



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

Comunicación Institucional

Plan de Comunicación Interna

Caso de estudio: **FUESMEN**

Trabajo de Investigación

POR:

María Giuliana Frare Famá

BAJO LA DIRECCIÓN DE:

María del Carmen Abraham

Mendoza - 2020

A mis padres, hermanas

Y a todas las personas

que me acompañaron en este camino

Resumen

El presente trabajo de investigación propone el diseño de un plan de Comunicación Interna para una organización del sector de la salud de la provincia de Mendoza. Existe un gran campo de trabajo, ya que es un área poco desarrollada en la organización bajo análisis. Se definen los grupos de interés, sus necesidades, y se presentan acciones concretas para cumplir con los objetivos planteados. Las acciones propuestas son realizables, tanto técnica, como económicamente. Solo dependen de la decisión de los directivos de la organización, a partir de la asignación de recursos para tal fin.

Estas medidas impactarán de forma positiva en la cultura organizacional de la organización y crearán una ventaja competitiva a largo plazo en FUESMEN, Fundación Escuela de Medicina Nuclear.

Índice

CAPÍTULO I.....	7
Marco Teórico.....	7
<hr/>	
1. Introducción	7
1. 1 Branding Corporativo.....	7
2. Identidad Corporativa	9
2. 1 Factores que afectan la Identidad Corporativa.....	10
2.2 Componentes de la Identidad Corporativa.....	12
2.2.1 Cultura Corporativa	13
2.2.2 Filosofía Corporativa.....	15
2.3 Comunicación de la Identidad Corporativa	18
2.3.1 La Conducta Corporativa de la organización.....	20
2.3.2 La Comunicación Corporativa de la organización	21
2.4 Comunicación como herramienta clave.....	23
2.4.1 Comunicación Interna	24
2.5 Gestión de la Comunicación Interna.....	27
2.5.1 ¿Qué es planificar la comunicación?	28
2.5.2 Horizonte temporal del plan de comunicación.....	28
2.5.3 Fuentes de información para la elaboración del plan	29
2.5.4 Consideraciones generales.....	29
2.6 Pasos para diseñar un plan de comunicación	29
CAPÍTULO II.....	40
Análisis de la Organización	40
<hr/>	
1. Introducción	40
2. La Organización	40
2.1 Historia.....	41

2.3 Estructura	44
2.3.1 Organigrama.....	45
2.3.2 Autoridades	47
2.4 Identidad Corporativa FUESMEN	47
2.4.1 Misión	47
2.4.2 Valores	48
2.4.3 Visión.....	48
2.5 Objetivos	¡Error! Marcador no definido.
2.5.1 Objetivos Institucionales	49
2.5.2 Objetivos Generales.....	49
2.5.3 Objetivos Estratégicos 2018	50
2.6 Resultado Económico Financiero	51
2. 7 Análisis FODA.....	52
2.8 Stakeholders o Grupos de Interés	55
CAPÍTULO III	56
Plan de Comunicación Interna	56
<hr/>	
1. Introducción	56
2. Manual de Comunicación Interna	56
2.1 Objetivo.....	56
2.2 Estrategias	57
2.3 Control y seguimiento	67
3. Conclusión.....	68
Bibliografía	69
ANEXO I.....	72
Organigrama Fundación Escuela Medicina Nuclear.....	72

ANEXO II74
Encuesta de situación actual a jefes de servicios Junio 201974

ANEXO III.....77
Actividades y campañas realizadas septiembre 2019/marzo 2020.....77

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1. Introducción

El presente capítulo, busca definir el marco teórico dentro del cual se desarrollará el trabajo de investigación. Se analizan los conceptos centrales referidos a Imagen Corporativa y Comunicación Organizacional, la gestión de la misma y los pasos correctos para elaborar un plan de comunicación interna.

1.1 Branding Corporativo

Brand es una palabra en inglés que significa marca, por lo tanto, se puede decir que "branding" es "crear marca", construir una marca.

