contratantes de insumos que correspondan al área de comunicaciones	100
7.5 Actualizar los soportes de comunicación interna que hacen parte de la organización	100
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES.....	105
ANEXOS.....	107

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1. GÉNERO	35
GRÁFICA 2. EDAD	35
GRÁFICA 3. ÁREA O DEPENDENCIA.....	36
GRÁFICA 4. RANGO DE ANTIGÜEDAD.....	37
GRÁFICA 5. CARGO QUE DESEMPEÑA.....	38
GRÁFICA 6. ¿CONOCE USTED EL AÑO DE CREACIÓN DE LA CCH?	39
GRÁFICA 7. ¿CONOCE USTED LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA CCH?	39
GRÁFICA 8. ¿CONOCE USTED QUÉ HACE COMO ORGANIZACIÓN LA CCH?	40
GRÁFICA 9. ¿CUÁLES SON LAS METAS Y PROPÓSITOS QUE TIENE LA CCH? .	41
GRÁFICA 10. ¿PUEDE DESTACAR LOS VALORES QUE SE HAN MANTENIDO EN LA CCH?.....	41
GRÁFICA 11. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES DE LA CCH?.	42
GRÁFICA 12. ¿LA CCH DESARROLLA POLÍTICAS QUE GENERAN COMPROMISO CON LA SOCIEDAD?	43
GRÁFICA 13. ¿QUÉ IMAGEN OFRECE LA CCH AL PÚBLICO?	43
GRÁFICA 14. PORTAR EL CARNÉ DE LA CCH	44
GRÁFICA 15. ¿CREE QUE LA CCH ES POSITIVAMENTE DIFERENTE A LAS DEMÁS?	45
GRÁFICA 16. LOS EJES DE ACREDITACIÓN DE LA CCH SON:.....	45
GRÁFICA 17. INFORMACIÓN RECIBIDA POR PARTE DE LA CCH	46
GRÁFICA 18. RELACIONES DE SU PUESTO DE TRABAJO CON OTROS CARGOS O ÁREAS DENTRO DE LA CCH	47
GRÁFICA 19. COMUNICACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO	47
GRÁFICA 20. COMUNICACIÓN QUE TRASMITE DESDE SU PUESTO DE TRABAJO A USUARIOS Y SUS FAMILIAS.....	48
GRÁFICA 21. INFORMACIÓN QUE BRINDA EL EQUIPO DE SALUD DE LA CCH AL USUARIO Y SU FAMILIA.....	49
GRÁFICA 22. ¿CONSIDERA APROPIADO EL DISEÑO DE LOS MEDIOS IMPRESOS DE LA CCH?	50
GRÁFICA 23. MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA USUALMENTE PARA COMUNICARSE DENTRO DE LA CCH	51
GRÁFICA 24. ¿QUÉ INFORMACIÓN LE GUSTARÍA RECIBIR POR PARTE DE LA CCH?	53
GRÁFICA 25. CAMPAÑAS QUE SE DEBEN FORTALECER EN LA CCH.....	54
GRÁFICA 26. IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES EN LA CCH.....	55

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. MAPA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	62
TABLA 2. MAPA DE PÚBLICOS	72
TABLA 3. DOFA CLÍNICA CHICAMOCHA	79
TABLA 4. DOFA COMUNICACIONES CLÍNICA CHICAMOCHA	81
TABLA 5. ESTRATEGIA FA	83
TABLA 6. ESTRATEGIA DO.....	84
TABLA 7. ESTRATEGIA FO.....	85
TABLA 8. ESTRATEGIA DA.....	87

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. CARTELERA INTERNA - CAFETERÍA CCH.....	28
ANEXO 2. CARTELERA INTERNA - URGENCIAS CCH	29
ANEXO 3. CARTELERA INTERNA - GERENCIA CCH.....	29
ANEXO 4. SPARK CCH	30
ANEXO 5. IMAGEN CORPORATIVA	58
ANEXO 6. MASCOTA CCH.....	88
ANEXO 7. CASA BLANCA CCH.....	92
ANEXO 8. PAUSAS ACTIVAS - CONTABILIDAD Y CARTERA.....	93
ANEXO 9. PAUSAS ACTIVAS - HOSPITALIZACIÓN PEDIATRÍA CCH	93
ANEXO 10. PAUSAS ACTIVAS - HOSPITALIZACIÓN MATERNIDAD CCH	94
ANEXO 11. PAUSAS ACTIVAS - SIAU CCH.....	94
ANEXO 12. PALM MOUSE CCH.....	95
ANEXO 13. CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS.....	95
ANEXO 14. SALUD OCUPACIONAL - LA SALUD EN EL MUNDO DEL TRABAJO CCH.....	96
ANEXO 15. NO USO DEL CELULAR CCH	96
ANEXO 16. NO USO DEL CELULAR CCH	97
ANEXO 17. TARJETAS DE FELIZ CUMPLEAÑOS CCH.....	97
ANEXO 18. INVITACIÓN DE CUMPLEAÑOS CCH	98
ANEXO 19. INVITACIÓN A LA CELEBRACIÓN DEL DÍA DE LOS NIÑOS.....	98
ANEXO 20. CARNÉ INSTITUCIONAL CCH.....	99
ANEXO 21. CARTELERAS INTERNAS TERCER PISO ANTES.....	100
ANEXO 22. CARTELERAS INTERNAS TERCER PISO DESPUÉS.....	101
ANEXO 23. CARTELERA INTERNA URGENCIAS ANTES	101
ANEXO 24. CARTELERA INTERNA URGENCIAS DESPUÉS	102

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA CONTRIBUIR A LOS FINES DE LA ACREDITACIÓN: LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

AUTOR(ES): SILVIA CUSTODIA PATIÑO MANTILLA

FACULTAD: COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO

DIRECTOR(A): Mg. CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

RESUMEN

La Clínica Chicamocha S.A. es una institución prestadora de servicios de salud, ubicada en la meseta de Bucaramanga, la cual lleva 31 años al servicio de la población santandereana, ofreciendo servicios de baja, mediana y alta complejidad con altos estándares de calidad e innovación. Es por ello y pensando siempre en la excelencia y en la Acreditación de Alta Calidad, se crea la “propuesta estratégica de comunicación interna para contribuir a los fines de la acreditación: la transformación cultural”, la cual tiene como objetivo principal establecer una estrategia que fortalezca la cultura por medio de un sistema de información y comunicación. Además se busca identificar necesidades y problemas comunicativos presentes en la institución, apoyar los procesos de comunicación, actualizar y generar la usabilidad de los soportes y medios de comunicación interna con los que cuenta la organización.

PALABRAS

CLAVES:

Transformación Cultural, Comunicación Interna, Medios de Comunicación, Imagen Corporativa, Cultura Organizacional.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRATEGIC PROPOSE OF INTERN COMMUNICATION TO CONTRIBUTE AT THE TASK OF ACCREDITATION: THE CULTURAL TRANSFORMATION

AUTHOR(S): SILVIA CUSTODIA PATIÑO MANTILLA

FACULTY: COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO

DIRECTOR: Mg. CLARA INÉS GARCÍA VILLAMIZAR

ABSTRACT

Clínica Chicamocha S.A. is a health services institution, it is located in Bucaramanga and this is 31 years working with the citizen of Santander offering low, medium and high complexity with high quality standards and innovation. Therefore It is always thinking of excellence and accreditation of high quality, create a “strategic propose of intern communication to contribute at the task of accreditation: the cultural transformation”, which has as main objective, establish a strategy to strengthen the culture through a system of information and communication. Furthermore, this aims to identify needs and communication problems present in the institution, support communication processes, update and generate the usability of the media and internal communication with which account the organization.

KEYWORDS:

Cultural Transformation, Internal Communication, Mass Media, Corporate Image, Organizational Culture.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han evolucionado a través de la historia, involucrando en sus día a día procesos de cambios culturales, nuevos canales de desarrollo y distribución de la información a través de toda la organización, como respuesta a las constantes innovaciones tecnológicas, que surgen para brindar a la sociedad eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades diarias.

Es por, ello y pensando en la excelencia, que la institución prestadora de servicios de Salud *Clínica Chicamocha S.A.* ha adelantado procesos para el cumplimiento de los estándares mínimos superiores de calidad, los cuales califican las buenas prácticas y la excelencia en la prestación de los servicios de salud que dan las IPS a los usuarios y sus familias. Dentro de las exigencias de acreditación, se encuentran estipulados estándares que evalúan la comunicación organizacional interna la cual debe cumplir con los requisitos orientados a la excelencia.

Por tanto, el siguiente proyecto tiene como propósito la creación de una '*propuesta estratégica de comunicación interna para contribuir a los fines de la acreditación: la transformación cultural*', atendiendo a los lineamientos fijados en el Sistema de Acreditación en Salud que adelanta la Clínica Chicamocha S.A. Para la ejecución de la estrategia, fue necesario generar un diagnóstico de comunicación por medio del diseño e implementación de una encuesta; partiendo de la información recolectada se identifican las necesidades y problemas de comunicación interna presentes en la organización, para luego sí formular la propuesta de comunicación interna.

Además, en este proceso se hace acompañamiento a los diferentes procesos de comunicación interna que facilitan la gestión de Talento Humano dentro de la organización y se actualizan los soportes de comunicación interna que hacen parte de institución de salud.

1. TÍTULO DE LA PASANTÍA

Propuesta estratégica de comunicación interna para contribuir a los fines de la acreditación: la transformación cultural

2. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. NOMBRE Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA

- **Nombre:** Clínica Chicamocha
- **Dirección:** Calle 40 # 27 a – 22 Bucaramanga – Colombia
- **Teléfono:** 6459680 extensión – 6306 - 6308
- **Correo electrónico del jefe:** recursos@clinicachicamocha.com

2.2. JEFE INMEDIATO

- **Nombre:** Lesly Milena Pardo Martínez
- **Cargo:** Coordinadora de Talento Humano

3. INFORMACIÓN INSTITUCIONAL ¹



Clínica Chicamocha S.A.

Nombre: Clínica Chicamocha S.A.

Dirección: Calle 40 N° 27 A – 22

PBX: 6459680

E-mail: clinicac@clinicachicamocha.com

3.1. Historia

Con 31 años de experiencia, la **Clínica Chicamocha** es una institución privada que presta servicios de salud, dedicada a preservar el bienestar de la comunidad santandereana, brindando una atención con calidad, idoneidad, profesionalismo y humanización. La institución nació como el proyecto de un grupo de profesionales en el área de la salud que comprendió la necesidad regional de constituir un centro que prestara servicios médicos integrales.

Fue así como un grupo de profesionales de la salud aunó sus esfuerzos creando en el año de 1983 a la **Clínica Chicamocha** como una sociedad limitada. Su nombre fue inspirado en una formación natural que se encuentra en la cordillera oriental santandereana conocida como el “Cañón del Chicamocha”, lo que muestra el compromiso de la institución desde sus inicios con la región.

En 1991, debido al crecimiento acelerado de la institución, se comenzó la construcción de una infraestructura más amplia ubicada en la carrera 28 # 40-30 y luego de la vinculación de nuevos y prestigiosos especialistas en diferentes áreas de la medicina, el impulso dado por ellos y las innovaciones tecnológicas se dio apertura al servicio de cuidados intensivos

¹ Clínica Chicamocha S.A. Filosofía corporativa. [En Línea]. Citado 7/10/2014. Disponible en: <http://www.clinicachicamocha.com/historia.htm>

para pacientes adultos, pediátricos y neonatos, ginecoobstetricia, cirugía y tratamiento médico de mediana y alta complejidad.

3.2. Descripción de la empresa

La Clínica Chicamocha S.A., es una Institución que desde su constitución ha estado comprometida y dedicada a la prestación de servicios de salud, procurando elevar la calidad y la expectativa de vida de la sociedad Santandereana y de la Comunidad en general.

Su crecimiento y posicionamiento se han basado en la humanización de la atención, capacidad y calor humano de su talento humano y una alta calidad médico, científico y tecnológico.

Actualmente la Clínica presta servicios de salud de baja, mediana y alta complejidad, su estructura la constituye un moderno edificio de 9 pisos con una capacidad de 100 camas hospitalarias, distribuidas entre hospitalización y unidades de cuidados intensivos para adultos, pediatría y neonatos en donde se albergan los pacientes que requieren tratamiento médico en las diferentes especialidades clínicas, quirúrgicas y de apoyo diagnóstico.

La Unidad de Cuidados Intensivo para Adultos cuenta con 19 camas, la Unidad de Cuidado Intensivo Neonatal y Pediátrica cuenta con 7 camas; cada una con la mayor tecnología en equipos de monitoreo invasivo y no invasivo, dotadas con el mejor equipo profesional médico y asistencial para ofrecerle al usuario la mejor atención personalizada.

Cuatro modernas salas de cirugía y una sala de partos dotadas para prestar los servicios de cirugía y obstetricia en sus diferentes especialidades quirúrgicas y/o ginecoobstétricas.

Un Centro Médico de cuatro pisos y ocho (8) consultorios y una Sede ambulatoria con cinco (5) consultorios debidamente dotados para Consulta de Medicina General y Medicina Especializada, así como los mejores profesionales para brindarle al usuario la mejor atención integral y humanizada.

3.3. Misión

Somos una institución privada que presta servicios de salud humanizados, con un equipo misional y de apoyo altamente calificado, enmarcados en la seguridad y la responsabilidad social.

3.4. Visión

En el año 2020 seremos una institución líder en atención de servicios de salud de alta complejidad, reconocida por su excelencia, innovación y generación de conocimiento.

3.5. Actividad económica

Institución de carácter privado que presta servicios de salud, en todos los niveles de complejidad, con altos estándares de calidad e innovación, y con un excelente equipo humano, y apoyados en la mejor tecnología para preservar la salud de los usuarios, brindando una atención idónea, ética, profesional y humanizada.

3.6. Valores Organizacionales

3.6.1. Humanización

Todos los miembros de la organización, no sólo están comprometidos con la misión, sino que cada uno de ellos es responsable por la satisfacción de los usuarios mediante la prestación de un servicio con trato digno, cálido y humano que conlleva al posicionamiento de nuestros servicios y desde allí al reconocimiento de nuestra institución.

3.6.2. Trabajo en equipo

En las organizaciones contemporáneas las personas no pueden desarrollar su labor solidariamente; requieren del apoyo de un grupo interdisciplinario que participe activamente en la consecución de una meta común, de esta forma el trabajo en equipo se convierte en uno de los pilares fundamentales de interacción y de relaciones interpersonales para dar cumplimiento al logro de los objetivos institucionales, conservando redes sólidas de comunicación e información.

3.6.3. Tolerancia

En la cotidianidad nuestros colaboradores deberán comprender las diferencias del otro, aceptar su posición o creencia sin agredirlo ni incomodarlo, respetar su entorno y todo aquello que complementa su ser. Conservando este valor se logra una mayor receptividad y un trato mucho más cálido con nuestros usuarios, quienes son nuestra razón de ser.

3.7. Principios organizacionales

3.7.1. Lealtad

La misión de la clínica y el ejercicio profesional de cada uno de los colaboradores se desarrolla sobre la base de la lealtad, atendiendo a las normas y políticas de la institución, dentro de un marco de verdad y fidelidad con el que hacer de la organización.

3.7.2. Honestidad

Todos los colaboradores de la Clínica deben basar sus comportamientos en la rectitud y la dignidad para el desarrollo de sus actividades. Tratándose de un principio de la organización, lo que se busca es actuar y proceder de acuerdo con los principios y postulados estipulados por la institución, para generar un grado de pertenencia con ella.

3.7.3. Respeto

Este principio busca crear una cultura de aceptación y reconocimiento de los valores, creencias y diferencias de las personas que laboran en la institución ya que desde este principio se fortalecen las buenas relaciones interpersonales y se llega a la calidad.

3.8. Políticas

3.8.1. Política de Calidad

La **Clínica Chicamocha S.A.** como institución prestadora de servicios de salud, está comprometida a mantener y mejorar la satisfacción de los usuarios y sus familias, mediante la prestación de servicios con calidad para que se nos reconozca y elija. Para lograrlo todos quienes somos parte de la **Clínica Chicamocha**, debemos mejorar continuamente los procesos y servicios para exceder las expectativas del usuario y generar una completa satisfacción.

3.8.2. Política de Salud Ocupacional

Nuestro compromiso con la salud ocupacional es proporcionar un ambiente laboral seguro, a través de la aplicación de la legislación vigente, promoviendo una cultura de autocuidado y desarrollando actividades de prevención y control de riesgos en el ambiente de trabajo de la organización. La labor preventiva de los riesgos laborales así como el cumplimiento de las normas establecidas es un compromiso de todos y cada uno de los trabajadores para garantizar nuestro propósito en materia de salud ocupacional.

3.8.3. Política Ambiental

La **Clínica Chicamocha S.A.** trabajando en un marco de desarrollo sustentable y de responsabilidad social, está comprometida a desarrollar una estrategia ambiental preventiva y de mejoramiento continuo mediante la implementación de oportunidades de tecnologías más limpias, la gestión integral de los aspectos ambientales significativos, la promoción de una cultura respetuosa y amigable con el medio ambiente y el cumplimiento estricto de la legislación ambiental, con el propósito de aumentar la eficiencia en el uso de los recursos y mitigar los impactos relevantes al medio ambiente y a la sociedad en general.

3.8.4. Política de comunicación

La **Clínica Chicamocha S.A.** se compromete a generar una comunicación efectiva: clara, oportuna, precisa, cálida, veraz, honesta, segura y accesible entre colaboradores, usuarios, su familia y la comunidad, para promover una transformación cultural, facilitando el cumplimiento y mejoramiento continuo de los procesos de la institución y la seguridad del paciente.

3.9. Estructura organizacional ²



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Código: I-0101-8
Versión: 6

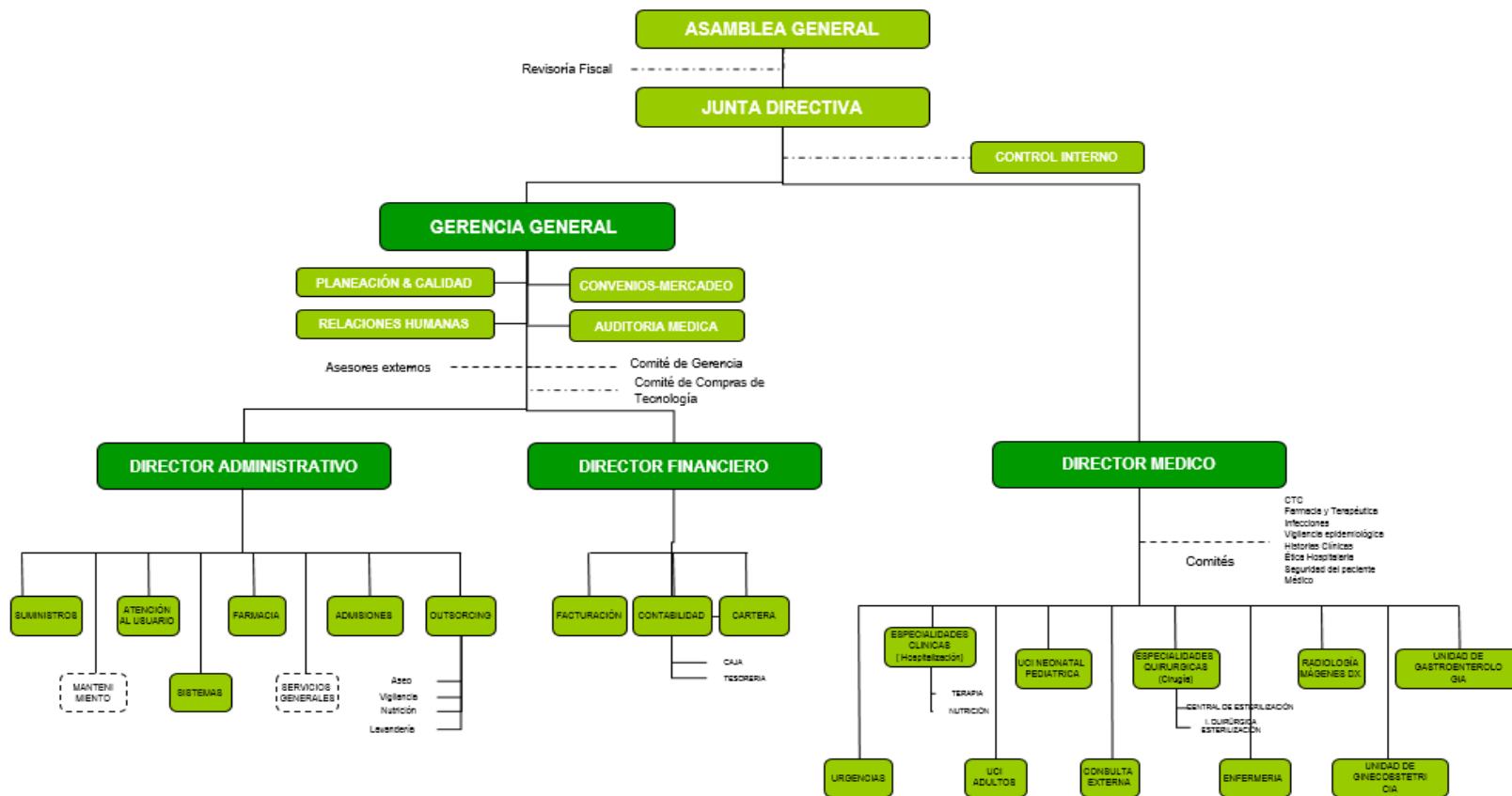


Ilustración 1. Estructura organizacional CCH

² Clínica Chicamocha S.A. Estructura organizacional. [En Línea]. Citado 7/10/2014. Disponible en: <http://www.clinicachicamocha.com/estructura.htm>

3.9.1. Estructura Organizacional de la Clínica Chicamocha

En relación al organigrama de la Clínica Chicamocha S.A. es posible mencionar que es una estructura funcional y tradicional, la cual propicia la comunicación cuando se realiza en forma de cascada, es decir, cuando un mensaje se tiene que hacer llegar desde la gerencia hacia toda la organización y tiene también un flujo vertical descendente, que es la que va desde la jerarquía hacia los subordinados de la organización.