La marca se crea no sólo con un nombre y un diseño, sino también, con pequeñas acciones y esfuerzos, que realizan las organizaciones con el fin de establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva. Esta Identidad Corporativa debe distinguir los productos y/o servicios de dicha organización, y la organización en sí misma. La identidad se debe comunicar adecuadamente al público interno y externo. Este proceso de identificar, estructurar y comunicar atributos propios de su identidad es importante para crear y mantener vínculos relevantes con los públicos de la organización.

¿Por qué la Imagen Corporativa es tan importante?

Para lograr que la organización sea identificada, diferenciada y preferida por el público, es que se debe trabajar en la Imagen Corporativa. Esta diferenciación y preferencia se logra, por la correcta gestión de los atributos de identidad de la organización, y luego por la apropiada comunicación de los mismos, a sus diferentes públicos. Teniendo en cuenta la situación del entorno general y competitivo, es un problema que el público identifique y diferencie los productos, servicios y organizaciones de un mercado o sector de actividad.

La Imagen Corporativa es el conjunto de atributos que asocian los distintos públicos a una organización. Esta adquiere una importancia fundamental, ya que crea valor y se convierte en un activo intangible estratégico de dicha organización.

Una buena Imagen Corporativa permite:

- ✓ Ocupar un espacio en la mente de los públicos:

La organización existe en la mente del público por medio de la Imagen Corporativa, es decir, ocupa un espacio en la mente de las personas, es “estar presentes”. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la Imagen Corporativa. Teniendo en cuenta la situación social competitiva, compleja y cambiante en la que se encuentran los públicos, las decisiones se toman en función de las entidades que resultan "familiares", se tienen en cuenta aquellas organizaciones que están presentes en ese momento. Por eso es condición necesaria para que los públicos elijan cierta organización, existir para ellos.

- ✓ Facilitar la diferenciación de la organización con otras:

Esto se logra por medio de un perfil de identidad propio, diferenciado y duradero. Existir en la mente del público, no garantiza la elección ni el éxito, por eso, se debe generar valor diferenciándose del resto de las organizaciones "existentes" (presentes en la mente del público).

Se dijo que para que el público elija una organización primero hay que existir en su mente. Otra condición, es crear un valor diferencial respecto al resto de las organizaciones. Esto lo permite la Imagen Corporativa, que genera valor diferencial y añadido, en la medida que aporta soluciones y beneficios útiles y valiosos en la toma de decisiones.

La organización crea valor para sí misma por medio de su Imagen Corporativa, creando a su vez valor para sus públicos. Esta situación de ganar-ganar es una gran oportunidad de éxito para la organización.

- ✓ Actuar como un factor de poder en las negociaciones

Si bien las decisiones de compra o elección de una organización se ven influidas por un conjunto de factores (información, imagen, situación), puede haber algún factor más importante que el resto. Por eso, es importante tener una imagen corporativa consolidada, ya que puede minimizar el impacto que tienen dichos factores, de situación coyunturales, ya sean individuales o sociales.

- ✓ Lograr vender mejor

Una buena Imagen Corporativa se traduce en un plus de marca, por la cual el público está dispuesto a pagar más, ya que la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior.

- ✓ Atraer mejores inversores

Una buena Imagen Corporativa influye en los inversores, porque despierta el interés de los inversores, y de este modo, aportan capital; ya que existe una perspectiva de beneficios que puede ser superior a la de otras organizaciones.

- ✓ Conseguir mejores trabajadores

Las personas que trabajen en el sector tendrán como referencia esa organización, y será preferida a otras, lo cual facilitará a la institución contratar personas más calificadas y adecuadas en función de su perfil profesional.

(Capriotti Peri, Paul, 2009)

2. Identidad Corporativa

Según Paul Capriotti "La Identidad Corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización. Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización." (Capriotti Peri, Paul, 2009, pág. 19)

Teniendo en cuenta el Enfoque del Diseño, la Identidad Corporativa se define como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988; Bernstein, 1986; Abratt, 1989). Esta definición relaciona la Identidad Corporativa con "lo que se ve" de una organización. Ésta es la Identidad Visual, que es la plasmación o expresión visual de la identidad de una organización. El estudio de la Identidad Visual se vincula al análisis de todo lo relacionado con sus elementos constitutivos: símbolo, logotipo, tipografía y colores corporativos. La Identidad Visual se aplica a

través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico. (Capriotti Peri, Paul, 2009)

Entonces, la Identidad Visuales un instrumento de la comunicación corporativa de la organización, define la personalidad y esencia de la misma. La Identidad Visual transmite de forma gráfica la Identidad Corporativa y ésta intenta influir en la formación de la imagen de la organización en los diferentes públicos (Imagen Corporativa), el objetivo final de la Imagen Corporativa es lograr el posicionamiento deseado por la organización.

La función de la Identidad Corporativa es que la organización se auto-identifique, a nivel interno, y se auto-diferencie, del resto de las organizaciones de su entorno.

Se puede concluir, que la Identidad Corporativa es un conjunto de atributos centrales, perdurables y distintivos de una organización. Estos pueden agruparse en Filosofía y Cultura Corporativa, se verán con más detalle a continuación. Estos atributos definen a la organización, dándole coherencia y estabilidad. Los mismos van cambiando a lo largo del tiempo, en mayor o menor medida ya que la organización en sí, está en constante "movimiento" debido a que su entorno también lo está, y ésta debe sufrir ciertos cambios para adaptarse y mantenerse en el sistema en el cual se desarrolla.

2. 1 Factores que afectan la Identidad Corporativa

El autor define diversos aspectos que influyen decisivamente en la Identidad Corporativa de una organización, a continuación, se definen aquellos que pueden aplicarse a la organización bajo análisis:

- ✓ Personalidad y normas del fundador

Las características de personalidad del fundador de una organización, y las normas por él establecidas marcarán notablemente la Identidad Corporativa de la organización. El fundador establecerá, con su conducta y formas de hacer, los lineamientos generales que deberá seguir la entidad, y ello se reflejará en los valores, las creencias y las pautas de comportamiento de los integrantes de la organización.

✓ Personalidad y normas de personas claves

Se refiere a aquellas personas que han sucedido al fundador, directores, gerentes, etc., o personas designadas por él, para establecer políticas dentro de la organización. Estas personas pueden compartir los valores y normas del fundador, o plantear normas diferentes, las cuales pueden ensamblarse con las antiguas y guiar el accionar.

✓ Evolución histórica de la organización

Diversas situaciones por las que ha pasado la organización demuestran el espíritu de la misma y la forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones en cuestiones “importantes”. Estos acontecimientos históricos serán integrados a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad.

Tienen gran importancia las distintas acciones llevadas a cabo, por los miembros de la organización. Tanto los resultados de éxito, porque marcan valores de conducta positiva, como también los fracasos, porque sirven para saber qué cosas no deben hacerse, o qué cosas no están bien vistas.

✓ Personalidad de los individuos

Los miembros de la organización tienen características particulares. Estas son, por ejemplo: su carácter, sus creencias y sus valores. Las mismas influirán en la conformación de la Identidad corporativa, ya que cada individuo “aporta” sus experiencias y vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc. Estos aportes personales interactuarán con los de los otros individuos de la organización. Llegando en algunos casos a imponerse una perspectiva sobre otras, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales.

✓ El entorno social

Las características de la sociedad en donde se desarrolla la organización también condicionan las características de la Identidad Corporativa de la misma. Las organizaciones están formadas por personas, y estas viven en una determinada cultura, y esta se verá reflejada

también dentro de la organización. Las relaciones interpersonales en una organización están enmarcadas por las formas culturales de la sociedad donde se desenvuelven.