Este tipo de estructura organizacional manejada por la Clínica Chicamocha, hace que la comunicación se limite a la transmisión de información y no se estimule la comunicación participativa.

Actualmente, la pasante de Comunicación Social – Periodismo, según el esquema organizacional, se encuentra ubicada en el Departamento de Relaciones Humanas o Talento Humano de la Clínica Chicamocha, y sus funciones se relacionan con la revisión y ejecución de los medios de comunicación a nivel interno de la organización, pensando en el proceso de Acreditación de Alta Calidad.

El hecho de que no exista un Departamento de Comunicación en la Clínica Chicamocha, y un profesional de la comunicación que lidere y gestione los procesos allí desarrollados, dificulta las labores que realizan los practicantes de comunicación dentro de la organización, ya que no existe la correcta planificación y gestión comunicativas que ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas que tiene la institución.

En una revisión documental realizada a la Clínica Chicamocha, con respecto a la Comunicación Organizacional, fue posible referenciar una práctica profesional realizada por una estudiante de Comunicación Social en el año 2011, quien focalizó su trabajo en un acompañamiento a los procesos de comunicación que adelantaba la Clínica en aquel momento.

Además, existe un trabajo que realizó un Comunicador Social que apuntaba a la realización del Plan de Comunicaciones Generales de la Clínica Chicamocha el cual se creó paralelo a los requerimientos establecidos en la Acreditación en Salud. En la ejecución del plan de acción se realizó un diagnóstico, que consistió en preguntar al público interno de la organización el grado de conocimiento que tenían sobre la clínica, empleando preguntas de cultura organizacional para su realización. Luego de la aplicación del diagnóstico se propusieron algunas tácticas que ayudarían a reforzar el clima organizacional y fortalecer los ejes de acreditación establecidos en los estándares del mismo.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Definir una propuesta estratégica de comunicación interna para contribuir a los fines de la acreditación: la transformación cultural.

4.2. Objetivos específicos

- Establecer las prioridades a manera de diagnóstico.
- Identificar las necesidades y problemas de comunicación interna presentes en la organización.
- Proponer una estrategia de comunicación que fortalezca la cultura, a partir de un sistema de información y comunicación.
- Apoyar los diferentes procesos de comunicación que faciliten la gestión de Recursos Humanos.
- Actualizar los soportes de comunicación interna que hacen parte de la organización.

5. ACTIVIDADES A REALIZAR Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN

Acciones de la Propuesta estratégica comunicativa para la Clínica Chicamocha		
Objetivo General: Definir una propuesta estratégica de comunicación interna para contribuir a los fines de la acreditación: la transformación cultural		
Objetivos Específicos	Acciones	Actores Involucrados
Establecer las prioridades a manera de diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y elaboración de una encuesta que está afín con los elementos explícitos en el Manual de Acreditación en Salud, para aplicar al público interno y diagnosticar problemas de comunicación e información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clínica Chicamocha - Pasante Comunicación Social – Periodismo - Miembros activos de la Clínica Chicamocha
Identificar las necesidades y problemas de comunicación interna presentes en la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer necesidades y problemas de comunicación que tienen los empleados de la Clínica Chicamocha - Indagación de la percepción que tienen los empleados de la Clínica Chicamocha, en relación a los canales y medios de comunicación empleados. - Realizar la sistematización de los datos incluidos en la encuesta. - Categorizar, segmentar, tabular y priorizar la información recolectada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clínica Chicamocha - Pasante Comunicación Social – Periodismo - Miembros activos de la Clínica Chicamocha
Proponer una estrategia de comunicación que fortalezca la cultura, a partir de un sistema de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> -Presentar a la Clínica Chicamocha una propuesta estratégica, alrededor de una campaña de identidad, que permita que en su ejecución los miembros activos de la organización se apropien del contexto institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clínica Chicamocha - Pasante Comunicación Social – Periodismo - Miembros activos de la Clínica Chicamocha

<p>Apoyar los diferentes procesos de comunicación que faciliten la gestión de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo logístico en las capacitaciones, charlas, celebración de días especiales, reuniones y demás que organice la Clínica Chicamocha. - Prestar acompañamiento y orientación a actividades relacionados con comunicación. - Informar por medio de volantes, comunicados en carteleras, página web, correos internos o externos y Spark, información de interés para la organización. -Generar cotizaciones con empresas contratantes de insumos que correspondan al área de comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clínica Chicamocha - Pasante Comunicación Social – Periodismo - Miembros activos de la Clínica Chicamocha
<p>Actualizar los soportes de comunicación interna que hacen parte de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar las carteleras de la Clínica Chicamocha con información novedosa y de interés general. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clínica Chicamocha - Pasante Comunicación Social – Periodismo - Miembros activos de la Clínica Chicamocha

INICIO DE PASANTÍA: 7 DE JULIO DE 2014

ACCIONES	JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE
	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Empalme de entorno laboral e inducción en la Clínica Chicamocha	■																								
Análisis de documentos institucionales y corporativos	■	■	■																						
Diseño y elaboración de una encuesta que este afín con los elementos explícitos en el Manual de Acreditación en Salud, para aplicar al público interno y diagnosticar problemas de comunicación e información			■	■	■																				
Aplicación de encuestas, destinadas al público interno y diagnosticar problemas de comunicación e información					■	■	■	■	■	■	■	■													
Conocer necesidades y problemas de comunicación que tienen los empleados de la Clínica Chicamocha					■	■	■	■	■	■	■	■													
Indagar por los canales y medios de comunicación con los que cuenta la Clínica Chicamocha					■	■	■	■	■	■	■	■													
Sistematización de los datos obtenidos en la encuesta												■	■	■	■	■									
Categorizar, segmentar, tabular y priorizar la información recolectada.																■	■	■							
Presentar a la Clínica Chicamocha una propuesta estratégica, alrededor de una campaña de identidad, que permita que en su ejecución los miembros activos de la organización se apropien de la cultura																	■	■	■	■	■	■			

6. REFERENTE CONCEPTUAL

La **comunicación**, además de ser un proceso de trasmisión de información, es un acto inherente al ser humano, el cual busca emitir un mensaje y que éste sea recibido por el público al que se quiere dirigir. Hoy en día, los procesos de comunicación en las organizaciones, son de gran importancia en cualquier empresa, ya que se optimizan procesos y se genera eficiencia y eficacia en el desarrollo de funciones por parte de los trabajadores.

Igualmente, la **comunicación** es un eje transversal, un proceso cultural, social y coyuntural, en el cual el líder del proceso, es el encargado de articular las actividades desarrolladas a nivel interno y externo de la institución construyendo las bases necesarias, para que exista una coherencia comunicacional y que los públicos internos y los externos perciban de forma positiva a la organización.

Es además, “uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales. Es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la empresa. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio. Entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento en función de variables sociales; por lo tanto, cada persona realiza un rol comunicativo específico”³.

Además, “La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, toma de decisiones, soluciones de problemas. El término función se refiere a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función indica lo que una organización realiza o logra mediante los procesos de comunicación”⁴.

Teniendo en cuenta que el entorno ha cambiado, que las organizaciones son mucho más vulnerables, que los públicos de interés son mucho más participativos y los medios de comunicación son veedores de información; la comunicación, exige una mirada estratégica la cual busca fortalecer la imagen corporativa, los objetivos organizacionales y demás elementos que integran la identidad y cultura organizacional de la empresa, hacia los diferentes públicos que la conforman.

³ FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.

⁴ ALICEA Sanabria, Benigno E. Comunicación Empresarial Ejecutiva. [en línea] Universidad de Puerto Rico en Humacao: Centro de Competencias de la Comunicación. 2003. Disponible en: http://www1.uprh.edu/ccc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf

Por lo anterior, existe la **comunicación organizacional** que se identifica por ser un proceso social en el que existe un “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”⁵. Este tipo de comunicación permite que dentro de la organización se desarrollen estrategias que permitan los flujos de comunicación entre los diferentes sujetos que hacen parte de la institución ya sea a nivel interno o externo.

Por su parte, la **comunicación interna** obedece al “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”⁶. Este tipo de comunicación ha empezado a cobrar importancia en las organizaciones y ha permitido que se fortalezcan las relaciones laborales entre sus empleados, se reduzca el rumor y se haga adecuado uso de los medios de comunicación internos que hacen parte de la organización.

Ahora bien, cuando una organización se somete a cambios, debe conocer primero el estado actual en el que se encuentra su empresa para ello es adecuado la realización de un diagnóstico, luego conocer cuáles son las dificultades y obstáculos que hacen impedir el constante crecimiento de la misma y finalmente establecer metas las cuales se desean alcanzar cumpliendo unos objetivos específicos. El diagnóstico en su ejecución, integra diversas metodologías que permiten que en su desarrollo se arrojen resultados mucho más completos y efectivos para la toma de decisiones. En los diagnósticos de comunicación organizacional, se pretende medir ya sea a los públicos internos o los externos, sobre el conocimiento específico que se tiene sobre una problemática o un tema en particular.

En el caso de los públicos internos, se puede realizar el Mapa Integral de Comunicaciones, el cual se encarga de “dar una guía que permite trazar recorridos estratégicos”⁷. El mapa integral tiene 3 importantes fases, que son Análisis de la situación,

⁵ ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional: naturaleza y alcance. En: Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. [En línea]. España. 2005. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&hl=es&sa=X&ei=wYr8U_iFTNsQTYyICwCQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=true

⁶ ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional: naturaleza y alcance. En: Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. [En línea]. España. 2005. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&hl=es&sa=X&ei=wYr8U_iFTNsQTYyICwCQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=true

⁷ FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. En: Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. [En Línea]. Europa. 2004. Pág. 47. Disponible en:

Diseños del plan estratégico de comunicaciones y ejecución y seguimiento del mismo. Con estos tres pasos, lo que se busca es “identificar, conocer, analizar y caracterizar los elementos y atributos de la organización, para identificar los espacios de intervención de la comunicación”⁸.

Además, de la caracterización de atributos y elementos que arroja el Mapa Integral de Comunicaciones, para la ejecución de estrategias, es pertinente aplicar la Curva del Cambio, que es un instrumento que permite guiar a las organizaciones a aceptar aspectos negativos que tiene esta, para proponer cambios positivos para la empresa. Esta curva del cambio, integra cuatro etapas que son necesarias en su ejecución y se encuentra la Negación, Resistencia, Exploración y Compromiso. Esta curva del cambio y sus cuatro elementos, van enfocados a la actitud que tienen las personas al enfrentarse a los cambios que quiere la organización.

Todo lo anterior, lo que busca es consolidar la **cultura organizacional** de la empresa por medio de sus valores, principios, creencias y hábitos, característicos de los grupos humanos y reconocer que la comunicación es un proceso social el cual influye en la creación de la cultura organizacional y le aporta al fortalecimiento de la **transformación cultural**.

http://books.google.com.co/books?id=7HMTTa5PbVwC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=mapa+integral+de+comunicaciones&source=bl&ots=ZkCsUHhXAf&sig=nbpEiGRqWV3VKYUx1xq1_JNHLI8&hl=es&sa=X&ei=wtwEVI-dJZDKggTg1oCgDg&ved=0CE8Q6AEwCw#v=onepage&q&f=false

⁸ FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. En: Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. [En Línea]. Europa. 2004. Pág. 47. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=7HMTTa5PbVwC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=mapa+integral+de+comunicaciones&source=bl&ots=ZkCsUHhXAf&sig=nbpEiGRqWV3VKYUx1xq1_JNHLI8&hl=es&sa=X&ei=wtwEVI-dJZDKggTg1oCgDg&ved=0CE8Q6AEwCw#v=onepage&q&f=false

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

7.1 Establecer las prioridades a manera de diagnóstico

El primer objetivo general que integra la actual propuesta estratégica de comunicación, tiene que ver con un diagnóstico de comunicación corporativa interna, el cual se diseñó y posteriormente se aplicó a los trabajadores de la Clínica Chicamocha, con el fin de conocer las necesidades de comunicación presentes en la organización al momento de la ejecución de sus actividades diarias.

Para ello, en un primer momento fue necesaria la realización de visitas a las áreas ejecutando un proceso de observación, en el cual se determinó algunas necesidades comunicativas como lo era el mal uso dado a los medios de comunicación y la poca conexión de todos los medios con los que cuenta la institución.

Actualmente, la Clínica Chicamocha cuenta con 8 medios de comunicación, los cuales se manejan constantemente unos más que otros para la difusión de información. Entre estos medios de comunicación y difusión de información se encuentra las Carteleras Internas, los Medios Escritos, el Spark, la Comunicación Verbal, la Intranet, los Correos Internos, el uso del Teléfono y las reuniones de los Grupos Primarios.

Carteleras Internas

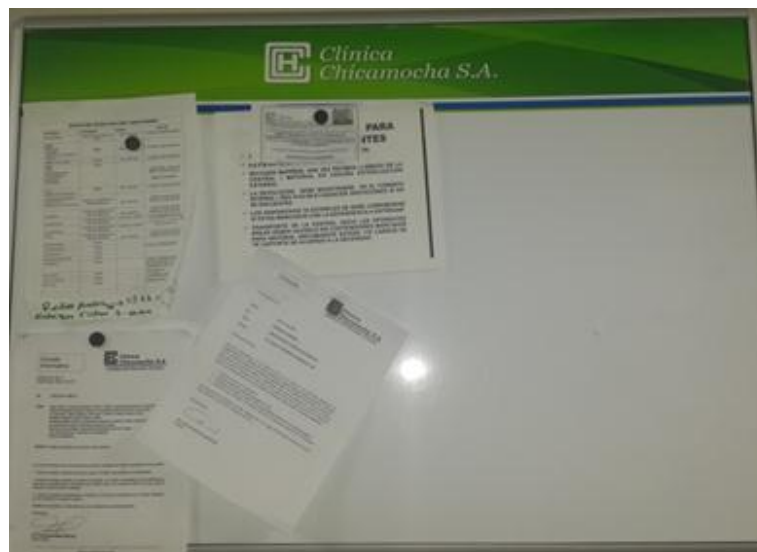
Al realizar el recorrido por los pasillos de la institución, se evidencio que las carteleras internas no estaban actualizadas y hacía falta incluir en ellas más información de interés que permitiera a sus públicos sentir el interés de leerlas.



Anexo 1. Cartelera Interna - Cafetería CCH



Anexo 2. Cartelera Interna - Urgencias CCH



Anexo 3. Cartelera Interna - Gerencia CCH

Los medios escritos

En cuanto a los medios escritos de comunicación que hacen parte de la clínica Chicamocha, es posible hablar de los manuales de inducción, manuales de imagen corporativos, cartas, papelería corporativa, piezas informativas y demás, los cuales tienen un diseño adecuado, sus contenidos son propicios según lo que se desea informar, sin

embargo como debilidad está la desactualización de los mismos, la periodicidad de entrega en el caso de las piezas informativas no son las adecuadas, ya que se hacían por periodos de tiempo bimensuales y ahora ya no se realiza. A su vez, en la respectiva indagación que se realizó a los empleados de la clínica, se recuerda la entrega de un boletín informativo, en donde se incluía información de interés, eventos que se desarrollaban en la clínica, reconocimientos y demás.

Spark

El Spark, es un medio virtual de difusión de información que funciona a manera de chat interno. Este recurso es muy usado por los trabajadores dentro de la clínica para comunicarse con otras áreas o puestos de trabajo, y está disponible en todos los servicios que tengan computadores. Este medio de difusión de información se ha convertido en uno de los más usados por el público interno de la Clínica Chicamocha, ya que su acceso es fácil y se puede enviar o recibir información.



Anexo 4. Spark CCH

Comunicación Verbal

Sin duda alguna, la comunicación verbal es el medio de comunicación más utilizado por todos los individuos en cualquier organización. Este tipo de comunicación es muy completa porque utiliza los canales de comunicación emisor, mensaje, medio y receptor, es por ello que es conocido como el mejor medio de comunicación. En la Clínica Chicamocha, a pesar de la diversidad de servicios, áreas y departamentos existentes, este proceso de transmisión de información es muy efectivo.

La Intranet

Es un medio poco utilizado, sin embargo por los medios digitales se utiliza bastante los programas que tiene la clínica para la prestación de sus servicios que son CNT, OSIRIX y SIRU. Además de contar con estos programas, se cuenta con el correo interno nombre@clinicachicamocha.com que es usado por los coordinadores de área, los administrativos y algunas dependencias de la Clínica.

En el caso de navegación de internet no se realiza porque existe restricción en los servicios para su uso, ya que como misión de la clínica esta la atención integral al paciente y la prestación del servicio que debe ser enfocada en la salud de los usuarios y estar en internet sería un obstáculo para la atención eficaz y oportuna de los pacientes en el caso de los asistenciales.

Teléfono

El uso del teléfono, o en algunos servicios del celular de la Clínica, ayuda a agilizar y a optimar la información que se desea transmitir, en los casos catalogados como urgencias. Un ejemplo de ellos es cuando en urgencias necesitan traslado de un paciente a cirugía y no ubican a los camilleros, entonces se hace el uso adecuado del teléfono o celular. En el caso de uso del celular personal, se tiene una restricción interna ya que algunas personas no le dan el uso adecuado, para ello se está ejecutando una campaña para el 'NO uso del celular durante la atención a los pacientes'. Sin embargo, los empleados en algunos servicios manifestaron el inconformismo al no acceder a sus teléfonos móviles personales ya que para ellos es necesario su uso en caso de una urgencia.

Ahora bien, con relación a un instrumento de recolección de datos que sirva como guía para constituir una estrategia de comunicación interna, que permita en su implementación excelentes resultados y sea bien recibido por los públicos internos de la organización, se realizó una encuesta, en el marco de la Certificación de Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia, la cual estaba dirigida al público interno de la Clínica Chicamocha y tenía como objetivo conocer las necesidades existentes de comunicación e información presentes dentro de la organización.

El diagnóstico de comunicación se empleó para conocer la percepción que tienen los empleados de la organización, sus fortalezas y debilidades, y a partir de ellas proceder a la creación, diseño y ejecución de estrategias que orienten a la institución hacia el logro de los objetivos propuestos.

La Clínica Chicamocha adelantó un pequeño proceso de diagnóstico en comunicación, sin embargo no se le realizó el análisis de datos correspondiente al estudio realizado, y pese a ello, se evidencian debilidades correspondientes a las coyunturas de la comunicación al interior de la empresa. Con este análisis se pretende dar información cualitativa y cuantitativa de la situación actual para, a partir de los datos obtenidos, formular un plan estratégico de comunicación integral para potenciar sus fortalezas y convertir en oportunidades de mejora sus debilidades.

Ver Encuesta en Anexo A.

7.1.1 Diseño de la muestra

Para la aplicación de la encuesta sobre la Identidad corporativa, se generó una muestra para la determinar la cantidad de población de estudio, obteniendo un margen de error muy pequeño y un gran nivel de confianza en el método de recolección de datos.

Por lo anterior, se realizó la siguiente muestra con un nivel de confianza de 99%, un intervalo de confianza del 5% y una población total de 523 personas, el resultado final de la muestra es de 293 personas a las cuales se les aplicará la encuesta.

$$n = ?$$

$$K = 2.58 \quad (99,999\%)$$

$$E = 5\%$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 523$$

$$n = \frac{K^2 * N * P * Q}{E^2 * (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{2.58^2 * 523 - 0.5 * 0.5}{5^2 * (523 - 1) + 2.58^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 293$$

7.2 Identificar las necesidades y problemas de comunicación interna presentes en la organización

Para la identificación de necesidades y problemas de comunicación, se recurrió a la aplicación de la encuesta, la revisión documental preliminar de medios y un pequeño proceso de observación de usabilidad de los medios, con el fin de establecer algunas necesidades y/o problemas con respecto a la desinformación, poco acceso a la información, poco conocimiento de la cultura y la comunicación interna de la organización.

Luego de ello, se diseñó la encuesta y la aplicación de 5 cuestionarios a manera de prueba piloto, que arrojaban posibles cambios a la misma. Posteriormente se generó un listado de las áreas a las que sería aplicada la encuesta y finalmente se procedió a la respectiva aplicación de las mismas por toda la institución, con el fin de conocer los posibles problemas de comunicación interna presentes en la Clínica Chicamocha, para luego formular estrategias de mejora.

Antes de hacer el proceso de difusión y aplicación de las encuestas, fue necesaria la revisión por parte de la Doctora Lesly Milena Pardo – Coordinadora de Talento Humano, la Doctora Helena Góngora – Control Interno, el Ingeniero Horacio Maldonado – Director Administrativo y la Docente Especialista en Comunicación Organizacional Clara Inés García Villamizar, dando la aprobación del contenido de la misma.

Para la aplicación de encuestas, fue necesario socializarla por los diferentes medios de comunicación e información con los que cuenta la institución, hablar con los coordinadores de área para el respectivo ingreso a las áreas y la Coordinadora de Talento Humano tramita algunos permisos especiales en áreas en las cuales era un poco crítico el ingreso por el contacto con los pacientes.

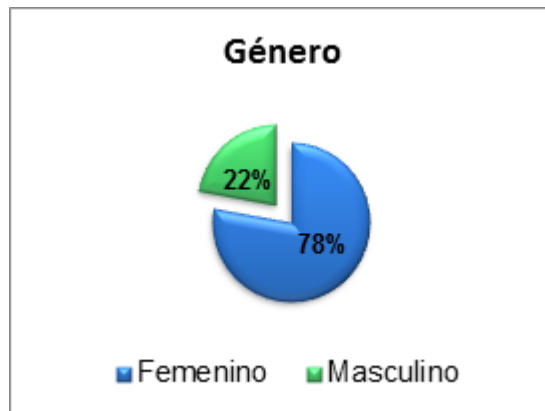
La encuesta fue realizada por medio virtual y subida al chat institucional o Spark, ubicándola en la opción de Bookmarks – Encuesta Diagnóstico de Comunicaciones, e inmediatamente se remitía al cuestionario, que se podía abrir por cualquiera de los servidores de internet y luego se procedía a la contestación de la encuesta. Este proceso tuvo una duración de aproximadamente 2 meses, en donde fue necesario acudir a cada área, explicar el porqué de la encuesta, que se quería conocer con los datos que se incluían ahí, indicar los pasos para su adecuada contestación y despejar las dudas o inquietudes que tenían los trabajadores con respecto a las preguntas de la encuesta.

7.2.1 Sistematización de los datos de la encuesta

Perfil sociodemográfico

Género

Gráfica 1. Género

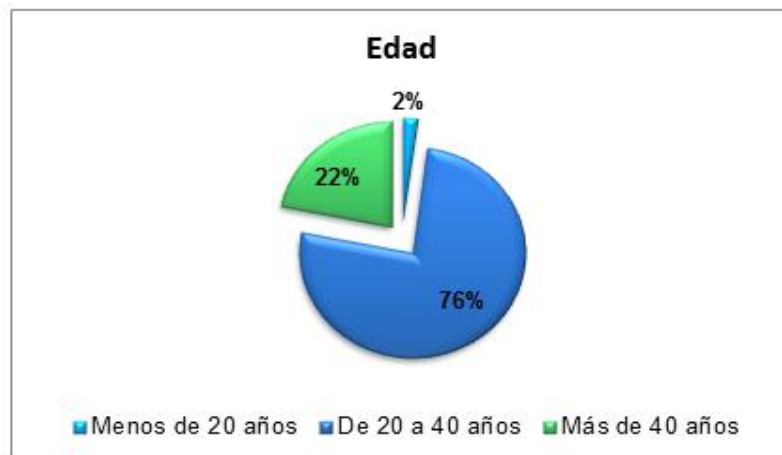


Fuente: Autor

Lectura: En cuanto al género, es posible evidenciar que hubo mayor participación del género femenino con un 78%, con respecto al género masculino quien tuvo un 22% de aportes para este diagnóstico.

Edad

Gráfica 2. Edad



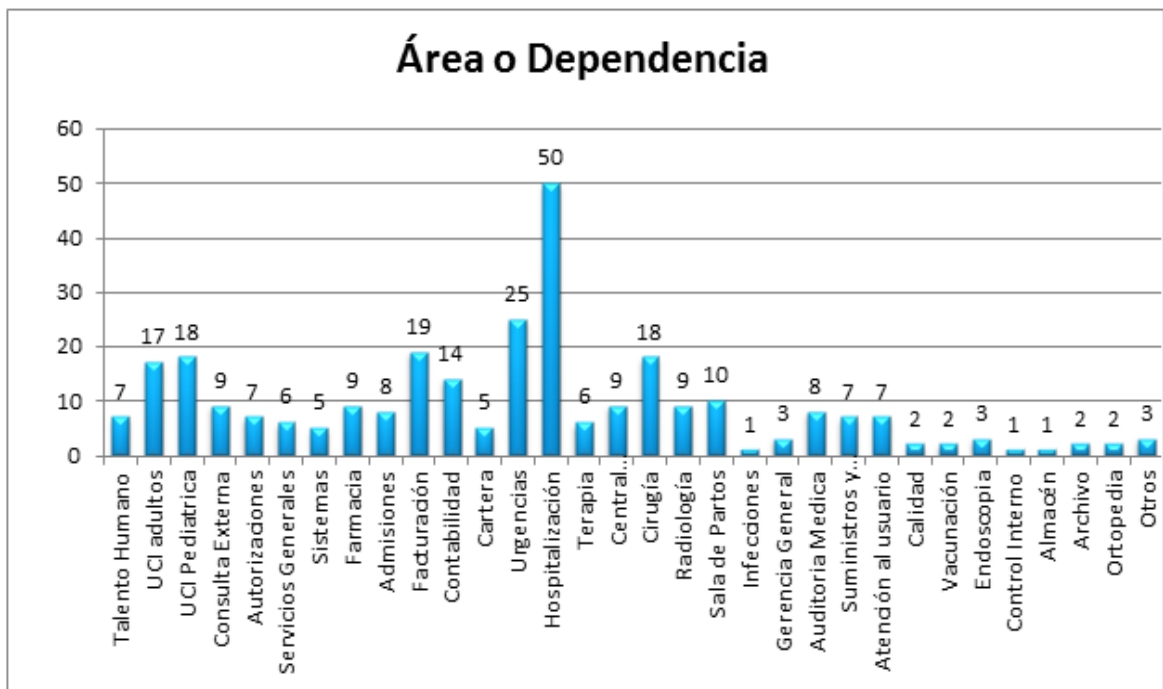
Fuente: Autor

Lectura: En relación a la edad de las personas que hicieron parte del diagnóstico, las edades que más participaron se encuentran entre el rango de 20 a 40 años con un 76%,

seguido por el rango de edad de más de 40 años con un porcentaje de 22% de colaboración y finalmente está el rango de edad de menos de 20 años con el 2%.

Área o dependencia

Gráfica 3. Área o dependencia

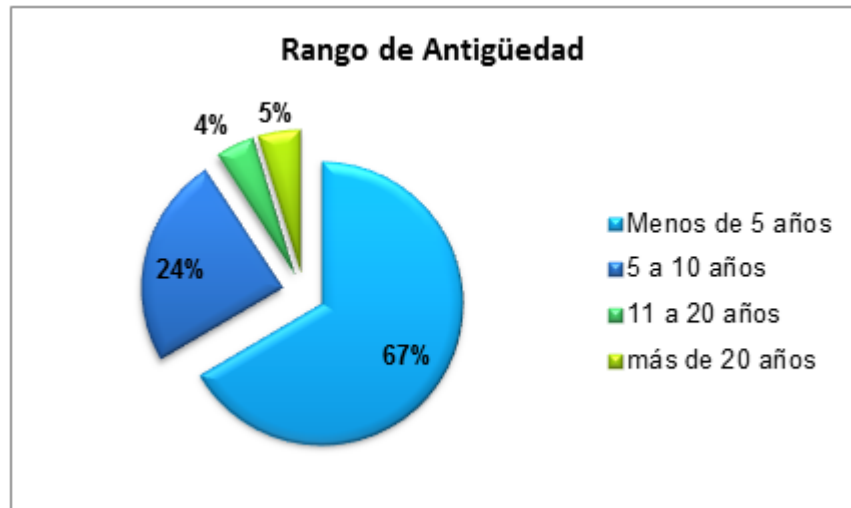


Fuente: Autor

Lectura: Con respecto a las áreas y dependencias que hacen parte de la Clínica Chicamocha, el mayor flujo de participación es posible encontrarlo en el área de Hospitalización con un 17%, luego sigue el área de urgencias con un 9% y finalmente UCI pediátrica, Facturación y Cirugía con un 6%, teniendo en cuenta que estas áreas tienen mayor personal y en la aplicación del instrumento realizado, hicieron mayor intervención al mismo.

Rango de antigüedad en la institución

Gráfica 4. Rango de antigüedad

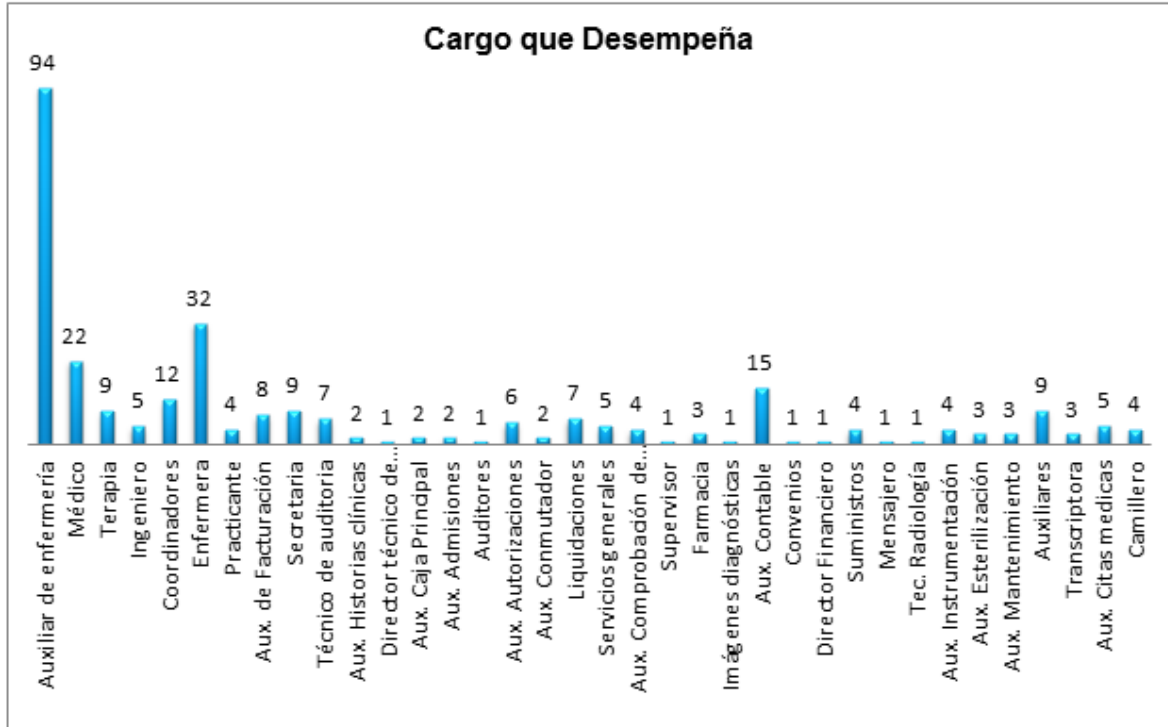


Fuente: Autor

Lectura: La mayoría de personas quienes aplicaron la encuesta, se encuentran en un rango de antigüedad en la institución de menos de 5 años con un 67%, luego siguen los que han permanecido en la institución por un período de tiempo de 5 a 10 años con un 24%, posteriormente están las personas que han laborado en la Clínica en un tiempo de 11 a 20 años con un 4% y finalmente aparecen los que han estado en la organización por más de 20 años con un 5%.

Cargo que desempeña

Gráfica 5. Cargo que desempeña



Fuente: Autor

Lectura: En cuanto a esta pregunta del perfil sociodemográfico, que se refiere al cargo que se desempeña en la clínica, fueron diversos los cargos encontrados, sin embargo los de mayor participación fueron las auxiliares de enfermería con un 32%, luego están las enfermeras jefes con un 11%, seguidamente aparecen los médicos con 8% y finalmente los auxiliares contable con 5%. Los anteriores resultados permiten recoger los datos muestrales con respecto al cargo ejercido dentro de la Clínica Chicamocha.

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Conoce usted el año de creación de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 6. ¿Conoce usted el año de creación de la CCH?



Fuente: Autor

Lectura: Dentro de la cultura organizacional, se estableció una de conocimiento del año de creación de la Clínica Chicamocha, en la cual el 39% de los trabajadores la conocen con exactitud, el 28% de los empleados no pueden precisar ni la década de su creación y entre el 16 y 17% de los trabajadores pueden precisar solo la década o con dudas. Además de la pregunta cerrada formulada en esta pregunta, se integra una pregunta abierta para que se escribiera a continuación el año de creación exacto y solo 134 empleados, contestaron correctamente la interrogación.

2. ¿Conoce usted cuál es la actividad principal de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 7. ¿Conoce usted la actividad principal de la CCH?



Fuente: Autor

Lectura: La pregunta número dos con referencia al conocimiento de la actividad desarrollada por la Clínica, arrojó como resultado que el 44% de los trabajadores conocen bien a que se dedica la institución, el 32% conocen muy bien la actividad principal, el 20% conocen algo de las actividades que ejecuta la organización y finalmente el 4% no conocen el fin de las actividades de la Clínica Chicamocha, por tanto la mayoría de trabajadores de la organización tienen conocimientos previos de la actividades principal que se ejecuta en la institución y saben manifestarlo claramente.

3. ¿Conoce usted qué es la Clínica Chicamocha, y que hace como organización?

Gráfica 8. ¿Conoce usted qué hace como organización la CCH?

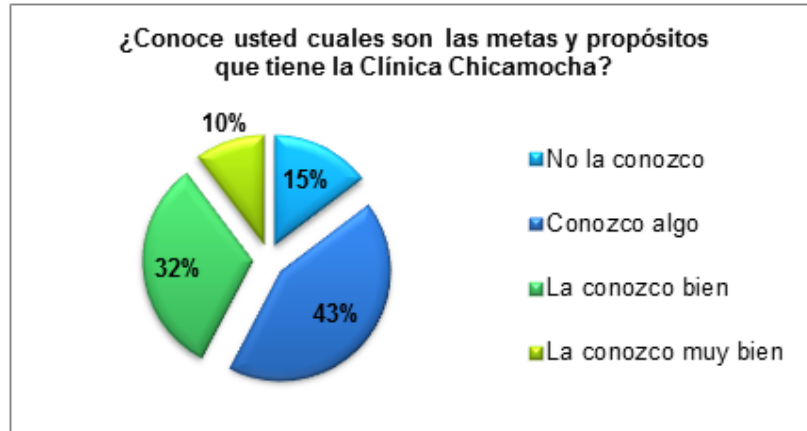


Fuente: Autor

Lectura: La Clínica Chicamocha dentro de su filosofía corporativa, integra lo que es la misión y la visión, en cuanto a la misión se indago sobre lo que hace la organización y un 43% de los trabajadores manifiestan que conocen muy bien la misión de la clínica, un 32% de los empleados dicen conocer algo de la misión, el 14% de los trabajadores conocen muy bien a la empresa y solo el 11% del personal no conocen de que se trata la misión de la clínica. Lo anterior da como resultado que medianamente el personal de la Clínica Chicamocha conoce en que consiste la misión como componente corporativo de la organización.

4. ¿Conoce usted cuáles son las metas y propósitos que tiene la Clínica Chicamocha?

Gráfica 9. ¿Cuáles son las metas y propósitos que tiene la CCH?

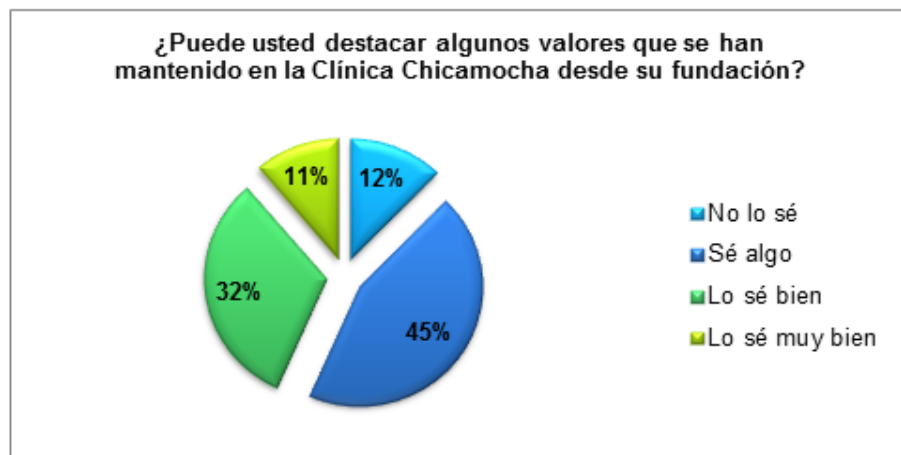


Fuente: Autor

Lectura: En cuanto a la visión de la Clínica Chicamocha, se indago sobre las metas y propósitos a futuro que se han trazado con el máximo resultado reflejado en que conocen algo de la visión con un 43% de los trabajadores, conocen bien la visión, el 32% de los empleados conocen muy bien las metas de la clínica, el 15% del personal manifiestan que no conocen los propósitos de la organización y finalmente el 10% conocen muy bien cuál es la visión de la Clínica Chicamocha.

5. Independientemente de su antigüedad en la empresa. ¿Puede usted destacar algunos valores que se han mantenido en la Clínica Chicamocha desde su fundación?

Gráfica 10. ¿Puede destacar los valores que se han mantenido en la CCH?

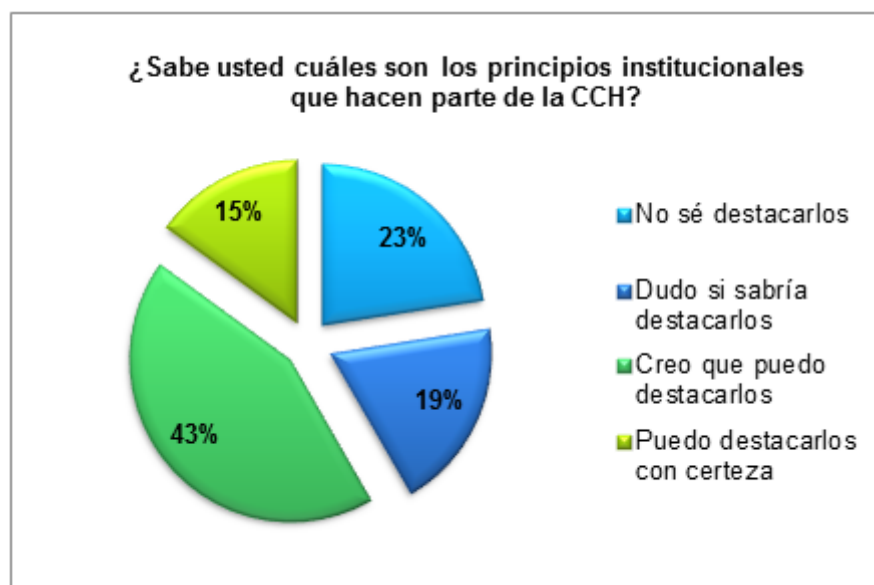


Fuente: Autor

Lectura: Los valores corporativos o institucionales, son elementos esenciales en la cultura organizacional de las organizaciones, por ello se preguntó a los trabajadores de la clínica por los valores que ellos podrían destacar y el 45% de las personas saben algo, es decir podrían destacar un solo valor, el 32% saben bien cuáles son los valores institucionales, el 12% de los empleados no saben cuáles son los valores institucionales que desarrolla la clínica Chicamocha y el 11% de los trabajadores saben muy bien los valores que se han mantenido desde la creación hasta nuestros días en la organización.

6. ¿Sabe usted cuáles son los principios institucionales que hacen parte de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 11. ¿Cuáles son los principios institucionales de la CCH?



Fuente: Autor

Lectura: Con respecto a los principios organizacionales, el 43% de los empleados pueden destacarlos, el 23% no sabe destacar ningún valor de la institución, el 19% de los trabajadores de la clínica dudan si pueden destacar tan solo un principio organizacional y finalmente el 15% de los trabajadores de la Clínica Chicamocha pueden destacar los principios con certeza.

7. ¿Sabe usted si la Clínica Chicamocha desarrolla políticas o acciones que generan compromiso con la sociedad?

Gráfica 12. ¿La CCH desarrolla políticas que generan compromiso con la sociedad?



Fuente: Autor

Lectura: la clínica Chicamocha, desarrolla políticas que sirven como guía para los integrantes de la organización, con el fin que ellos puedan operar con base a estas políticas sobre diversos asuntos. En cuanto al diagnóstico, se determinó que el 38% de los trabajadores saben algo de las políticas desarrolladas, el 34% no saben que políticas desarrolla la institución, el 21% de los empleados saben bien cuáles son las políticas ejecutadas y el 7% del personal de la Clínica saben muy bien las políticas desarrolladas dentro de la institución.

8. ¿Qué imagen cree que ofrece la Clínica Chicamocha al público en general?

Gráfica 13. ¿Qué imagen ofrece la CCH al público?

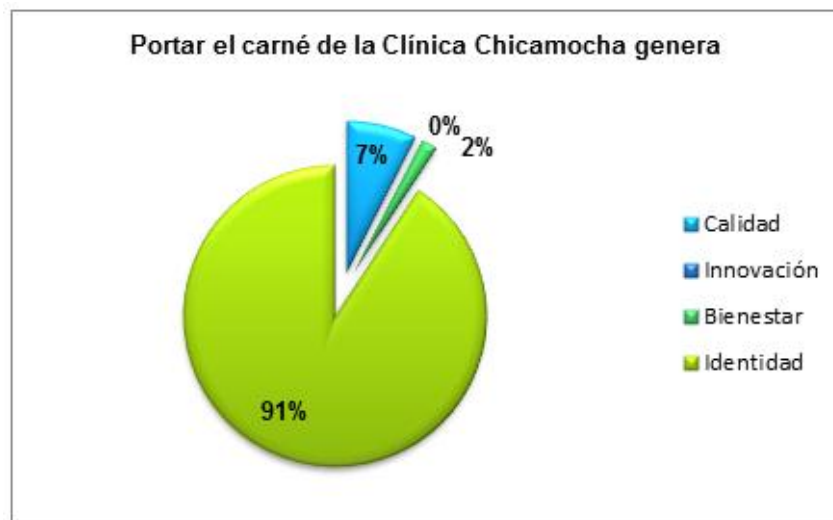


Fuente: Autor

Lectura: La imagen institucional es un elemento importante que se incluye dentro de la cultura organizacional, ya que la representa al público externo, por eso es necesario conocer la percepción que tienen los trabajadores de la clínica Chicamocha sobre la imagen de su empresa. Por ello, al indagar por la imagen un 57% de los trabajadores manifiestan que es buena, el 36% de los empleados dice que la imagen institucional proyectada es muy buena, el 7% del personal expresa que es Regular y el 0% que es mala.

9. Portar el carné de la Clínica Chicamocha genera:

Gráfica 14. Portar el carné de la CCH

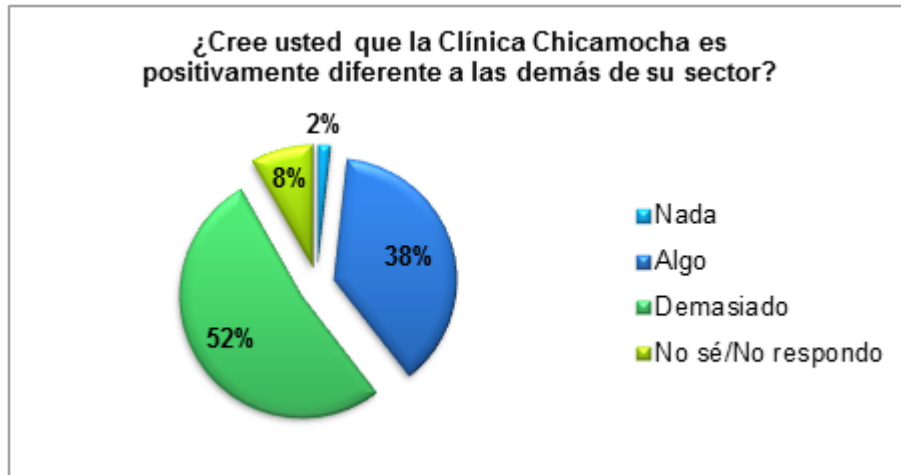


Fuente: Autor

Lectura: El carné es un elemento personal que forma parte de la imagen corporativa en la empresa y de los trabajadores quienes lo portan. Este carné que es personal, faculta y da cualidades diferenciadoras a la persona quien lo usa en el ejercicio de su actividad. En cuanto al diagnóstico realizado, el 91% de los trabajadores manifiestan que el carné genera un atributo y es la identidad, el 7% del personal expresan que el carné da calidad, el 2% bienestar y el 0% innovación.