(Capriotti Peri, Paul, 2009)

2.2 Componentes de la Identidad Corporativa

Por lo expuesto anteriormente, se llega a la conclusión de que la Identidad de la organización tiene dos componentes: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.

La Cultura Corporativa es el “alma” (*soul*) de la Identidad y representa lo que la organización es en este momento. Conecta el presente de la organización con el pasado de la misma, ya que tiene en cuenta los valores y creencias compartidas por los miembros de la institución durante la evolución de la misma. También considera las pautas de conducta establecidas, que como se pudo ver anteriormente, están fuertemente marcadas por los miembros fundadores y personas clave de la organización.

La Filosofía Corporativa es la “mente” (*mind*) de la Identidad Corporativa, y representa lo que la organización quiere ser. Por eso, aquí se verán los conceptos de misión y visión, además de los valores organizacionales. Es el componente que conecta el presente de la organización con el futuro, con su capacidad de diferenciarse y permanecer en el tiempo.

Gráfico 1
Componentes de la Identidad Corporativa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2.1 Cultura Corporativa

A lo largo del tiempo, la cultura ha sido objeto de estudio de diversas disciplinas como la Antropología, la Psicología y la Sociología, entre otras. Esto le otorga a la cultura un carácter interdisciplinar, que implica la abundancia de enfoques y perspectivas existentes.

Desde el punto de vista antropológico, Edward B. Tylor definió a la cultura como "el conjunto complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre, y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembros de una sociedad". (Tylor, 1871)

Luego de recopilar diversos aportes sobre cultura, los antropólogos Koeber y Kluckholm (1952) la definen como "modelos, explícitos e implícitos, de comportamiento adquiridos y transmitidos por símbolos, que constituyen las relaciones distintivas de los grupos humanos".

Desde el punto de vista sociológico se puede decir que la cultura es la principal fuerza que relaciona los distintos elementos del mundo social, o del "sistema de acción". Según Parsons el sistema cultural está en relación constante con el resto de los sistemas de la acción. Este es un sistema pautado y ordenado de símbolos que son objeto de la orientación de los actores, componentes internalizados del sistema de la personalidad y pautas institucionalizadas del sistema social. Para Parsons, las organizaciones son subsistemas especializados dentro de una estructura institucional superior, donde la cultura es parte del sistema. (Parsons, 1969)

Según la UNESCO, la cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Engloba las artes y letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. (UNESCO <https://unesdoc.unesco.org/>)

Se puede definir a la Cultura Corporativa u Organizacional como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas, no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. Estas guían el accionar de los miembros de la organización. A mayor comprensión de cómo funciona la organización, más fácil es la resolución de los problemas internos que puedan presentarse. De aquí surge la importancia de la comunicación interna y la internalización de la cultura organizativa.

La cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– de los miembros de la misma. Esta se forma a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa. Se genera una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

Dentro de la organización, se pueden encontrar distintas subculturas que se diferenciarán de la cultura dominante. La cultura dominante expresa los valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización, a diferencia de las subculturas, cuyos valores son compartidos por algunos grupos más pequeños.

Componentes de la Cultura Organizacional:

- ✓ Creencias: suposiciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre diferentes aspectos y cuestiones organizacionales. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.
- ✓ Valores: principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la misma. Tienen mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no son observables.
- ✓ Pautas de Conducta: son formas de comportamientos observables de un número amplio de miembros de la organización. Estas expresan los valores y las creencias de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa.

La Cultura Corporativa es un elemento de vital importancia en toda organización, porque como se mencionó anteriormente, influye en la forma de actuar de los miembros, define un carácter. La cultura se relaciona directamente con el clima o ambiente laboral, y es una guía a los comportamientos de los miembros, es dinámica ya que cambia a medida que cambian las personas que integran la organización. Las creencias y valores influyen en las pautas de conducta de los empleados de la organización, porque asumen dichos principios como “formas correctas de hacer”. Las pautas de conducta y los valores influyen en la forma en que los empleados valoran y juzgan la organización. Se debe tener en cuenta que los miembros de una organización, insertos en sociedad, son el reflejo de dicha organización.