10. ¿Cree usted que la Clínica Chicamocha es positivamente diferente a las demás de su sector?

Gráfica 15. ¿Cree que la CCH es positivamente diferente a las demás?

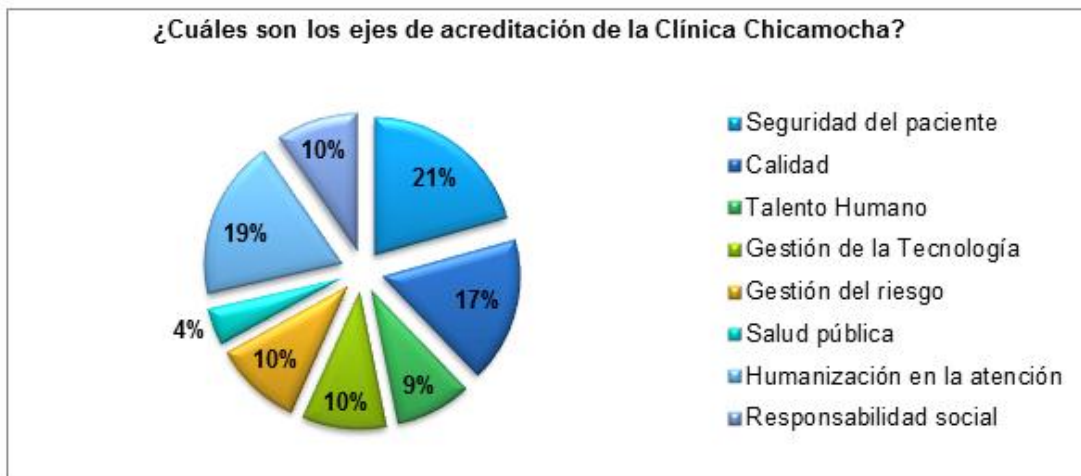


Fuente: Autor

Lectura: Todas las empresas tienen un plus diferenciador, por ello se pretendía saber si la Clínica Chicamocha tiene factores diferenciadores con respecto a otras entidades de salud. Con un 52% los trabajadores respondieron que es demasiado diferente, el 38% dijo que es algo diferente, el 8% manifestó que no sabían responder la pregunta y el 2% de la población encuestada dijo que no era nada diferente a las demás empresas.

11. De los siguientes ¿Cuáles son los ejes de acreditación de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 16. Los ejes de acreditación de la CCH son:



Fuente: Autor

Lectura: Actualmente la Clínica Chicamocha se encuentra en proceso de acreditación de alta calidad, para ello, la secretaria de salud estableció unos estándares los cuales deben cumplirse para que el proceso sea un éxito en su ejecución. Dentro de esos estándares se establecieron 4 que son muy importantes entre los cuales esta Seguridad del paciente, Gestión del riesgo, Gestión de la tecnología y Humanización en la atención. Sin embargo, al realizar el análisis de los datos obtenidos se nota un claro desconocimiento sobre los ejes de acreditación ya que seguridad del paciente conto con 21%, Humanización en la atención 19%, se tienen la noción errónea que Calidad hace parte de un eje de acreditación con el 17% y con un porcentaje del 10% están ubicadas la Responsabilidad social, gestión del riesgo y gestión de la tecnología.

Por los resultados arrojados en la encuesta, es necesario reforzar a los trabajadores cuales son los ejes de acreditación que actualmente está trabajando la Clínica, para que así tengan una noción clara del tema.

12. ¿Cómo califica la información recibida por parte de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 17. Información recibida por parte de la CCH



Fuente: Autor

Lectura: La Clínica Chicamocha constantemente emite información interna a los trabajadores por los medios que tiene. Para los empleados de la Clínica la información que reciben es Clara y Oportuna con un 31%, es Precisa con el 21% y finalmente ellos la catalogan como completa con el 17%.

En cuanto a esta pregunta hubo varias inquietudes por parte de los trabajadores de la clínica ya que en las respuestas no se daba una opción calificativa de respuesta como lo es mala, regular y buena, por tanto se generaron varias inconsistencias y dieron la sugerencia que al momento de generar un instrumento sea medido por respuestas de negativo y positivo y que no todas sus opciones sean tan objetivas.

13. ¿Cómo califica las relaciones existentes de su puesto de trabajo con otros cargos o áreas dentro de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 18. Relaciones de su puesto de trabajo con otros cargos o áreas dentro de la CCH



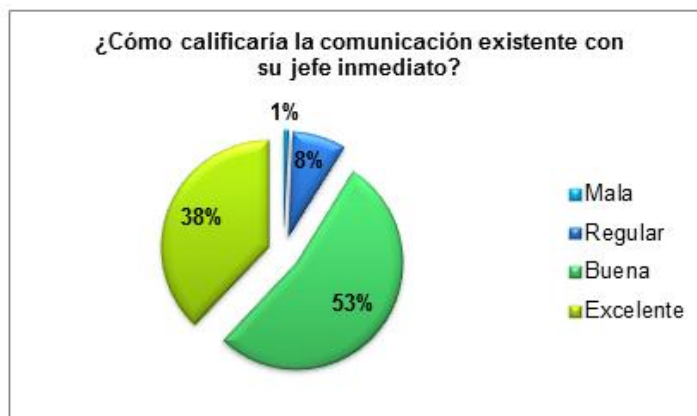
Fuente: Autor

Lectura: Dentro de las relaciones existentes del puesto de trabajo con otras áreas o cargos, es posible determinar que existe una relación cordial con un 34% de los trabajadores, una relación cordial con un 33%, un 24% teniendo entre si un trato cordial y finalmente con un 9% hay un trato amigable.

En estas respuestas es posible estipular que todas las opciones de respuesta apuntan a expectativas positivas, por tanto, se presenta el mismo inconveniente de la preguntas número 12, en donde las personas encuestadas sugieren que se den opciones de respuesta entre positivas y negativas, ya que las respuestas siendo todas positivas no dan un buen diagnóstico que puedan dar contestaciones adecuadas.

14. ¿Cómo calificaría la comunicación existente con su jefe inmediato?

Gráfica 19. Comunicación con su jefe inmediato



Fuente: Autor

Lectura: La pregunta enfocada a la comunicación existente con el jefe inmediato, los trabajadores contestaron que eran buenas con un 53%, excelente con un 38%, regular con 8% y mala el 15 de los trabajadores, lo cual quiere decir que las relaciones manejadas entre los jefes directos o inmediatos de los empleados de la Clínica Chicamocha son buenas. Sin embargo, es necesario reforzar la comunicación en aquellas áreas en las que por algún motivo ajeno no existen buenas relaciones comunicativas o de unión del jefe con sus colaboradores, para así generar un ambiente cálido y armonioso de trabajo.

15. La comunicación que transmite desde su puesto de trabajo a los usuarios y sus familias es:

Gráfica 20. Comunicación que trasmite desde su puesto de trabajo a usuarios y sus familias



Fuente: Autor

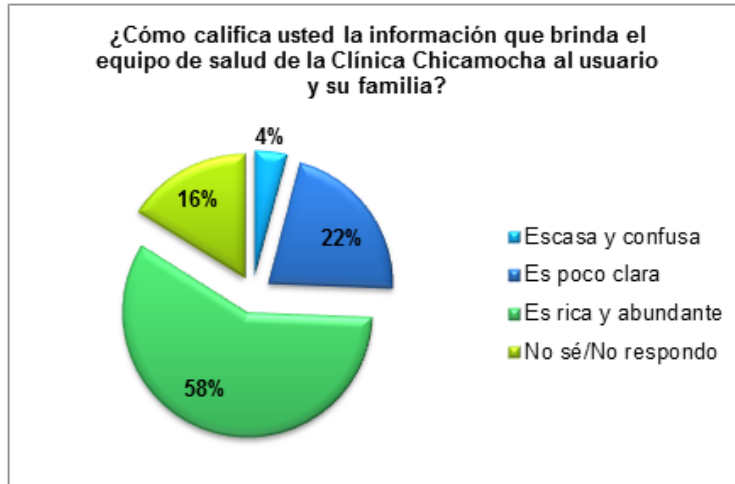
Lectura: La Clínica Chicamocha, ha trabajado mucho en lo que es el proceso de humanización de los trabajadores al paciente y sus familias en el momento de la atención para que sea de agrado a los usuarios.

Por ello, una de las preguntas que se generó gira en torno a la atención y la comunicación que transmiten los trabajadores a usuarios y familias donde el 51% de la población opina que es clara, precisa, oportuna y completa, el 13% de los empleados dice que la información suministrada es completa y el otro 13% es oportuna, el 12% de los trabajadores dice que es clara y finalmente el 11% opinan que la información es precisa.

Por tanto, se puede deducir de esta pregunta que la mayoría de los trabajadores de la Clínica Chicamocha, cumplen con uno de los estándares de acreditación en el cual dice que la información que suministra la clínica a los usuarios debe ser clara, precisa, oportuna y completa, sin embargo, hay que seguir trabajando con una estrategia para hacer que todo el personal interno de la Clínica conozcan el modelo de atención con los clientes de la CCH.

16. ¿Cómo califica usted la información que brinda el equipo de salud de la Clínica Chicamocha al usuario y su familia?

Gráfica 21. Información que brinda el equipo de salud de la CCH al usuario y su familia



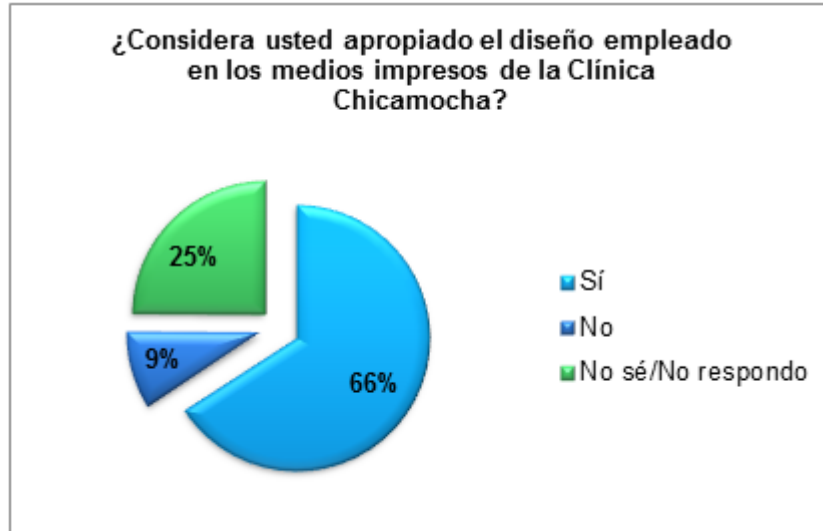
Fuente: Autor

Lectura: Con respecto a la información que brinda el equipo de salud al usuario y su familia, es posible concluir que el 58% de los empleados dicen que es rica y abundante, el 22% de los trabajadores manifiestan que es poco clara, el 16% dice que no saben y por lo tanto no responden a la pregunta y finalmente el 4% de los empleados dicen que la información recibida es escasa y confusa.

Para la mayoría de los trabajadores la información que brindan al usuario y sus familias es rica y abundante, pues en lo posible tratan de resolver todas aquellas incógnitas planteadas, sin embargo casi un 40% de la población manifiestan que es poco clara la información o que no sabrían cómo responder. Por tanto, se recomienda capacitar a los trabajadores en cuanto a la información que deben brindar a los usuarios y sus familias en todos los procesos asistenciales que se manejan al interior de la organización, para que así esta información sea completa y clara para los clientes de la Clínica Chicamocha.

17. ¿Considera usted apropiado el diseño empleado en los medios impresos de la Clínica Chicamocha? (folletos, volantes, plegables y demás)

Gráfica 22. ¿Considera apropiado el diseño de los medios impresos de la CCH?



Fuente: Autor

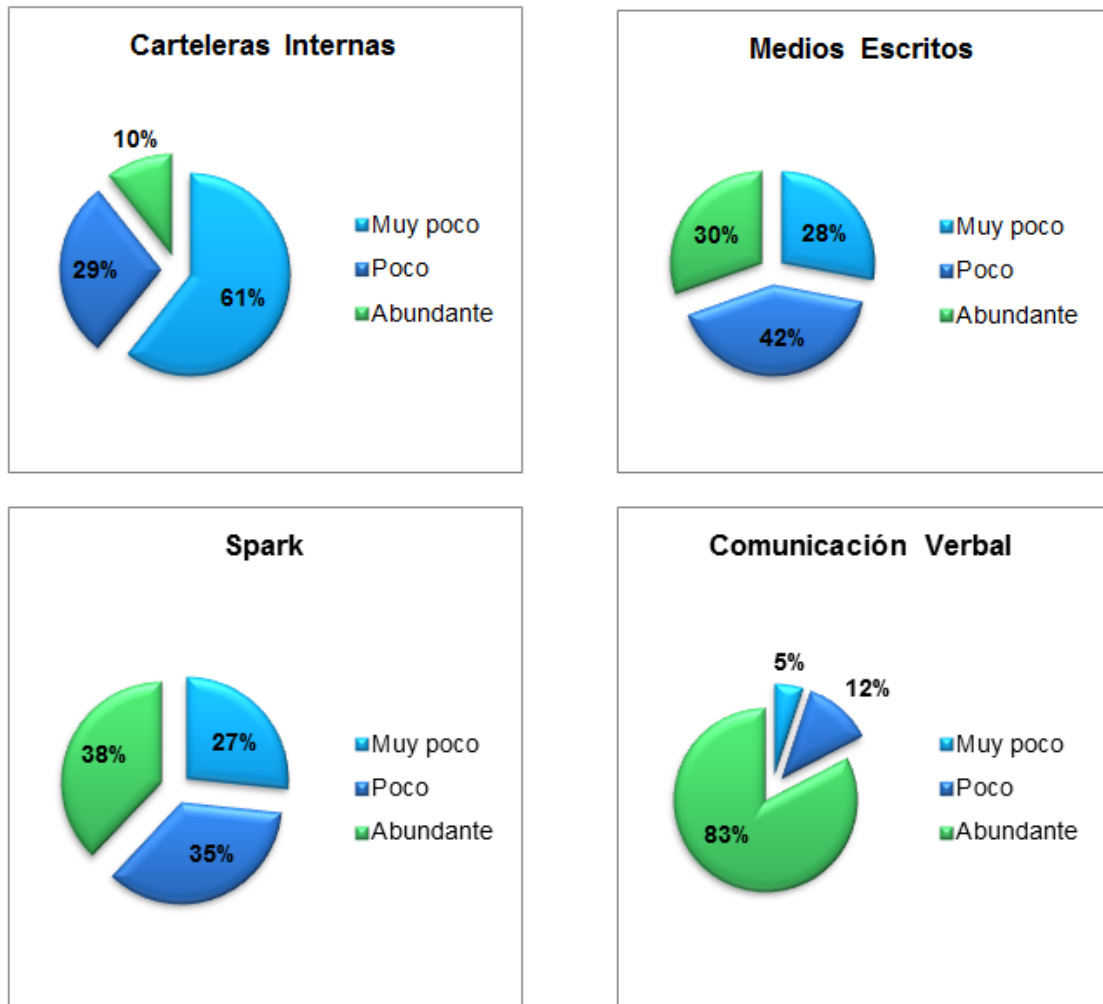
Lectura: La Clínica Chicamocha constantemente está difundiendo información de interés a través de sus medios masivos de comunicación e información como lo son los folletos, plegables, las carteleras internas, volantes, pendones y demás.

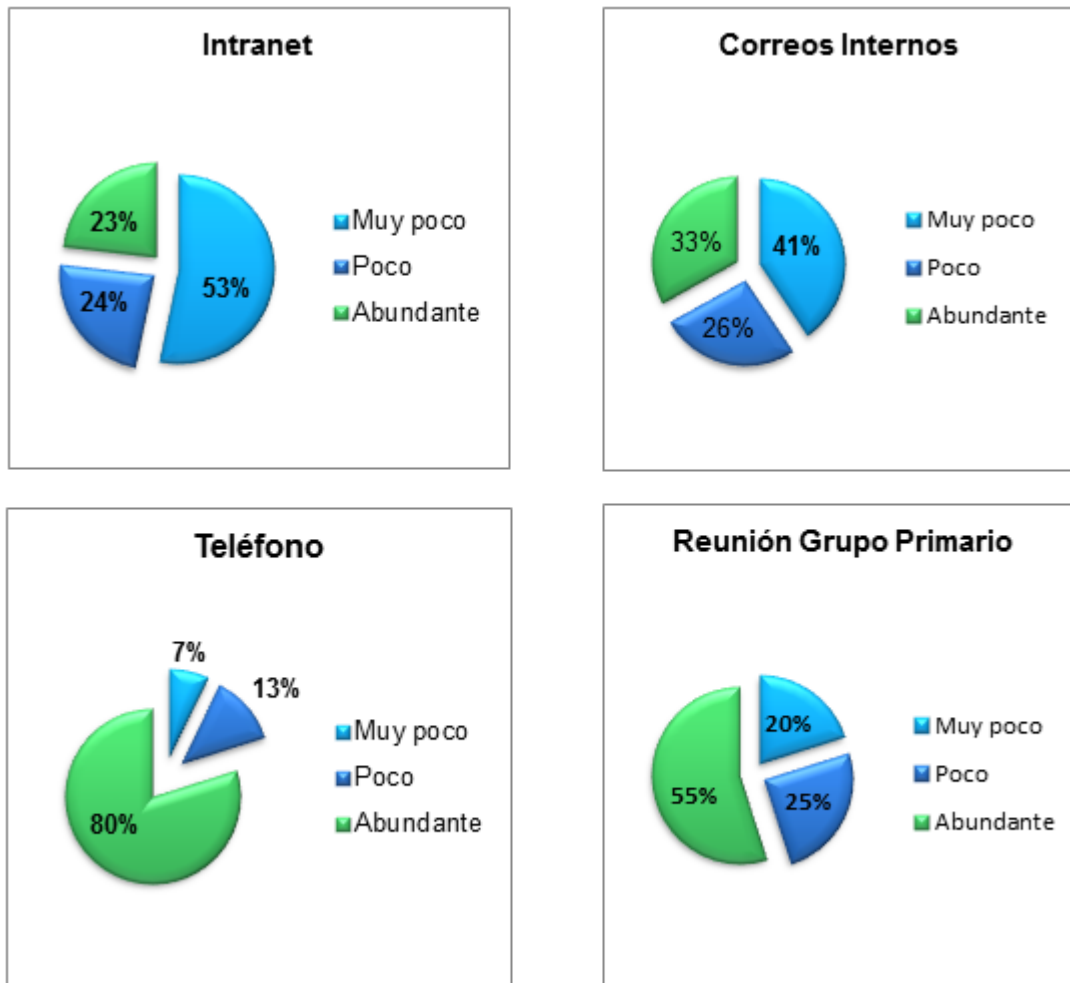
Institucionalmente se tiene un diseño predeterminado para la elaboración de todos los medios impresos que hacen parte de la institución, por ello se preguntó a los trabajadores de la organización si les parecía adecuado el diseño empleado en estos medios y en las respuestas con un 66% manifestaron estar de acuerdo, el 25% dicen que no están de acuerdo con el diseño y el 9% manifiestan no saber y por tanto no responden a la pregunta.

Algunas de las sugerencias que se hacen con respecto a esta pregunta, es que se genere la cultura del uso de medios electrónicos para el ahorro del papel y tintas apoyando las campañas del medio ambiente, que se unifique la información de tipo institucional, que se realicen frases de motivación para los empleados, actualización de la página web con imágenes novedosas, generar nuevos protectores de pantallas ya que no dejan ver los documentos del escritorio, mejorar la señalización existente, educación de los empleados y visitantes con relación a los ascensores, entre otras sugerencias.

18. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación usualmente utiliza para comunicarse dentro de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 23. Medios de comunicación que utiliza usualmente para comunicarse dentro de la CCH





Fuente: Autor

Lectura: Los medios de comunicación más utilizados por los trabajadores de la Clínica Chicamocha son la comunicación verbal y el teléfono, seguidos de estos se encuentran las reuniones de los grupo primarios, el uso del Spark y los correos internos y finalmente los medios de comunicación menos usados por los empleados de la clínica son el internet, los medios, escritos y las carteleras internas.

De los datos obtenidos en la anterior encuesta, es posible deducir que como la organización presta sus servicios de salud, tiene que estarse comunicación constantemente y los medios más utilizados son el teléfono y la comunicación verbal y definitivamente las carteleras son el medio menos frecuentado por los empleados de la institución.

Como sugerencias a nuevos medios de comunicación, los trabajadores opinaron que sería viable incorporar los altavoces de comunicación, pantallas en los ascensores, que se muestre mucho más amigable la página web de la clínica, radio teléfono para los

camilleros, circuito de televisión cerrada, volver a hacer los boletines informativos de manera mensual o bimensual, instalar el wifi para los usuarios cuando les sea necesario su uso y la incorporación de redes sociales para que sea más conocida la clínica.

19. ¿Qué información le gustaría recibir por parte de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 24. ¿Qué información le gustaría recibir por parte de la CCH?



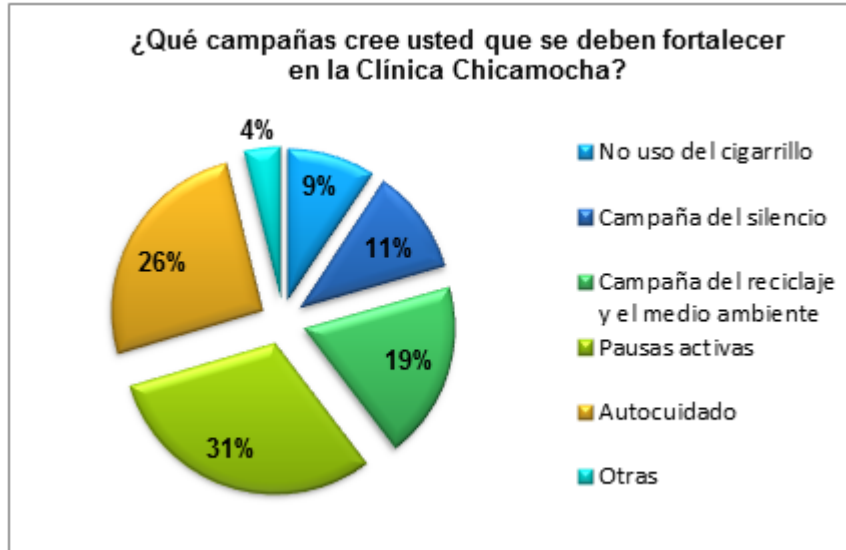
Fuente: Autor

Lectura: Es necesario motivar a los empleados de la institución, promoviendo los ocios permitidos y que ellos disfruten, por lo cual se preguntó cuál información les gustaría recibir por parte de la Clínica Chicamocha y ante eso ellos respondieron que las actualizaciones en salud con 35%, actividades programadas y desarrolladas por la clínica con 26%, como mejorar la calidad de vida, con 19%, reflexiones y superación personal 16%.

Sin embargo, también hubo algunas sugerencias por parte de los trabajadores como emitir información de capacitaciones para el personal, educación continua y convenios con universidades, jornadas de vacunación, enseñanza de los primeros auxilios, actualizaciones en el manejo de diversas patologías, campeonatos deportivos, incentivos y celebración de cumpleaños, más integración entre las áreas administrativas y asistenciales, charlas sobre cómo tratar con un usuarios difícil y actividades de outdoor.

20. ¿Qué campañas cree usted que se deben fortalecer en la Clínica Chicamocha?

Gráfica 25. Campañas que se deben fortalecer en la CCH



Fuente: Autor

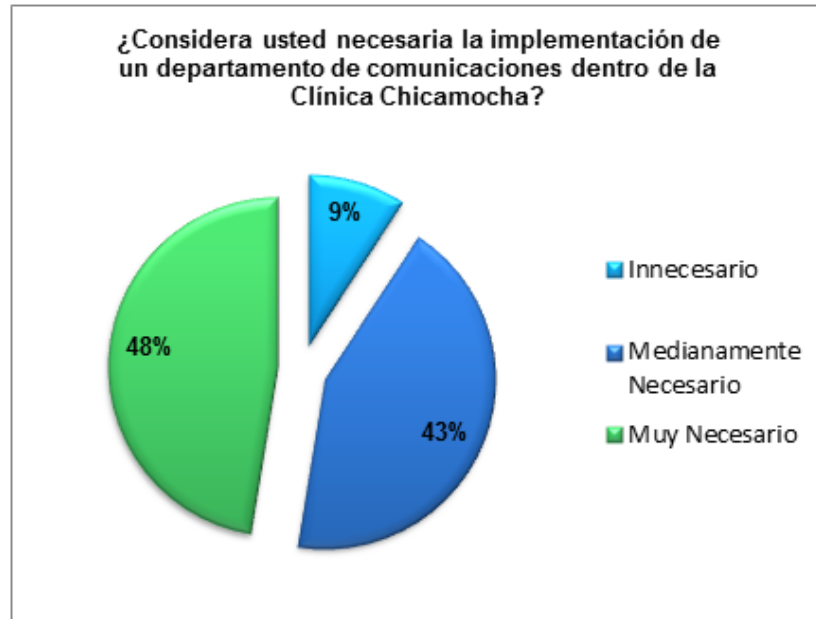
Lectura: Constantemente la institución desarrolla campañas dirigidas tanto al público interno como al público externo, con el fin de mejorar la calidad de vida que tienen.

Para los empleados de la Clínica Chicamocha, las campañas que necesitan fortalecimiento en su ejecución es las pausas activas con 31%, el autocuidado con el 26%, campaña del reciclaje y el medio ambiente con el 19%, campaña del silencio con 11% y la q menos fortalecimiento necesita es la del uso del cigarrillo con 9%.

Además, se realizaron algunos aportes de campañas que se pueden crear como lo son realización de actividades lúdicas, campañas educativas, aumentando el menú en la cafetería, realización de talleres y convivencias, generando estímulos a las personas que participen en las actividades, implementar la semana de salud ocupacional, dar tips ambientales, que las actividades de salud ocupacional sean constantes ya que se está dejando la salud en el trabajo y se olvida mucho al personas de la institución, traer conferencias, campañas de respeto entre compañeros y mejorar el clima laboral.

21. ¿Considera usted necesaria la implementación de un Departamento de Comunicaciones dentro de la Clínica Chicamocha?

Gráfica 26. Implementación de un Departamento de Comunicaciones en la CCH



Fuente: Autor

Lectura: La Clínica Chicamocha, actualmente cuenta con el apoyo de una practicante del área de comunicaciones, que es la encargada de manejar la comunicación interna y la información que se emite al público externo de la organización.

Sin embargo, en esa figura tan importante de Comunicaciones corporativas, no se le ha dado la categoría que merece, por tanto en la pregunta que relacionaba al instaurar un departamento de comunicaciones dentro de la clínica se obtuvieron respuestas muy positivas, para lo cual se puede tener la opción de crear un Departamento de Comunicaciones en la Clínica Chicamocha.

Con un 48% es muy necesario, el 43 manifestó que es Medianamente necesario y finalmente el 9% dijo que es innecesario.

7.2.2 Lectura y segmentación de la Información recolectada

De acuerdo con la información recolectada por medio de la encuesta aplicada al público interno de la Clínica Chicamocha, fue posible inferir que existen vacíos con respecto a las metas y propósitos que tiene la institución, a las políticas institucionales internas, como también hay un desaprovechamiento de algunos medios de comunicación que hacen parte de la clínica.

- Perfil Sociodemográfico: Según los datos obtenidos en el instrumento de recolección de datos, se puede señalar que la Clínica Chicamocha es una institución prestadora de servicios de salud fresca que cuenta con 31 años de servicio, lo cual es claro para la mayoría de sus trabajadores. Esta institución, tiene un capital humano joven que oscila en edades entre 20 a 40 años, en su mayoría integrado por mujeres. Este tipo de público, se asume que es más resistente al cambio, a las transformaciones del medio o de la misma institución, por tratarse de un público joven.
- Cultura Organizacional: Partiendo de la información contenida en los datos de la encuesta, es posible exponer que los trabajadores de la Clínica Chicamocha tienen claro cuál es la actividad a la que se dedica la institución, cuántos años tienen desde su creación al servicio de la comunidad santandereana, que servicios médicos se prestan, y destacan algunos aspectos de la cultura organizacional como lo son la misión y la visión, así como también destacan algunos elementos de la imagen corporativa y distinguen los procesos por los que atraviesa la institución como lo es actualmente el Proceso de Acreditación de Alta Calidad, en donde la mayoría de personas a quienes fue aplicada la encuesta diferencian cuales son los ejes de acreditación por los que trabaja la Clínica Chicamocha y todo su personal humano día a día.
- Comunicación Interna: Con respecto al tema de comunicación interna, los datos de la encuesta permiten identificar que hay baja usabilidad en los medios de comunicación que tiene actualmente la clínica, debido a que no existe una sincronización de la información de los mismos, además se habla de los canales de comunicación que existen entre compañeros de trabajo y entre trabajador y su jefe directo los cuales son de trato exclusivamente profesional y fueron calificadas en su máxima anotación como buenas.
Así mismo, se consideran apropiados los diseños que se manejan de la imagen corporativa ya que para los trabajadores de la institución, se tienen colores agradables a la vista de los usuarios, el diseño es muy llamativo y son utilizados adecuadamente por ellos en sus labores diarias.

Pese a lo anterior, es necesaria la propuesta y puesta en marcha de una estrategia de comunicación corporativa interna que facilite la transformación cultural, apuntándole a que

sea oportuna, precisa, completa y comprendida por el público a quien se dirige. Así mismo, con la estrategia se busca la apropiación hacia los medios de comunicación y solucionar los problemas comunicacionales presentes, los cuales afectan la productividad y la competitividad dentro de la institución.

7.3 Proponer una estrategia de comunicación que fortalezca la cultura, a partir de un sistema de información y comunicación

En primer momento, se propone una estrategia de comunicación, compuesta por tácticas que permitan en su ejecución, que los miembros activos de la organización se apropien del contexto institucional o corazón ideológico de la Clínica Chicamocha, el cual se integrará al Plan de Comunicaciones de la organización.

Luego, y por medio del Mapa Integral de Comunicaciones propuesto por Sandra Fuentes, se hará un estudio para conocer en qué debe intervenir la comunicación y además se busca:

- ‘Crear una plataforma para gestionar el conocimiento comunicacional de manera permanente.
- Diseñar un sistema de información proactivo que anticipe las necesidades comunicacionales.
- Conocer el plan de negocios, el actuar, la identidad y cómo se comunica la organización⁹.

Todo esto, con el fin de que los trabajadores de la institución generen constante uso con los medios de comunicación presentes, articulando los contenidos que en ellos se manejan y si se llegan a incorporar nuevos medios de comunicación, los empleados se apropien de ellos y de sus contenidos informativos.

⁹ FUENTES, Sandra I. Mapa Integral de Comunicación. [En línea]. Citado 14/10/2014. Disponible en: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/qt1/qt1_martinez.pdf

7.3.1 Identidad e Imagen corporativa



Anexo 5. Imagen Corporativa

La identidad dentro de una empresa u organización, se puede construir en la unión de varios símbolos, signos y mensajes. Por su parte, la Clínica Chicamocha integra su logo como *símbolo* de representación al público interno y externo el cual ya genera una recordación y está posicionado, un elemento de *comunicación* esencial como lo es su slogan (Artífices del bienestar humano) que transmite su objeto de existencia, y mensajes que constantemente se transmiten a través de comunicados internos reflejados en los *comportamientos* de sus públicos. Cuando se unen estos elementos de la identidad corporativa que son los comportamientos de su públicos objetivos, la comunicación que se transmite y los símbolos, es posible la creación de la imagen corporativa de una empresa, en este caso la correcta imagen de la Clínica Chicamocha.

A. Por medio de su comportamiento: El comportamiento corporativo, es un elemento importante que permite la creación de la identidad corporativa en las organizaciones, esto es posible realizarlo por medio de los públicos objetivos que hacen parte de las empresas, quienes se encargan de implantar la imagen funcional, las ideologías que tienen los empleados con respecto a la organización, los valores propios con los que cuenta la organización y la definición propia del entorno en el que se desenvuelven. Para el caso concreto de la Clínica Chicamocha, es posible establecer como los públicos objetivos internos a:

- Servicios Generales
- Auxiliares
- Secretarias
- Jefes de Enfermería
- Médicos
- Coordinadores de Área
- Directivos

El comportamiento, va encaminado al cambio y la creación de la imagen corporativa y está a cargo de los mismos trabajadores de la Clínica Chicamocha quienes para poder lograr estos cambios de comportamiento, necesitan de ser participantes activos de todas las actividades que proponga la institución, encaminadas a lograr un cambio en la cultura corporativa y con ello se busca básicamente el cumplimiento de algunos elementos como lo son:

- Sensibilizar a todas las personas quienes tienen contacto con los usuarios:
De este proceso hacen parte primeramente los directivos de la institución quienes imparten ejemplo a todos los trabajadores de la clínica, atendiendo sus necesidades, dudas, inquietudes y demás, de manera efectiva y oportuna. Luego los coordinadores de áreas quienes tienen a su cargo gran cantidad de personal, dando a ellos trato cálido y respetuoso, de manera que este tipo de comportamiento o atención llegue hasta el personal asistencial y ellos demuestren una imagen positiva a los usuarios y sus familias, que son un capital humano importante para la organización. Aquí, es necesario entender que si el usuario se dirige a que se le preste un servicio de salud, es porque él lo cree necesario y por tanto se debe tener una atención prioritaria y oportuna, dando solución a sus requerimientos y siendo lo más cordial posible, para que exista satisfacción en el servicio y en caso de ser medido se logre la excelencia.

- Importancia de la comunicación No verbal:
Comunicar implica multiplicidad de formas en las cuales es posible informar a cualquier público una información. Casi el 70 por ciento de lo que se comunica a otra persona se hace por medio del lenguaje no verbal, a través de gestos, expresiones, sonidos, movimientos, entre otras. Por ello es necesario:
 - Mantener un tono de voz adecuado para establecer una conversación con otra persona
 - No realizar muchos movimientos corporales, los suficientes para que la conversación se torne seria y se precisen datos puntuales
 - Si se mantiene una postura corporal adecuada se refleja elegancia hacia los demás y se previenen posibles enfermedades de las que el cuerpo pueda llegar a sufrir a futuro.
 - La expresión del rostro es muy importante al mantener una comunicación con otra persona. La mirada en el proceso de comunicación es muy importante, ya que si se mira a los ojos a la otra persona a quien se hable, se demuestra seguridad, pero si se mira a diferentes lugares al entablar una conversación se demuestra inseguridad y poca certeza de lo que se está comunicando.
 - Gestos y proximidad: En una conversación se deben implementar los gestos necesarios sin llegar a exagerar, algunos gestos pueden ser el movimiento de manos, quizá un poco el movimiento del rostro y el cuerpo y las gesticulaciones. Así mismo, debe haber cierta distancia entre el emisor, ya que existe contacto entre dos personas desconocidas y no dos amigos.

- Espacio personal: Cada persona tiene un espacio personal propio, al interactuar con otras personas, el cual es posible medirse con la longitud de los brazos extendidos el cual tiene la dimensión correspondiente al espacio personal. Este se designa para interactuar cómodamente con otras personas, en función a múltiples circunstancias como lugar, tiempo y espacio.
- Comportamiento de servicio al cliente: Para la Clínica Chicamocha, es importante prestar a los usuarios y sus familias un excelente servicio médico y en él se incluye el servicio al cliente, que es el que se presta de la clínica a sus clientes externos con el fin de tener una comunicación verbal directa, telefónica o por correos electrónicos, establecido para que los clientes obtengan información clara, precisa, concreta y completa. Este servicio es muy usado es la institución porque el cliente siempre busca despejar sus dudas por medio de este servicio, por ello es indispensable que la persona que esté en la atención al usuario cumpla requisitos básicos como:
 - La presentación personal que es un factor clave y de primer impacto para los usuarios. Además es indispensable portar los elementos básicos de identificación o identidad con la organización como lo es el carnet, dotación y demás para generar credibilidad e identificación con la clínica.
 - No hacer esperar mucho al usuario, brindar una atención rápida y oportuna.
 - Saludar cordialmente a la persona que se va a atender.
 - Generar una conversación armoniosa, manteniendo una buena relación con los clientes.
 - Satisfacer las necesidades del cliente y cumplir a cabalidad sus expectativas.
 - Tratar al cliente con cortesía y profesionalismo, pues está vendiendo su imagen y la de la institución.

B. Por medio de Simbolismos que posicionen la imagen corporativa y promuevan la transformación cultural: En este paso que ayuda a la construcción de la imagen corporativa y por supuesto ayuda en la transformación de la cultura organizacional, se hace necesario que los trabajadores de la institución conozcan todos los elementos visuales de la organización como también conozcan el corazón ideológico que conforma la misma. Para esto es necesario presentar a la organización el Manual de Imagen Corporativa, que es donde se estructura los símbolos, logo símbolos, colores corporativos, slogan, utilización adecuada de imagen institucional y demás.

Para ello y con el fin de no descuidar los procesos comunicativos internos y externos de la Clínica Chicamocha, el clima laboral y la cultura organizacional de la institución, se crea una estrategia que genere una transformación cultural en la institución y que esta misma estrategia sea efectiva entre las diferentes unidades.

Dentro de las unidades a las que se dirige la comunicación oportuna, precisa, completa y comprendida está:

- Identidad y Cultura Organizacional
- Canales de comunicación.
- Comunicación transversal.
- Implementación de TICS.
- Imagen corporativa
- Infraestructura y espacios.

La correcta implementación y manejo de los procesos comunicativos en estas unidades, mejorara de manera efectiva y notoria las relaciones intrapersonales de la institución, los resultados laborales, aumentara la motivación del empleado, el sentido de pertenencia por la institución, la calidad en el servicio prestado tanto al público interno como al externo y mejorara la imagen corporativa interna y externa de la Clínica Chicamocha, lo cual le apunta a la transformación cultural de la Clínica Chicamocha.

- C.** Por medio de su comunicación: La empresa puede transmitir a sus públicos objetivos mensajes por diferentes medios con los que ella cuenta para emitir información, siempre y cuando se haga énfasis en su plus diferencial. Estos mensajes emitidos deben ser analizados y medidos para saber si su difusión fue efectiva o no. Por su parte dentro de la Clínica Chicamocha existen medios de información y de comunicación, los cuales ayudan a la transmisión de mensajes a los diferentes públicos. Para ello fue necesario realizar un mapa de medios de comunicación y un mapa de públicos que permite a la empresa conocer, cuáles son los medios que debe seguir utilizando o incorporar la organización y a qué público debe dirigirse cada medio con su información. Este mapa Integral de Comunicaciones, fue propuesto por Sandra Fuentes Martínez, quien dice que con este recurso se busca 'estructurar el espacio de interacciones de la organización para identificar sus públicos y los medios que la organización emplea para construir sus diálogos'¹⁰. Con relación al Mapa de Medios de Comunicación Interna en la Clínica Chicamocha, se pudo obtener la siguiente información:

¹⁰ FUENTES, Martínez Sandra. Mapa Integrales de Comunicación. [En Línea]. Colombia. Citado 28/10/2014. Disponible en: http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_martinez.pdf

Tabla 1. Mapa de medios de comunicación

<p style="text-align: center;">MEDIOS INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carteleras internas • Medios Escritos <ul style="list-style-type: none"> • Spark • Comunicación Verbal <ul style="list-style-type: none"> • Intranet • Correos Internos • Teléfono • Reunión Grupo Primario 	<p>Perfil</p>	<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carteleras Internas: Médicos, Auxiliares de Enfermería, Servicios Generales, Coordinadores de Área, Jefes de Enfermería, Auxiliares de Áreas, Secretarias. • Medios Escritos: Todos los empleados que hacen parte de la institución. • Spark: Coordinadores de Área, Auxiliares de Enfermería, Médicos, Practicantes, Jefes de Enfermería, Auxiliares de Áreas, Secretarias, Directores, Ingenieros, y todas aquellas personas que ejecutan labores con la ayuda de un computador. • Intranet: Médicos, Auxiliares de Enfermería, Ingenieros, Coordinadores de Áreas, Jefes de Enfermería, Directores y Secretarias. • Correos Internos: Directores, Secretarias, Ingenieros, Practicantes, Coordinadores de Áreas, Jefes de Enfermería, Médicos y Auxiliares. • Teléfono: Médicos, Auxiliares de Enfermería, Directores, Secretarias, Servicios Generales, Auxiliares, Practicantes, Ingenieros, Coordinadores de Áreas y aquellas personas que hacen parte de la institución y hacen uso del teléfono. <p>Medios de Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Verbal: Médicos, Auxiliares de Enfermería, Servicios Generales, Ingenieros, Instrumentadores, Coordinadores, Jefes de Enfermería, Aprendices, Practicantes, Auxiliares, Secretarias y demás. • Reunión Grupo Primario: Coordinadores, Auxiliares de Áreas, Secretarias, Jefes de Enfermería, Médicos, Auxiliares de Enfermería y Servicios Generales.
		<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carteleras Internas: Están ubicadas en la cafetería, gerencia, urgencias, SIAU y algunas mini carteleras situadas en los pisos de hospitalización, las cuales están internas. Como objetivo de estos medios, esta mostrar información que es de interés para la institución y se quiere exponer a sus trabajadores. • Medios Escritos: Se encuentran los volantes, folletos, brochure, manuales,

	Objetivo actual de Comunicación y de Información	<p>portafolio de servicios y demás, los cuales tienen como objetivo la elaboración y difusión de mensajes a diferentes públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spark: El spark es un medio de difusión de información el cual permite la transmisión de mensajes a los trabajadores de la clínica, en el cual puede existir interacción de contenidos, ya que funciona a manera de chat. • Intranet: Se utiliza para buscar y compartir información. Este sistema operativo solo hace parte de algunas áreas específicas. • Correos Internos: Están establecidos en la Clínica Chicamocha, para el intercambio de mensajes a través de sistemas de comunicación electrónica. En la clínica, solo aquellas personas que tienen computador, acceso a internet y tienen habilitado los correos electrónicos, pueden acceder a estos servicios. • Teléfono: El teléfono hace parte de los medios de información disponibles en la Clínica Chicamocha, el cual tiene como fin la comunicación rápida entre distancias, este medio está disponible por departamentos y áreas de la institución. <p>Medios de Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Verbal: Se usa para la transmisión de mensajes en tiempo real, emitiendo signos orales y palabras habladas de manera gestual. • Reunión Grupo Primario: Estos grupos primarios, son aquellos que se conforman para escuchar a los trabajadores por su jefe inmediato y para que el jefe inmediato de las áreas pueda hablar con cercanía a sus trabajadores. Estos grupos primarios se realizan por los coordinadores y van dirigidos a los asistenciales de la institución.
		<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera Interna: La persona responsable de las cartelera interna en la Clínica Chicamocha, es la encargada de la comunicación y la difusión de los mensajes que se emiten a toda la organización. El diseño de los mensajes, su contenido y los mensajes son elaborados por comunicaciones, o en otros casos los coordinadores