2.2.2 Filosofía Corporativa

Paul Capriotti cita diversos autores, (Albrecht, 1996; Collins y Porras, 1995; Markides, 2000; Davis, 2002; LePla y Parker, 2002; Simoes et al., 2005) y define a la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (fundador, propietarios, Consejo Directivo, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma.

La filosofía es aquello considerado por la alta dirección como central, perdurable y distintivo de la organización. Representa los “principios básicos”, que son los componentes de la Cultura Corporativa (formada por las creencias compartidas, valores compartidos y pautas de conducta).

La organización debería poner en práctica estos principios, para alcanzar sus metas y objetivos finales fijados. (Capriotti Peri, Paul, 2009, pág. 25)

La Filosofía Corporativa debería responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué hago?
- ✓ ¿Cómo lo hago?
- ✓ ¿A dónde quiero llegar?

Respondiendo esas tres preguntas, se pueden definir los componentes de la Filosofía Corporativa:

- ✓ Misión Corporativa: es la razón de ser de la organización, el motivo de su existencia. Define la actividad principal, el objetivo más destacado en la sociedad en la que está inserta. Establece “qué hace” la entidad, a “qué se dedica”. ¿Qué hace o qué es la organización? Si no cumple la misión, la organización “no sobrevive”.

¿Por qué es importante definir la Misión?

- Direcciona los esfuerzos de las personas al presentar los objetivos de la organización de forma explícita.
- Contribuye a la planificación estratégica.
- Establece las bases para una actitud de responsabilidad en la ejecución de la planificación estratégica.

Para que la definición de la Misión sea efectiva, debe ser clara y distinguirse de la competencia. La misma puede verse influenciada por la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y otros factores externos.

- ✓ Visión Corporativa: es la perspectiva a futuro de la organización, el objetivo final de la entidad, pensándolo a largo plazo. Establece “a dónde quiere llegar” la organización, y marca el camino de la misma. Es la realidad que le gustaría alcanzar a la organización en relación al entorno, sus clientes y ella misma. Es una declaración de cómo se ve la organización en un futuro, de un “estado deseado”. Sirve de rumbo para tomar decisiones estratégicas.

La visión, es cómo se ve la organización en el futuro, sin visión no hay rumbo, y sin rumbo las acciones no tienen un objetivo definido, por eso es tan importante su definición.

- ✓ **Valores Centrales Corporativos:** Son principios profesionales (los existentes a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y de relación (son los que existen en las interacciones entre personas, tanto, en miembros de la organización o con personas externas a la misma). Estos valores o principios representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Rigen el comportamiento de los empleados.

Los valores permiten generar compromiso y convicción en los empleados. Para ello, los Directivos deben sentir los valores institucionales como propios.

Para definir los valores deben hacerte ciertas preguntas:

- ¿En qué creemos como empresa u organización?
- ¿Cómo queremos que nos vean nuestros clientes?
- ¿Qué queremos que piense de nosotros la sociedad?

Para que la organización perciba el beneficio de que el personal trabaje y tome decisiones en base a los valores establecidos, se deben implementar dichos valores. Esto quiere decir que hay que definir estrategias para consolidar la filosofía de la organización. ¿Cómo?

- Planificar y realizar actividades o entrenamientos de liderazgo para motivar al personal.
- Llevar a cabo actividades de inducción y re-inducción, para enseñarle a los nuevos miembros los valores, la historia de la organización, la misión, visión y dar a conocer casos ejemplares, en donde pueda apreciarse el comportamiento guiado por los valores institucionales.
- Brindar compensaciones y reconocimientos públicos al personal que ejerce la cultura organizacional, con el objetivo de motivar a sus pares a imitarlo y lograr "que se pongan la camiseta" de la organización a la cual pertenecen, es decir que guíen sus acciones en base a los principios y valores institucionales.