	<p>Producción del medio</p>	<p>o jefes de área traen material para su posterior divulgación en este medio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medios Escritos: Estos medios son elaborados por cada persona interesada en que se emitan los mensajes, sin embargo su contenido, diseño y la facilitación de su divulgación, está a cargo de comunicaciones. • Spark: Cada persona puede crear los mensajes y sus respectivos contenidos, ya que este medio de información funciona a manera de chat y el emisor se encarga de su respectiva elaboración del mensaje y escogencia del receptor. Intranet: El diseño, los mensajes y contenidos de la intranet ya están elaborados, sin embargo, los responsables de su búsqueda pueden ser facilitadores de la información y ellos mismos los encargados de la búsqueda. • Correos Internos: El contenido y los mensajes que está en los correos de la Clínica Chicamocha, son producidos por el destinatario quien desea enviar información a todos los receptores y ellos están a cargo de la producción y sus propios contenidos. • Teléfono: Por ser un medio de comunicación rápido en la transmisión de información, el emisor se encarga de elaborar el contenido del mensaje para facilitar la información. En la Clínica Chicamocha, el teléfono es uno de los medios más usados por sus trabajadores. <p>Medios de Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Verbal: El mensaje, la elaboración, su contenido y la facilidad de su emisión, es un proceso rápido, debido a su tipo de emisión. Como responsable de este tipo de comunicación que está catalogado como el más efectivo de todos los medios de comunicación, está cada persona involucrada en el proceso. • Reunión Grupo Primario: Casi siempre, los coordinadores de área son los encargados de la elaboración de los mensajes y contenidos que se desean transmitir a sus empleados, estos mensajes se realizan a manera de conversatorio, por lo tanto no necesitan de diseño e identidad porque es comunicación directa.
--	-----------------------------	--

	<p>Transmisión del medio</p>	<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera Interna: A pesar, que las cartelera interna que hacen parte de la Clínica Chicamocha están distribuidas en algunos puntos estratégicos, no se actualizan constantemente porque no existe información que despierte el interés de los empleados por dirigirse a ellas para conocer la información contenida allí. • Medios Escritos: Los medios escritos al interior de la institución, no tienen constante cobertura ya que no hay un estándar establecido para la emisión de información. • Spark: El spark funciona solo a nivel institucional, con una periodicidad de tiempo constante. • Intranet: La intranet es restringida por unas políticas de la institución en las cuales solo se permite el acceso a una población mínima de la institución, lo que a veces puede crear desigualdad en el acceso a la información. • Correos Internos: Por la forma como están establecidos los correos de la clínica, no todos los empleados tienen acceso a él, solo está disponible para los administrativos, por tanto es un medio que no es incluyente con los asistenciales de la organización y sus mensajes no llegan a toda la población. • Teléfono: El teléfono cuenta con una cobertura interna, distribuidos por áreas entre asistenciales y administrativos, en el cual se tiene constante uso porque este medio recorta las distancias, es de fácil acceso y a bajo costo. Además es uno de los más usados en la Clínica Chicamocha. <p>Medios de Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Verbal: La periodicidad de la comunicación verbal es diaria y en el momento oportuno ya que es el medio de comunicación más utilizado, funciona para el público interno y externo ya que este medio no tiene restricción. • Reunión Grupo Primario: Cada coordinador de área escoge la periodicidad con la que realiza sus reuniones, con sus equipos de trabajo, que pueden ser semanales, quincenales o mensuales. Estas reuniones tocan temas puntuales como el
--	------------------------------	---

		<p>cumplimiento de labores, tareas a desarrollar y metas por cumplir. Sin embargo, se necesitan más estímulos de participación por parte de los coordinadores de área, para que esta tarea se vea con el compromiso de mejoramiento y no como una obligación.</p>
		<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera Interna: Los empleados de la organización tienen conocimiento de la existencia del medio de comunicación, pero no se le da la usabilidad correcta porque no acceden a ella como medio de información. Actualmente, este medio no cuenta con un instrumento para medir su efectividad. • Medios Escritos: Al momento de aplicar las encuestas, los trabajadores de la institución preguntaron constantemente ¿a qué se refiere con medios escritos?, por tanto hay desconocimiento de los mismos. En cuanto a su usabilidad, estos medios son poco usados por los trabajadores, por tanto no hay apropiación de la información contenida en ella. En relación a un sistema de medición, los medios escritos no cuentan con este atributo. • Spark: Solo aproximadamente el 50% de los trabajadores saben que es el spark y para que se utiliza, existe recepción de mensajes cuando hay difusiones, sin embargo, existen áreas que no utilizan el medio adecuadamente o simplemente no le dan la oportuna importancia. En cuanto a un sistema de medición, actualmente la clínica no tiene el método adecuado para medir la efectividad de este medio de difusión de información. • Intranet: Se sabe de su existencia, pero su usabilidad en la institución debido a la restricción existente es muy mínima, por ello no hay apropiación de la información. El Departamento de Sistemas de la clínica no tiene un método efectivo para medir este medio, pero si cuenta con procedimientos que permiten establecer los usos inadecuados y la cantidad de usos que se les da. • Correos Internos: las únicas personas que tienen acceso a los correos internos son los administrativos de la institución, por tanto ellos constantemente están enviando y recibiendo información la cual debe ser revisada continuamente. Para este medio

	Recepción del medio	<p>no hay medición que permita saber su efectividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teléfono: El teléfono al igual que la comunicación verbal, permite generar en tiempo real un contacto con la persona. Este medio en la clínica es muy usado porque permite la comunicación interpersonal ya que no es masivo. Por este medio, se transmite información todo el tiempo, pero no hay un estándar de medición sobre la usabilidad y la efectividad del mismo. <p>Medios de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Verbal: Es el medio de comunicación más efectivo, el que tiene mayor usabilidad y recepción de información, todos los trabajadores tienen conocimiento de este, ya que es un atributo propio de los seres humanos. La comunicación verbal, no cuenta con un sistema de medición que permita saber su usabilidad. • Reunión Grupo Primario: Estos grupos primarios son muy conocidos por los empleados de la institución ya que voluntariamente o no, asisten a las reuniones para tener discernimiento de lo que se desarrolla en estos. Los coordinadores de área están atentos a la asistencia de la mayoría de empleados a la institución, pero no existe un sistema que permita medir su efectividad en la realización de estas actividades.
	Limitantes comunicacionales	<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carteleros Internos: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: Poco tiempo para mirar la información. - Médicos: No le dan la importancia necesaria, por su tiempo de trabajo. - Terapeutas: Poco tiempo libre para leer carteleros. - Ingenieros: No le dan la importancia necesaria. - Coordinadores de área: A pesar de incitar a sus auxiliares a cargo de este medio, ellos no se dirigen a este medio. - Secretarias: Ubicación de sus puestos de trabajo, muy lejano al de la ubicación de sus carteleros.

		<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliares: Ubicación de las carteleras, tiempo dedicado a su trabajo que no da lugar a la revisión de estas. - Servicios Generales: No tienen acceso al medio en su lugar de trabajo. • Medios escritos: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: Accesibilidad al medio y tiempo para la revisión de los mismos. - Médicos: Su usabilidad. - Terapeutas: No dedican tiempo para el uso de estos. - Ingenieros: Hacen uso muy somero de estos. - Coordinadores de área: Deben estar familiarizados con estos medios, sin embargo no hay constante uso por su tiempo. - Secretarias: Tienen constante uso con este medio - Auxiliares: Por cuestiones de tiempo no le dan la importancia adecuada. - Servicios Generales: No tienen acceso a ellos, debido a funciones realizadas. • Spark: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: Muy usada por esta población de la clínica. - Médicos: No existe limitante comunicativo. - Terapeutas: Un limitante es el tiempo de ejecución de labores, sin embargo hay interacción. - Ingenieros: Están en constante interacción con este medio de información. - Coordinadores de área: Lo suelen usar para la difusión de información. - Secretarias: Falta interés por el uso de este medio. - Auxiliares: No le dan la importancia adecuada a este medio de difusión de información, y en algunas existe desconocimiento. - Servicios Generales: El no tener computadores para acceder a este medio cuenta como el principal limitante. • Comunicación Verbal: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: Están en constante interacción. - Médicos: Contantemente usada sin limitaciones. - Terapeutas: Muy usada sin limitantes
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Ingenieros: No hay limitantes. - Coordinadores de área: No hay limitantes, sin embargo, hay descontento por el trato de los coordinadores hacia los auxiliares que tienen bajo su cargo. - Secretarias: Muy usada para sus labores comunes. - Auxiliares: Comúnmente utilizado para el desarrollo de sus actividades. - Servicios Generales: Muy usado. • Intranet: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: Poco usado por la restricción del medio. - Médicos: Habitualmente hacen uso adecuado del mismo. - Terapeutas: Existe restricción en su usabilidad. - Ingenieros: Hacen constante uso de este. - Coordinadores de área: Lo utilizan muy seguido para la ejecución de sus compromisos. - Secretarias: No pueden acceder a esta información, porque el uso del internet está restringido. - Auxiliares: Tienen restringido el acceso a internet, por tanto no hacen uso del mismo. - Servicios Generales: No tienen acceso porque no hay equipos. • Correos Internos: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: No manejan correos internos - Médicos: No manejan correos internos. - Terapeutas: No manejan correos internos. - Ingenieros: los usan al enviar información interna o externa. - Coordinadores de área: Hay uso constante con este medio. - Secretarias: Algunas secretarias hacen uso constante de los correos internos. - Auxiliares: No tienen el dominio de correos internos. - Servicios Generales: No manejan correos internos. • Teléfono: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: Si hacen uso de este medio - Médicos: Con frecuencia hacen uso del teléfono.
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Terapeutas: El uso que hacen de este es escaso, debido a los constantes desplazamientos que realizan con los pacientes. - Ingenieros: Hacen buen uso del medio. - Coordinadores de área: Utilizan bastante el teléfono y los dispositivos móviles. - Secretarias: Son unas de las personas que más uso le dan a este medio. - Auxiliares: Utilizan reiteradamente este medio de comunicación. - Servicios Generales: Muy rara vez hacen uso del teléfono. • Reunión Grupo Primario: <ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Enfermería: Uso constante, a veces limitan su asistencia los turnos. - Médicos: Uso frecuente, un limitante puede ser los turnos. - Terapeutas: Uso habitual. - Coordinadores de área: Son los líderes de los procesos en los grupos primarios. - Secretarias: Algunas secretarias hacen parte de los grupos primarios. - Auxiliares: Solo algunos hacen parte de los grupos primarios. - Servicios Generales: Constantemente tienen reuniones.
	Fortalezas comunicacionales	<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera Interna: Tiene fácil acceso visual, se puede consignar en ellas cualquier información. Lo importante de las cartelera es situarlas en sitios estratégicos. • Medios Escritos: Incluye información relacionada con la clínica, la cual ayuda para conocer más a fondo la institución. • Spark: Cuando hay difusión de mensajes se informa a la mayoría de departamentos de la institución, para que se tenga conocimiento de la información. • Intranet: La fortaleza es que es un medio rápido e instantáneo y tiene la disponibilidad inmediata de la información requerida. • Correos Internos: Representa un medio rápido de comunicación, el cual integra muchos interlocutores a la vez y es de bajo costo.

		<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono: Muy osado por todos los públicos por su fácil acceso y disponibilidad en la institución. <p>Medios de Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Verbal: Es una comunicación directa y llega directamente del emisor al receptor. • Reunión Grupo Primario: Fácil comunicación, por la cercanía directa con los demás miembros que la conforman.
	<p>Prioridades Comunicacionales</p>	<p>Medios de Información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartelera Interna: Actualmente los únicos cambios que se le han realizado es la actualización de los contenidos de las mismas, pero en su forma física y diseño, conservan su apariencia. • Medios Escritos: Hasta el momento ningún cambio • Spark: Conserva su diseño y funcionamiento. • Intranet: A la fecha se está ajustando el diseño nuevo para el portal web, sin embargo lo demás recursos se preservan sin cambios. • Teléfono: Se mantiene igual <p>Medios de Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Verbal: Se mantienen igual los flujos de comunicación • Reunión Grupo Primario: Se preserva igual.

Fuente: Autor

Tabla 2. Mapa de Públicos

<p>DESTINOS INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales • Auxiliares • Secretarías • Jefes de Enfermería • Médicos • Coordinadores de Área • Directivos 	<p>Perfil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales <ul style="list-style-type: none"> - Género: Masculino y Femenino - Nivel de Escolaridad: Bachillerato - Estudios Adicionales: Algunos están cursando estudios técnicos. - Tiempo de Vinculación: de 1 mes a 10 años. - Edad: 20 años a 65 años • Auxiliares <ul style="list-style-type: none"> - Género: Masculino y Femenino - Nivel de Escolaridad: Bachillerato, Técnicos y Tecnólogos. - Estudios adicionales: Capacitaciones, seminarios y cursos. - Tiempo de vinculación: entre 1 mes y 10 años de antigüedad en la institución. - Edad: los rangos de edad se encuentran de 20 a 40 años de edad aplicables a este cargo. • Secretarías <ul style="list-style-type: none"> - Género: Femenino. - Nivel de Escolaridad: Bachillerato, Técnicas, Tecnólogas. - Estudios Adicionales: Talleres, seminarios, capacitaciones. - Tiempo de Vinculación: Entre 2 años y 15 años. - Edad: De 25 a 45 años • Jefes de Enfermería <ul style="list-style-type: none"> - Género: Masculino y Femenino - Nivel de Escolaridad: Bachillerato, Carrera Profesional - Estudios adicionales: Capacitaciones, Seminarios, Especializaciones. - Tiempo de vinculación: entre 1 mes y 10 años de antigüedad en la institución. - Edad: los rangos de edad se encuentran de 20 a 50 años de edad aplicables a este cargo.
---	---------------	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Médicos <ul style="list-style-type: none"> - Género: Masculino y Femenino - Nivel de Escolaridad: Bachillerato, Carrera Profesional - Estudios adicionales: Capacitaciones, Seminarios, Especializaciones, Diplomados, Doctorados y demás. - Tiempo de vinculación: entre 1 mes y 20 años de antigüedad en la institución. - Edad: los rangos de edad se encuentran de 20 a 65 años de edad aplicables a este cargo. • Coordinadores de área <ul style="list-style-type: none"> - Género: Masculino y Femenino - Nivel de Escolaridad: Bachillerato, Carreras Profesionales. - Estudios Adicionales: Especializaciones, Capacitaciones, Seminarios, diplomados y demás - Tiempo de vinculación: Entre 3 a 15 años de antigüedad en la institución. - Edad: De 30 a 50 años. • Directivos: <ul style="list-style-type: none"> - Género: Masculino - Nivel de Escolaridad: Bachillerato, Carrera Profesional, - Estudios Adicionales: Especializaciones, Seminarios, Diplomados, Doctorados y demás. - Tiempo de Vinculación: entre 1 años y 20 años de antigüedad en la institución. - Edad: Los rangos de edad son de 25 a 65 años
		<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales: <ul style="list-style-type: none"> - La organización se encarga de emitir información útil y necesaria por los medios que estén a su alcance como lo son las carteleras, Comunicación verbal, uso adecuado del teléfono y reuniones de grupo primario, de manera que esta población se entere de hechos de interés colectivo y de comunicaciones necesarias para el desempeño de sus labores diarias.

	<p>Objetivo actual de comunicación y de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliares: <ul style="list-style-type: none"> - La organización realizará el contenido de los mensajes que van dirigidos a las auxiliares de la clínica de manera que sea claros y concisos ya que el tiempo dedicado a la revisión de los medios de comunicación es muy mínimo. Para esta población los medios destinados son las carteleras internas, los medios escritos, el uso adecuado del spark y de la comunicación verbal, uso del teléfono y reunión de grupo primario. • Secretarias: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar clara y oportunamente haciendo uso del mayor número de medios de comunicación e información posible, generando una interconexión en red de los medios que genera el tejido de red de comunicaciones estratégicas. Los medios de información y comunicación apropiados para esta población son la lectura diaria de las carteleras internas, medios escritos, recibir y enviar información por medio del spark, adecuada comunicación verbal, uso de la intranet, lectura diaria de los correos internos, uso del teléfono y reuniones de grupo primario. • Jefes de Enfermería: <ul style="list-style-type: none"> - El objetivo que tienen los jefes de enfermería con respecto a los medios de comunicación e información es la difusión de información en estos medios, de manera que las personas que tienen a su cargo se remitan a estos medios para conocer todo lo que está sucediendo en la institución. Los medios más utilizados por los jefes de enfermería en la Clínica Chicamocha son las carteleras internas, los medios escritos, el spark, la comunicación verbal, la intranet, los correos internos y las reuniones de grupos primarios. • Médicos: <ul style="list-style-type: none"> - Tienen como objetivo la adecuada utilización de los medios de comunicación e información, impartiendo una cultura de su uso adecuado. Los medios de
--	---	---

		<p>difusión que deben utilizar más este grupo poblacional son los medios escritos, el spark, la comunicación verbal, la intranet, los correos internos y las reuniones de grupos primarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores de Área: <ul style="list-style-type: none"> - Los Objetivos principales que tienen los coordinadores de área con respecto a la propagación de la comunicación e información el institución debe ser reforzada y propulsada por ellos mismo, de manera que inviten a las personas que tienen a cargo suyo a consultar los medios y así crear una cultura de uso de medios de comunicación. Los medios más usados por esta población son las carteleras internas, los medios escritos, el spark, la comunicación verbal, la intranet, los correos internos y las reuniones con los grupos primarios. • Directivos: <ul style="list-style-type: none"> - El objetivo principal que tienen los directivos de la institución es generar la cultura del uso de los medios de comunicación e información en toda la institución y crear una red o un sistema de información en comunicación, de manera que toda la información emitida por los diferentes medios este interrelacionada. - Para este grupo poblacional, los medios a utilizar son los medios escritos, el spark, la comunicación verbal, la intranet, los correos internos y las reuniones.
	<p>Estrategia de comunicación actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales: No se cuenta con estrategia de comunicación • Auxiliares: No se cuenta con estrategia de comunicación • Secretarias: No se cuenta con estrategia de comunicación • Jefes de Enfermería: No se cuenta con estrategia de comunicación • Médicos: No se cuenta con estrategia de comunicación • Coordinadores de Área: No se cuenta con estrategia de comunicación • Directivos: La estrategia de comunicación que se tiene para la aplicación

		del público interno y el externo, es los usos adecuados del lenguaje.
	Medios de Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales: Comunicación Verbal, Teléfono y Reunión de grupos primarios • Auxiliares: Carteleras Internas, Spark, Comunicación Verbal, Reunión Grupo Primario, Teléfono. • Secretarias: Carteleras Internas, Medios Escritos, Spark, Comunicación Verbal, Intranet, Correos Internos, Reunión grupo Primario y Teléfono. • Jefes de Enfermería: • Médicos: Medios Escritos, Spark, Comunicación Verbal, Intranet, Correos Internos, Reunión Grupo Primario y Teléfono. • Coordinadores de Área: carteleras Internas, Medios Escritos, Spark, Comunicación Verbal, Intranet, Correos Internos, Reunión grupo Primario y Teléfono. • Directivos: Medios Escritos, Spark, Comunicación Verbal, Intranet, Correos Internos y Teléfono.
	Limitantes comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales: Para acceder a los medios este grupo de personas tiene como limitantes el poco conocimiento para el acceso a algunos medios, el poco interés ya que su trabajo se limita a la conservación y mantenimiento de las instalaciones de la clínica y el tiempo que emplean para el desarrollo de sus actividades diarias no da lugar a la intervención a estos medios de comunicación e información. • Auxiliares: largas jornadas laborales, apatía que tienen hacia la indagación de información en los medios, poca disponibilidad de tiempo, accesibilidad a la información. • Secretarias: Disponibilidad de tiempo, interés por acudir a los medios de comunicación, accesibilidad a la información. • Jefes de Enfermería: Disponibilidad de tiempo, sincronización de la información emitida por los medios. • Médicos: Poco interés en acceder a los medios.

		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadores de Área: Poco interés por acceder a los medios y conocer la información que se plasma allí. • Directivos: Poca disponibilidad de tiempo para acceder a los medios de comunicación, poco interés por la información contenida en los medios.
	Fortalezas comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales: Son personas proactivas, disponibles al aprendizaje, receptoras de información. • Auxiliares: Son personas en edad media quien perciben y entienden la información de forma más fácil. • Secretarias: Abiertas a la información, receptores de conocimiento, muestran interés por acceso a los medios. • Jefes de Enfermería: Posibilidad de acceso a todos los medios, abiertas a la información. • Médicos: Posibilidad de acceso a los medios de comunicación e información. • Coordinadores de Área: Pueden acceder a los medios que dispone la clínica para conocer la información, son precursores de información. • Directivos: Acceso a todos los medios, difusores de información, promotores de usabilidad de los medios.
	Prioridades comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Generales: Escuchar y ser escuchado, • Auxiliares: Asegurar la calidad y la eficiente comunicación. • Secretarias: utilización de todos los canales de comunicación interna, • Jefes de Enfermería: Asegurar la calidad de sus mensajes, escuchar y ser escuchados. • Médicos: Asegurar la calidad de información emitida, informar oportunamente a sus colaboradores, utilizar las herramientas de comunicación. • Coordinadores de Área: Asegurar la información que se envía y se recibe, realización de reuniones informales, tener reuniones constantes con sus empleados,

		<ul style="list-style-type: none">• Directivos: Informar a sus colaboradores o subordinados todas aquellas comunicaciones que tienen la opción de divulgarse, asegurar la calidad de sus mensajes.
--	--	--

Fuente: Autor

Tabla 3. DOFA CLÍNICA CHICAMOCHA

<p>INTERNAS</p> <p>EXTERNAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 31 años de prestación de servicios de salud integrales a la comunidad santandereana y del oriente colombiano. • Contar con personal altamente capacitado y calificado, quienes son receptivos al aprendizaje. • Se cuenta con procesos estandarizados. • Se brinda atención a los usuarios con humanización, calidad. La información que recibe el usuario y sus familias es clara, precisa, oportuna y completa • Se cuenta con una infraestructura que se convirtió en un imponente complejo médico. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano necesita mejores canales para estar informados por parte de la organización. Poco seguimiento a los programas que se ejecutan en la organización • Poca identificación del personal de la institución con los elementos de identidad corporativa • Falta más reconocimiento al público externo de la institución, para ser pioneros en atención y prestación de servicios de salud • Poca capacitación y/o entrenamiento al personal de la clínica en relación a su área de trabajo y cargo desempeñado. • Uso inadecuado de los medios de comunicación e información que tiene la institución actualmente
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Clínica Chicamocha es referente Nacional e Internacional en los procedimientos quirúrgicos y estéticos. • Ampliación del portafolio de servicios para ofrecer a los clientes y usuarios. • Crecimiento del servicio en cobertura geográfica, lo que posibilita el ingreso de más usuarios. • La insatisfacción que producen a los usuarios la atención prestada en otras instituciones que prestan servicios de salud. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>El crecimiento: El constante crecimiento de infraestructura y de personal que tiene la institución, permite que se pueda prestar servicios integrales a más usuarios, por ello es necesario que el público interno conozca la institución, creen sentido de pertenencia y se proyecte una buena imagen de la institución.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Difusión: capacitar, entrenar y dar el acompañamiento necesario al Talento Humano de la Clínica Chicamocha, para que intensifique la imagen interna y externa, reconocida por la excelencia y la calidad en la prestación de los servicios que oferta, aprovechando los medios y canales de comunicación existentes, teniendo en cuenta que la institución tiene reconocimiento Nacional e Internacional.</p>

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras instituciones en salud se encuentran en proceso de mejora en acreditación y tienen fortalecidos los procesos comunicativos. • Existencia de más Instituciones Prestadoras del servicio de salud, quienes quieren lograr la acreditación en salud • Innovación tecnológica fuerte de la competencia. • Inestabilidad por la q atraviesan algunas EPS 	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Promoción: Apoyadas en el Recurso Humano altamente calificado y capacitado con el que cuenta la institución, es posible proporcionar información clara a los usuarios y sus familias, con el fin de fortalecer el proceso de prestación del servicio el cual debe ser humanizado y con calidad, atendiendo a los estándares que plantea el proceso de Acreditación.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Desarrollo: Desarrollar constantemente actividades que ayuden a fortalecer el actual proceso de acreditación en el que se encuentra la Clínica Chicamocha, reforzando los procesos comunicativos, incentivando la cultura corporativa y planteando programas que permitan la recepción de propuestas y/o necesidades en beneficio de la organización.</p>
---	---	---

Tabla 4. DOFA COMUNICACIONES CLÍNICA CHICAMOCHA

<p style="text-align: center;">INTERNAS</p> <p style="text-align: center;">EXTERNAS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha definido internamente a la comunicación, como un componente necesario para los procesos que adelanta la Clínica Chicamocha. • Los elementos de la imagen corporativa son claramente definidos por la institución. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe poca identificación del personal de la institución, con los elementos de imagen e identidad corporativa. • Poca usabilidad de los medios de comunicación e información existentes en la institución. • No existe sincronización de los contenidos emitidos por los medios de comunicación. • Necesidad de incorporar un Departamento u oficina de comunicaciones dentro de la institución. • No existen equipos necesarios para la conformación de un Departamento u oficina de comunicaciones. • Falta establecer más proyectos y/o actividades que fortalezcan los procesos comunicación corporativa interna y externa.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La integración de estándares de comunicación corporativa en el Sistema Único de Acreditación en Salud, que adelanta la Clínica Chicamocha. • Existencia de convenios con empresas santandereanas dedicadas a la difusión de información o contenidos como diarios o periódicos. 	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Promoción: Promocionar y difundir los procesos, logros y actividades que adelanta la Clínica Chicamocha en los medios de comunicación internos, apoyados por instituciones externas.</p>	<p>Difusión: Desde el Departamento u oficina de comunicación en la Clínica Chicamocha, se adelantarán actividades y proyectos que fortalezcan los procesos comunicativos internos y externos. Además se busca sincronizar los contenidos emitidos por todos los medios de comunicación existentes en la organización, de manera que ayuden a que los trabajadores tengan la necesidad de consultarlos constantemente y se maneje un solo lenguaje.</p>

<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras instituciones del sector salud cuentan con Departamentos de Comunicaciones, en donde se fortalecen los procesos de comunicación internos y externos. • Otras organizaciones han adoptado para el desarrollo de sus actividades las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) 	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>Acercamiento¹¹: Por medio del acercamiento, se pueden integrar las Tecnologías de Información en Comunicación, para fortalecer los procesos de comunicación al interior de la organización, y así mismo realizar la difusión del Corazón Ideológico de la Clínica Chicamocha, por los medios más óptimos, de manera que toda la información emite llegue correctamente a sus destinos.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>Desarrollo: Desarrollar actividades de comunicación al público interno con el fin de fortalecer procesos, realizándolo a través de los medios de comunicación de la clínica e incluyendo las Tecnologías de Información en Comunicación.</p>
--	--	---

¹¹ Elías J & Mascaray J. (2000). La estrategia de Acercamiento. En: Más allá de la comunicación Interna: La intracomunicación. P 153. Barcelona.

Tabla 5. Estrategia FA

Estrategia	Tácticas	Plan de acción	Medios a Utilizar	Responsables	Tiempo de Ejecución
<p>FA: Acercamiento: Por medio del acercamiento, se pueden integrar las Tecnologías de Información en Comunicación, para fortalecer los procesos de comunicación al interior de la organización, y así mismo realizar la difusión del Corazón Ideológico de la Clínica Chicamocha, por los medios más óptimos, de manera que toda la información emite llegue correctamente a sus destinos.</p>	<p>Difusión de corazón ideológico de la organización</p>	<p>Campaña de expectativa en todas las sedes de la institución.</p>	<p>Mascota publicitaria, volantes, suvenires. Posters, video, protectores de pantalla, recordatorios, habladores.</p>	<p>Coordinadora de Talento Humano Comunicador Social Organizacional Líder en proyecto de Humanización</p>	<p>1 mes, 2 semanas</p>
		<p>Trabajar los 3 valores institucionales en 3 semanas (1 semanas por valor) y los 3 principios institucionales en otras 3 semanas (1 semana por valor). Se desarrollarán actividades que se dividirán por días para culminar con una evaluación de la actividad desarrollada.</p>			
		<p>Ubicación de habladores en cada área donde se establezcan frases con el valor de la semana</p>	<p>Se entregan a cada área para la recordación del valor y los principios.</p>		
		<p>Entrega de suvenires con el valor de la semana para cada área.</p>	<p>Suvenires</p>		
		<p>Publicación de posters y wallpapers en los computadores</p>	<p>Afiches, volantes y protectores de pantallas</p>		
		<p>Ronda por área exponiendo el valor. Al finalizar la actividad se evaluará.</p>	<p>Se realiza con la mascota quien realiza el acompañamiento en todos los recorridos</p>		

Tabla 6. Estrategia DO

Estrategia	Táctica	Plan de Acción	Medios a utilizar	Responsables	Tiempo de Ejecución
<p>DO: Difusión: Desde el Departamento u oficina de comunicación en la Clínica Chicamocha, se adelantarán actividades y proyectos que fortalezcan los procesos comunicativos internos y externos. Además se busca sincronizar los contenidos emitidos por todos los medios de comunicación existentes en la organización, de manera que ayuden a que los trabajadores tengan la necesidad de consultarlos constantemente y se maneje un solo lenguaje.</p>	<p>Asegurar que la información emitida por la Clínica Chicamocha sea efectiva, oportuna, precisa y completa a través de toda la organización.</p>	<p>Reincorporación y adecuación del boletín mensual 'Chicamocha es salud', cuyo contenido se enfocará en los procesos novedosos con los que cuenta la organización como eventos, capacitaciones, reconocimientos especiales, galería de imágenes, y demás con el fin de comunicar a toda la organización de manera oportuna y completa.</p>	<p>Boletín 'Chicamocha es salud'.</p>	<p>Empresa de Publicidad. Comité de Gerencia. Comunicador Social Organizacional</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Incentivar la cultura del 'mailing', con el fin de promover una comunicación más ágil y sencilla.</p>	<p>Correos Internos</p>	<p>Comunicador Social Organizacional</p>	<p>Permanente</p>
		<p>Asegurar que la información emitida por la Clínica Chicamocha sea efectiva, oportuna, precisa y completa a través de toda la organización.</p>	<p>Buzón de sugerencias y correo interno.</p>	<p>Comunicador Social Organizacional</p>	<p>Quincenal</p>

Tabla 7. Estrategia FO

Estrategia	Tácticas	Plan de Acción	Medios a Utilizar	Responsables	Tiempo de Ejecución
<p>FO: Promoción: Promocionar y difundir los procesos, logros y actividades que adelanta la Clínica Chicamocha en los medios de comunicación internos, apoyados por instituciones externas.</p>	<p>Promocionar la imagen corporativa por medio de todos los recursos con los que cuenta la institución.</p>	<p>Difundir la misión y visión de la organización por medio de una dinámica que se llama ‘La Quiero porque...’, luego de tener varios conceptos se describe la misión y visión y se deja la evidencia en los habladores.</p>	<p>Habladores en acrílico, carteles de ‘la quiero porque’</p>	<p>Comunicador Social Organizacional y Practicante de Psicología</p>	<p>1 semana</p>
		<p>Revisar si la señalización interna de todas las sedes de la Clínica Chicamocha es la adecuada y se encuentra estandarizada según lo descrito en el Manual de Imagen Corporativa.</p>	<p>Señalización en acrílico</p>	<p>Comunicador Social Organizacional y Coordinador de Salud Ocupacional</p>	<p>Permanente</p>
		<p>Establecer la entrega de los carnets a todos los empleados de la organización, ya que se adquirió la impresora para los mismos.</p>	<p>Impresora Zebra ZXP Serie 3</p>	<p>Comunicador Social Organizacional</p>	<p>Permanente</p>
		<p>Realizar y diseñar un mapa de ubicación de rutas de servicios, para ubicar dentro de la Clínica.</p>	<p>Mapas enmarcados en acrílico</p>	<p>Arquitecto y Comunicador Social Organizacional</p>	<p>Permanente</p>
		<p>Coordinar una toma de fotografías generales de la Clínica, servicios y sedes, para el portafolio de servicios y la página web</p>	<p>Cámara fotográfica o cotizar con un fotógrafo el estudio para las imágenes</p>	<p>Comunicador social Organizacional y Fotógrafo</p>	<p>Cada 5 años</p>

		<p>Proyectar videos en salas de espera con información general (misión, visión, políticas, portafolio de servicios, horarios de atención, entrega resultados, teléfonos y demás), para el usuario y sus familias.</p>	<p>Televisores institucionales ubicados en salas de espera y habladores ubicados en los ascensores.</p>	<p>Comunicador Social Organizacional y Realizador de Videos Institucionales</p>	<p>Permanente</p>
		<p>Actualizar la plataforma web para la institución, en donde va incluida la información principal, imágenes, videos, procedimientos, horarios de atención, así como un directorio telefónico principal para ubicar extensiones y evitar congestiones y demora en las llamadas.</p>	<p>Página web de la Clínica</p>	<p>Ingenieros de sistemas Comunicador Organizacional</p>	<p>Página permanente, cambios de contenido y eventos, actividades, fotografías y demás.</p>

Tabla 8. Estrategia DA

Estrategia	Tácticas	Plan de Acción	Medios a Utilizar	Responsables	Tiempo de Ejecución
<p>DA: Desarrollo: Desarrollar actividades de comunicación al público interno con el fin de fortalecer procesos, realizándolo a través de los medios de comunicación de la clínica e incluyendo las Tecnologías de Información en Comunicación.</p>	<p>Realizar actividades de comunicación al público interno, con el fin de promover nuevas formas de comunicación.</p>	<p>Realización de entrevistas a los públicos internos sobre temas de interés que se desarrollen en la institución para divulgación en el boletín institucional de la Clínica Chicamocha</p>	<p>Entrevistas Cámara Fotográfica Grabadora de voz</p>	<p>Comunicador Social Organizacional</p>	<p>Mensual</p>
		<p>Ejecución y difusión del programa 'Yo Propongo', el cual se encarga de la recepción de sugerencias y necesidades por parte de los empleados hacia mejorar los procesos de comunicación entre los mismos trabajadores.</p>	<p>Buzón de sugerencias, correo interno y formato físico para buzón de sugerencias</p>	<p>Comunicador Social Organizacional, Coordinador de Talento Humano y Junta Directiva</p>	<p>Periodicidad Permanente, revisión de sugerencias Quincenal y Respuesta a Sugerencias Mensual</p>
		<p>Creación de un Manual de Medios de Comunicación, en el que se va a plasmar los medios con los que cuenta la institución, cuál es su usabilidad, a que públicos se dirigen los medios y cuál es la información a emitir por el medio correcto. Lo anterior con el fin de crear coherencia de los medios, el público y el mensaje.</p>	<p>Manual de Medios de Comunicación</p>	<p>Comunicador Social Organizacional</p>	<p>Permanente</p>

Estrategia FA: Acercamiento

Para dar inicio con esta actividad, se realizará una campaña de expectativa por las diferentes áreas de la organización mostrando en los habladores frases que integren los valores y principios de la Clínica Chicamocha. Que se hará dos días antes de realizar esta estrategia, luego de ello, se trabajaran los valores área por área, dedicando 1 semana a cada valores y una semana a cada principio, completando así 6 semanas. Estas actividades tendrán inicio el día lunes y finalizarán los sábados

Lunes: iniciará con la ronda que cuenta con la participación del comunicador organizacional y el líder del proyecto de humanización, en donde en compañía de la mascota de la clínica se dirigen a las áreas y por medio de una actividad no mayor a 5 minutos que incluye pequeñas pausas activas y unas dinámicas sencillas se expondrá el valor y el principio de la semana, además se les dirá que es necesario resaltar el valor en las diversas actividades diarias que realicen y como premio a la labor desarrollada se les premiara al finalizar la actividad con un pequeño detalle como un reconocimiento.

Miércoles: se hará una ronda por cada área preguntando a los participantes la frase de la semana y resaltando el valor y posteriormente se hará la apertura del protector de pantalla o wallpapers que hará la recordación en el computador.

Viernes: se pasará por las diferentes áreas recordando el valor de la semana y entregando un pequeño suvenir como muestra de reconocimiento a las personas que han recordado y han difundido el valor y principio de la semana al público interno, a los usuarios y sus familias.

Finalización de la actividad: Al finalizar las 6 semanas se realizará una pequeña evaluación de conocimientos básicos, en donde se evaluará el grado de satisfacción que se tuvo con las actividades desarrolladas y que valores y principios se aprendieron en las mismas.



Anexo 6. Mascota CCH

Estrategia FO: Promoción

La misión y visión de la clínica, hacen parte de la cultura de la organización y se difundirán por medio de una dinámica que va dentro de la estrategia de la imagen y cultura corporativa la cual es muy sencilla. Se llevará a las diferentes áreas carteles en blanco solo con la palabra 'La quiero porque', y los trabajadores de la Clínica Chicamocha podrán escribir las diferentes razones por las cuales quieren a la institución, dentro de los diversos conceptos recogidos, está inmersa la misión y visión de la institución. Por ello, esta dinámica permite que cada empleado refuerce un poco la misión y visión y la practiquen día a día en sus actividades.

Los carteles se ubicarán por 1 semana en un sitio visible del área y al finalizar la semana se hará una retroalimentación y una pequeña evaluación que mide el nivel de conocimiento que se adquirió con la actividad desarrollada.

Luego, en compañía de la Coordinadora de Salud Ocupacional, se realizarán recorridos por la clínica con el fin de determinar si la señalización que se encuentra ubicada es la adecuada y en caso de que no sea así, se establecerán los cambios a realizar.

La imagen corporativa de la institución es importante porque es lo que se proyecta de adentro hacia afuera y es necesario proyectar una imagen la cual sea oportuna, precisa, completa y comprendida por quien la recibe. Dentro del marco de la imagen corporativa es necesario tener registros fotográficos actualizados de los procesos, infraestructura, medios tecnológicos y demás con los que se pueda referenciar a la institución, además se sugiere como medio de información físico, incorporar en los ascensores que es un medio de transporte el cual tiene constante tráfico de personas los monitores que funcionan a manera de televisor para emitir información de interés de la institución como horarios de servicios, líneas de atención a los usuarios, portafolio de servicios, misión, visión, eventos, reconocimientos especiales y demás, ya que en el recorrido del ascensor, las personas pueden conocer eventualmente esta información.

Como ya se estableció en el proceso de inducción, la entrega de los carnets institucionales de la Clínica Chicamocha, se harán el día que se realice la inducción, para que la persona tenga este documento de identidad e identificación y lo porte desde el momento que entra a la clínica hasta el momento en que sale de ella.

Estrategia DO: Difusión

La Clínica Chicamocha tenía la difusión del boletín informativo 'Chicamocha es Salud', el cual trataba temas referentes a la organización y el cual era entregado gratuitamente a los públicos internos y externos.

Sin embargo hace algún tiempo se detuvo la entrega de los ejemplares porque no se contó con un comunicador social quien se encargará de realizar las notas que contenía el documento y su respectiva realización. Por ello, se propone la reincorporación del periódico interno de la Clínica, el cual tendrá una distribución mensual que centrará toda su atención en los procesos de salud desarrollados por la institución, referente a procesos quirúrgicos, capacitaciones, seminarios, reconocimientos especiales, asistencia a eventos nacionales e internacionales, galería de imágenes y demás.

A su vez es necesario que se cree entre los trabajadores la cultura del mailing, el cual consiste en enviar información de interés al público interno de la organización.

Finalmente, en la propuesta de la imagen corporativa se busca difundir el programa 'Yo Propongo' el cual tiene como fin único establecer una comunicación directa de manera bilateral con los colaboradores para generar una plena participación, proporcionar asistencia y dar respuesta a cada una de las necesidades del Talento Humano teniendo en cuenta los principios y valores organizacionales.

Estrategia DA: Desarrollo

La Clínica Chicamocha incorporará el boletín institucional *Chicamocha es Salud*, con el fin de que los públicos internos sean autores de este medio de comunicación interno, el cual será apoyado por medio de entrevistas, galería de imágenes, testimonios, historias de vida, personajes de la semana, calendario de cumpleaños y demás, se realizarán dependiendo del tema que se estipule para el contenido del ejemplar. La periodicidad de entrega del boletín será mensual.

Además, a esta estrategia se suma la ejecución y difusión del programa 'yo propongo' el cual busca tener la participación de todos los empleados de la institución en un proyecto común de empresa, que facilite los procesos comunicativos internos atendiendo a necesidades y/o sugerencias del personal interno, con el ánimo de lograr una respuesta de manera oportuna.

Este proceso tiene como fin único establecer una comunicación directa de manera bilateral con los colaboradores para generar una plena participación, proporcionar asistencia y dar respuesta a cada una de las necesidades del Talento Humano teniendo en cuenta los principios y valores organizacionales.

Finalmente, está la realización del Manual de Medios de Comunicación de la Clínica Chicamocha S.A. que se realizará con el fin de establecer pautas para el uso adecuado de los medios de comunicación e información presentes en la institución prestadora de servicios de salud. Además se pretende mostrar el acompañamiento de Comunicaciones al manejo adecuado de los medios, proporcionando su cumplimiento completo, adecuado y oportuno.

7.4 Apoyar los diferentes procesos de comunicación que faciliten la gestión de Talento humano

En relación con el cuarto objetivo específico que se estableció en esta propuesta de comunicaciones, está el apoyo logístico, a capacitaciones, charlas, eventos días especiales y demás que se realicen por parte de la Clínica Chicamocha.

Por ello, en cumplimiento de este objetivo, en la celebración del día de la salud en el mundo del trabajo, se hizo en toda la Clínica una campaña de pausas activas, con el fin de generar bienestar de los trabajadores y acabar con las rutinas laborales y mejorando los niveles de estrés, previniendo el riesgo de enfermedades profesionales y promoviendo la integración de los trabajadores. En esta actividad con el acompañamiento de la ARL SURA, la coordinadora de Salud Ocupacional, la Ingeniera Ambiental y la Practicante de Comunicación, se realizó recorridos por todas las áreas para ejecutar esta actividad a todos los trabajadores.

Desde comunicaciones, se realizó apoyo logístico en toma fotográfica, entregas de los Palm Mouse e integración de las diversas áreas.



Anexo 7. Casa Blanca CCH



Anexo 8. Pausas Activas - Contabilidad y Cartera



Anexo 9. Pausas Activas - Hospitalización Pediatría CCH



Anexo 10. Pausas Activas - Hospitalización Maternidad CCH



Anexo 11. Pausas Activas - SIAU CCH



Anexo 12. Palm Mouse CCH



Anexo 13. Celebración de Cumpleaños

Además de ello, se ha prestado orientación y acompañamiento a las actividades relacionadas con comunicación, tal es el caso de realización de tarjetas de cumpleaños, adecuación de la hoja de gastos de cirugía, diseño de afiches y algunos impresos necesarios para las áreas de la Clínica, entre otros.



Anexo 14. Salud Ocupacional - La salud en el mundo del trabajo CCH



Anexo 15. No uso del celular CCH

**Durante la atención, nuestros
colaboradores NO usan
dispositivos móviles**



Anexo 16. No uso del celular CCH



Anexo 17. Tarjetas de feliz cumpleaños CCH



Anexo 18. Invitación de cumpleaños CCH

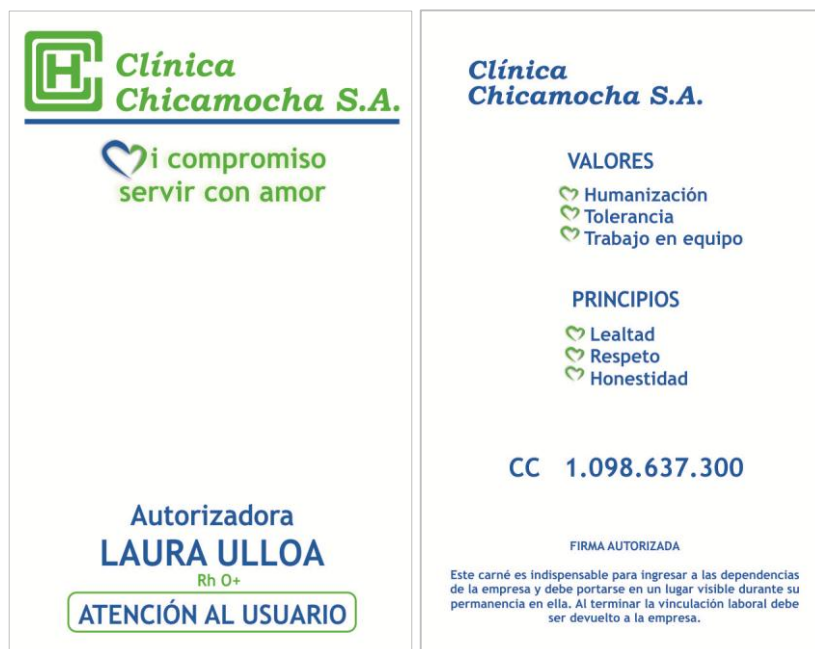


Anexo 19. Invitación a la celebración del día de los niños

7.4.1 Nuevo diseño del carné institucional como elemento de identidad corporativa

Con base en el diseño que tenía el anterior carné que hacía parte de la Clínica Chicamocha y atendiendo a los requerimientos de la los directores de la organización, y del Manual de Imagen Corporativa, se realizó el nuevo diseño del carné que hará parte de los elementos de imagen corporativa personal de cada trabajador de la Clínica Chicamocha. Para ello, fue necesario, trabajar con los colores corporativos, incorporar un diseño mucho más sofisticado y que rompiera los esquemas planos que tenía el antiguo carné. Se incluyó la frase 'Mi compromiso, servir con amor', el grupo sanguíneo, el cargo y el área. En la parte reversa del carné integra los valores, los principios, la identidad y la firma autorizada.

El siguiente es el modelo que quedó para el carné institucional:



Anexo 20. Carné Institucional CCH

Para el proceso de carnetización, fue necesario convocar a los trabajadores nuevos y antiguos de la institución, para que se acercaran a la oficina de comunicaciones, se tomarán su respectiva foto y luego poder carnetizar a cada miembro activo de la organización. Del momento en que se dio apertura a este proceso, hasta el día de finalización de la pasantía, se elaboraron 350 carnets.

7.4.2 Generar cotizaciones con empresas contratantes de insumos que correspondan al área de comunicaciones

Atendiendo a las necesidades que surgen en el avance de la Clínica y en el proceso de acreditación que la misma adelanta, se han producido significativos cambios positivos en la expansión, modernización y posicionamiento de la Clínica a nivel local, regional, nacional e internacional. Para ello ha sido necesario generar cotizaciones con proveedores para que proporcionen a la institución de equipos, suministros y demás materiales en términos comunicativos. En ese orden de ideas, se han solicitado cotizaciones a empresas para señalización, brailles, suvenires, impresora de carné, ribbones y demás.

7.5 Actualizar los soportes de comunicación interna que hacen parte de la organización

Las carteleras internas se han convertido en un medio de comunicación estratégico dentro de las organizaciones, en el cual se puede colgar información de interés. Lo aconsejable, es que la información que se divulga por este medio no exceda de dos semanas, porque satura al público, a quien llega la comunicación. En la Clínica Chicamocha, es posible ubicar algunas carteleras, sin embargo, en los contenidos que se manejan, la información es muy antigua, y la distribución de la información no es la adecuada, además la ubicación de algunas carteleras no es la correspondiente.

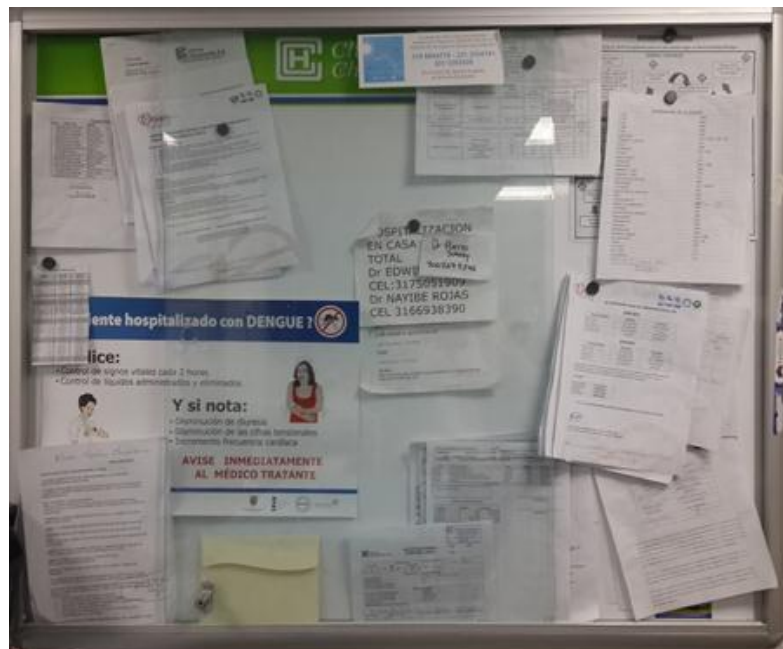
En la revisión realizada se encontró la siguiente información de las carteleras:



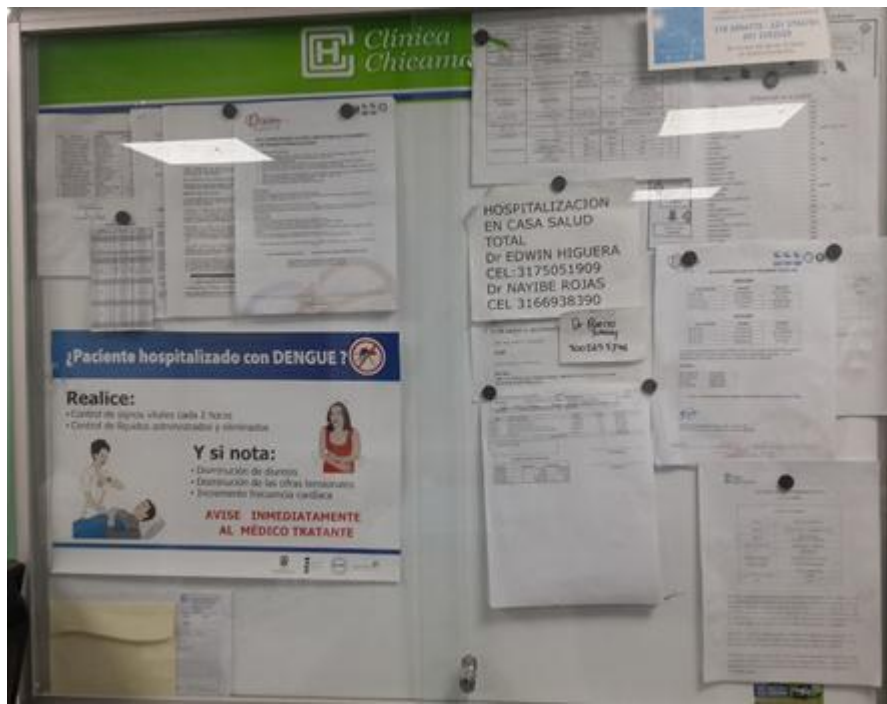
Anexo 21. Carteleras Internas Tercer Piso Antes



Anexo 22. Cartelera Interna Tercer Piso Después



Anexo 23. Cartelera Interna Urgencias Antes



Anexo 24. Cartelera Interna Urgencias Después

CONCLUSIONES

Esta etapa de pasantía realizada en la Clínica Chicamocha, fue una experiencia gratificante para el crecimiento profesional y personal, ya que se ampliaron conocimientos, se aumentó la experiencia laboral, se conoció a profundidad la organización y se aportaron ideas de crecimiento en el área trabajada.

En el proceso adelantado, se estudiaron las necesidades comunicativas con las que contaba la institución, para ello fue necesario un proceso de análisis documental y de observación, el cual permitió conocer de forma anticipada qué actividades se realizarían en el proceso de la pasantía profesional.

Por ello, en el cumplimiento del proceso de acreditación de alta calidad que adelanta la institución y haciendo caso a los estándares establecidos para el Manual de Acreditación, se realizó una propuesta estratégica de comunicación corporativa interna que involucrará a toda la organización, para que luego en la ejecución y culminación de la misma, se pueda llegar a contribuir a la transformación cultural.

Los procesos de mejoramiento que adelantan algunas instituciones, son necesarios aplicarlos, ya que integran a la comunicación organizacional dentro de los requisitos obligatorios para cumplir con la excelencia; tal es el caso de la Acreditación de Alta Calidad. Por ello como se expresa en el referente conceptual por Carlos Fernández Collado, la comunicación es necesaria en el “funcionamiento de las organizaciones sociales. Es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la empresa. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio”.

En la propuesta del plan estratégico de Comunicaciones para la Clínica Chicamocha, fue necesaria la realización adecuada de la actividades que

fomentaran el uso adecuado de los medios de comunicación para la trasmisión de información, la cual integro el mapa de medios, mapa de públicos, vinculación de los trabajadores de la institución a las diferentes actividades de comunicación, buscando así “proporcionar información de procesos internos, toma de decisiones, soluciones de problemas”, tal como lo expresa Benigno Alicea, en el referente conceptual.

Es importante resaltar los grandes aportes en maquinaria tecnológica que tuvo la Clínica Chicamocha, en el área de comunicaciones, ya que se adquirió la impresora de carnés, para la identificación de todo el personal de la institución y algunas otras herramientas que optimizaron el cumplimiento de las actividades ejecutadas.

Ahora bien, al no tener definido un Departamento de Comunicaciones que sea orientado por un profesional de la comunicación, encargado de la correcta trasmisión de las acciones de gestión de la comunicación, en una institución como la Clínica Chicamocha, representa un reto a nivel profesional para quien esté en el cargo.

Finalmente, la puesta en marcha de la estrategia de comunicaciones realizada para la Clínica Chicamocha, además de cumplir con los requisitos de la Acreditación de Alta Calidad, se convierte en una necesidad para los trabajadores y para la institución, porque allí se estandarizan todas las estrategias, actividades, y tácticas comunicativas orientadas a un proyecto común dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- Luego de la propuesta de comunicación interna, es necesario que se empiece a ejecutar la estrategia, cumpliendo las tácticas, los tiempos y plazos establecidos, involucrando los responsables en el proceso y las actividades a desarrollar.
- De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta de comunicaciones que se aplicó a los trabajadores de la institución, es necesario la incorporación de un Departamento de Comunicaciones en la Clínica Chicamocha, que se encargue de planificar y gestionar todas las actividades o acciones de comunicaciones, de manera que ayuden y contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Es necesario que sea constante la presencia de una persona que se encargue de las comunicaciones dentro de la Clínica Chicamocha, en este caso el Pasante o Practicante de Comunicación Organizacional. Sin embargo, pensando en la mejoría y consolidación de los procesos, la clínica debería asignar el puesto de Comunicador a un profesional de la comunicación, quien lidere procesos, cree planes a largo plazo y fortalezca la actual estrategia o plan de comunicaciones y para completar las actividades, se apoye de un practicante.
- Para la correcta ejecución de algunas actividades de comunicación, es fundamental contar con las licencias de los programas adecuados para los mismos. En el diseño de piezas comunicativas es necesario contar con las licencias de los programas de CorelDraw, Photoshop e Illustrator.
- Realizar la pertinente actualización del Manual de Imagen Corporativa de la institución, incluyendo los cambios que se han realizado y hacer entrega de ejemplares a los coordinadores de área y directivos de la institución, para que

hagan uso adecuado de los colores institucionales, la imagen corporativa y los demás elementos de la imagen institucional.

- Prestar el acompañamiento necesario en la implementación y ejecución de la nueva plataforma web, dando asesoría en la realización de los contenidos, incluyendo información de interés y actualizando constantemente el portal, para generar el interés de ingreso por parte de los usuarios.
- Difundir las actividades desarrolladas por la institución a través de medios masivos de comunicación, así como periódicos, revistas, canales de televisión, emisoras, nuevos medios (comunicación digital y móvil) y demás, con el fin de difundir externamente a la clínica y generar reconocimiento local, departamental y nacional.
- Adquirir las herramientas tecnológicas necesarias para la ejecución de actividades de comunicación tales como una cámara digital profesional que sirva como soporte para el proceso de carnetización y evidencia de actividades, una grabadora de voz que sea útil para la realización de entrevistas y demás herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de actividades.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIAGNÓSTICO SOBRE IDENTIDAD CORPORATIVA

Con el ánimo de presentar propuestas de mejora para la Clínica Chicamocha, en el marco de la certificación de Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia, se aplicará la siguiente encuesta que nos permite conocer su percepción y necesidades en relación con la información y comunicación interna, por lo cual agradecemos su disposición y sinceridad.

1. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO
GENERO: a. Femenino <input type="checkbox"/> b. Masculino <input type="checkbox"/>
EDAD: a. Menos de 20 años <input type="checkbox"/> b. De 20 a 40 años <input type="checkbox"/> c. Más de 40 años <input type="checkbox"/>
AREA O DEPENDENCIA:
RANGO DE ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION: a. Menos de 5 años <input type="checkbox"/> b. 5 a 10 años <input type="checkbox"/> c. 11 a 20 años <input type="checkbox"/> c. Más de 20 años <input type="checkbox"/>
CARGO QUE DESEMPEÑA:

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Conoce usted el año de creación de la Clínica Chicamocha?

No puedo precisar ni la década 1	Puedo precisar la década, pero con dudas 2	Puedo precisar solo la década 3	Lo conozco con exactitud 4
-------------------------------------	---	------------------------------------	-------------------------------

1. A. Escriba el año de creación de su empresa: _____

2. ¿Conoce usted cual es la actividad principal de la Clínica Chicamocha?

No la conozco 1	Conozco algo 2	La conozco bien 3	La conozco muy bien 4
--------------------	-------------------	----------------------	--------------------------

2. A. Enuncie la actividad principal de la Clínica Chicamocha _____

3. ¿Conoce usted qué es la Clínica Chicamocha, y qué hace como organización?

No la conozco 1	Conozco algo 2	La conozco bien 3	La conozco muy bien 4
--------------------	-------------------	----------------------	--------------------------

3. A. Enuncie brevemente la misión de su empresa _____

4. ¿Conoce usted cuáles son las metas y propósitos que tiene la Clínica Chicamocha?

No la conozco 1	Conozco algo 2	La conozco bien 3	La conozco muy bien 4
--------------------	-------------------	----------------------	--------------------------

4. A. Enuncie brevemente la visión de su empresa _____

5. Independientemente de su antigüedad en la empresa, ¿Puede usted destacar algunos valores que se han mantenido en la Clínica Chicamocha desde su fundación?

No lo sé 1	Sé algo 2	Lo sé bien 3	Lo sé muy bien 4
---------------	--------------	-----------------	---------------------

5. A. Enuncie los valores de la Clínica Chicamocha y cómo los vive en sus labores diarias _____

6. ¿Sabe usted cuáles son los principios institucionales que hacen parte de la Clínica Chicamocha?

No sé destacarlos 1	Dudo si sabría destacarlos 2	Creo que puedo destacarlos 3	Puedo destacarlos con certeza 4
------------------------	---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

6. A. Enuncie los principios de la Clínica Chicamocha y cómo los vive en su puesto de trabajo _____

7. ¿Sabe usted si la Clínica Chicamocha, desarrolla políticas o acciones que generan compromiso con los colaboradores y la sociedad?

No lo sé 1	Sé algo 2	Lo sé bien 3	Lo sé muy bien 4
---------------	--------------	-----------------	---------------------

7. A. Enuncie brevemente las políticas o acciones de la Clínica Chicamocha _____

8. ¿Qué imagen cree que ofrece la Clínica Chicamocha al público en general?

Mala 1	Regular 2	Buena 3	Muy buena 4
-----------	--------------	------------	----------------

9. Portar el carné de la Clínica Chicamocha genera:

Calidad 1	Innovación 2	Bienestar 3	Identidad 4
--------------	-----------------	----------------	----------------

9. A. Justifique su respuesta _____

10. ¿Cree usted que la Clínica Chicamocha es positivamente diferente a las demás de su sector?

Nada 1	Algo 2	Demasiado 3	No sé/ No respondo 4
-----------	-----------	----------------	-------------------------

10. A. En qué radica la diferencia _____

11. De los siguientes ¿Cuáles son los ejes de acreditación de la Clínica Chicamocha? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| a. Seguridad del paciente | e. Gestión del riesgo |
| b. Calidad | f. Salud pública |
| c. Talento humano | g. Humanización en la atención |
| d. Gestión de tecnología | h. Responsabilidad social |

COMUNICACIÓN INTERNA

12. ¿Cómo califica la información recibida por parte de la Clínica Chicamocha?

Clara 1	Precisa 2	Oportuna 3	Completa 4
------------	--------------	---------------	---------------

13. ¿Cómo califica las relaciones existentes de su puesto de trabajo con otros cargos o áreas dentro de la Clínica Chicamocha?

Amigable 1	Cordial 2	Respetuosa 3	Profesional 4
---------------	--------------	-----------------	------------------

14. ¿Cómo calificaría la comunicación existente con su jefe inmediato?

Mala 1	Regular 2	Buena 3	Excelente 4
-----------	--------------	------------	----------------

15. La comunicación que transmite desde su puesto de trabajo a los usuarios y sus familias es:

- Clara
- Precisa
- Oportuna
- Completa
- Todas las anteriores

16. ¿Cómo califica usted la información que brinda el equipo de salud de la Clínica Chicamocha al usuario y su familia?

Escasa y confusa 1	Es poco clara 2	Es rica y abundante 3	No sé/No respondo 4
-----------------------	--------------------	--------------------------	------------------------

17. ¿Considera usted apropiado el diseño empleado en los medios impresos de la Clínica Chicamocha? (folletos, volantes, plegables y demás)

Sí 1	No 2	No sé/No respondo 3
---------	---------	------------------------

17. A. ¿Qué le cambiaría? (especifique el medio al cual se refiere) _____

18. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación usualmente utiliza para comunicarse dentro de la Clínica Chicamocha? (debe responder todas las opciones)

		Muy poco	Poco	Bastante
16.1	Carteleras internas	1	2	3
16.2	Medios escritos	1	2	3
16.3	Spark	1	2	3
16.4	Comunicación verbal	1	2	3
16.5	Intranet	1	2	3
16.6	Correos Internos	1	2	3
16.7	Teléfono	1	2	3
16.8	Reunión grupo primario	1	2	3

18. A. Cuál medio de comunicación e información, cree se debe incorporar en la Clínica Chicamocha _____

19. ¿Qué información le gustaría recibir por parte de la Clínica Chicamocha?
(puede escoger más de una opción)

- a. Actualizaciones en salud
- b. Cómo mejorar la calidad de vida
- c. Reflexiones y superación personal
- d. Actividades programadas y desarrolladas por la Clínica
- e. Otros _____

20. ¿Qué campañas cree usted que se deben fortalecer en la Clínica Chicamocha?
(puede escoger más de una opción)

- a. No uso del cigarrillo
- b. Campaña del silencio
- c. Campaña de reciclaje y medio ambiente
- d. Pausas activas
- e. Autocuidado
- f. Otras _____

20. A. ¿Cómo la fortalecería? _____

21. ¿Considera usted necesaria la implementación de un departamento de comunicaciones dentro de la Clínica Chicamocha?

Innecesario 1	Medianamente Necesario 2	Muy Necesario 3
------------------	-----------------------------	--------------------

21. A. ¿Explique el porqué de su respuesta? _____

Tiene alguna sugerencia que sirva para mejorar los procesos de comunicación dentro de la Clínica Chicamocha _____

Gracias por su Colaboración!

BIBLIOGRAFÍA

1. Clínica Chicamocha S.A. Filosofía corporativa. [en línea]. Citado 7/10/2014. Disponible en: <http://www.clinicachicamocha.com/historia.htm>
2. Clínica Chicamocha S.A. Estructura organizacional. [en línea]. Citado 7/10/2014. Disponible en: <http://www.clinicachicamocha.com/estructura.htm>
3. FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.
4. ALICEA Sanabria, Benigno E. Comunicación Empresarial Ejecutiva. [en línea] Universidad de Puerto Rico en Humacao: Centro de Competencias de la Comunicación. 2003. Disponible en: http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf
5. ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional: naturaleza y alcance. En: Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. [En línea]. España. 2005. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&hl=es&sa=X&ei=wYr8U_i_FTNsQTYyI_CwCQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=true
6. ANDRADE, Horacio. Comunicación organizacional: naturaleza y alcance. En: Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. [En línea]. España. 2005. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicaci%C3%B3n+organizacional&hl=es&sa=X&ei=wYr8U_i_FTNsQTYyI_CwCQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=true
7. FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. En: Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. [En Línea]. Europa. 2004. Pág. 47. Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=7HMTTa5PbVwC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=mapa+integral+de+comunicaciones&source=bl&ots=ZkCsUHhXAf&sig=nbpEiGRqWV3VKYUx1xq1_JNHLI8&hl=es&sa=X&ei=wtwEVI-dJZDKggTg1oCgDg&ved=0CE8Q6AEwCw#v=onepage&q&f=false

8. FUENTES, Sandra. El Mapa Integral de Comunicación. En: Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. [En Línea]. Europa. 2004. Pág. 47. Disponible en:
http://books.google.com.co/books?id=7HMTTa5PbVwC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=mapa+integral+de+comunicaciones&source=bl&ots=ZkCsUHhXAf&sig=nbpEiGRgWV3VKYUx1xq1_JNHLI8&hl=es&sa=X&ei=wtwEVI-dJZDKggTg1oCgDg&ved=0CE8Q6AEwCw#v=onepage&q&f=false

9. FUENTES, Sandra I. Mapa Integral de Comunicación. [En línea]. Citado 14/10/2014. Disponible en:
http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_martinez.pdf

10. FUENTES, Martínez Sandra. Mapa Integrales de Comunicación. [En Línea]. Colombia. Citado 28/10/2014. Disponible en:
http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_martinez.pdf

11. Elías J & Mascaray J. (2000). La estrategia de Acercamiento. En: Más allá de la comunicación Interna: La intracomunicación. P 153. Barcelona.