2.3 Comunicación de la Identidad Corporativa

El actuar diario de una organización comunica algo, de forma consciente o inconsciente, voluntaria o involuntariamente. Sólo por existir, la organización envía información al interior y al exterior de la misma, y esta información es percibida por los públicos interno y externo. En esta percepción es en lo que tiene que trabajar la organización, dirigiendo sus esfuerzos y acciones a mejorar esa imagen percibida. (Capriotti Peri, Paul, 2009)

A veces, las organizaciones centran sus esfuerzos comunicativos en crear campañas de marketing directo, online marketing, campañas publicitarias, de relaciones públicas, y olvidan la comunicación hacia su público interno, los empleados, que como se dijo anteriormente, son el reflejo de la organización en la sociedad; y que ellos, involuntaria o inconscientemente, también brindan información al exterior. Cada organización puede decidir y elegir como comunicarse con sus públicos. Las organizaciones comunican tanto de forma voluntaria, a través de las campañas planificadas; y de forma involuntaria, con el accionar diario, las decisiones o las formas de actuar en esa cotidianeidad. En este día a día, se puede identificar la atención al público, la satisfacción que brindan los productos o servicios ofrecidos por la organización, el servicio post-venta ofrecido, la satisfacción de los mismos empleados por desempeñarse en dicha organización, entre otras. Con mensajes voluntarios o involuntarios la organización envía información a sus públicos constantemente, mediante lo que la misma dice y hace. Es decir, en una organización todo comunica. Lo que los públicos piensan de una organización es el resultado de la comunicación y de las experiencias que hayan tenido con la misma. De esta forma, todo lo que la organización hace adopta una dimensión comunicativa y transmite información sobre sí misma, sobre su Identidad Corporativa.

El autor Paul Capriotti, en su libro: Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, sostiene que cada manifestación de la organización, de carácter conductual o comunicativo, se puede considerar como un elemento informativo para los diferentes receptores.

Todas las acciones y comportamientos de la organización comunican algo, es decir, tienen una dimensión comunicativa. La propia actividad diaria de la organización, es un mensaje promotor de la organización en el exterior y para con sus miembros. Aquí se comunican los valores y principios institucionales.

Se pueden distinguir dos formas de comunicación de la Identidad Corporativa en una organización:

- a. Conducta Corporativa: la actividad y comportamiento diario de la organización (lo que hace o no hace). Es el “Saber Hacer”.
- b. Comunicación Corporativa: las acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la organización dice que hace). Es el “Hacer Saber”.

(Capriotti Peri, Paul, 2008)

Aunque se definan ambos conceptos por separado (Conducta y Comunicación Corporativa), para los públicos, la información obtenida de ambas acciones será integrada en un conjunto informativo único. Este conjunto informativo será considerado como coherente, si ambas se complementan; o como incoherente, si existen diferencias entre una y otra información. Las diferencias entre lo que la organización “hace” y lo que “dice que hace” influyen decisivamente en la formación de su imagen. La coherencia informativa es fundamental, ya que, si los públicos perciben discrepancias en el discurso de la organización, dudarán de los mensajes recibidos, y se guiarán principalmente por el comportamiento de la misma. Este comportamiento puede ser voluntario o involuntario, y aun así tendrá más importancia en la creación de la Imagen. La Conducta Corporativa tiene un mayor grado de credibilidad, al considerarse más natural y menos controlada.

La comunicación de la Identidad Corporativa está compuesta por una gran cantidad de aspectos, voluntarios o involuntarios, y hacen que el control de la información enviada por la propia organización hacia los públicos no sea total y absoluto. Las organizaciones se preocupan, cada día más, por identificar y controlar las diferentes variables de comunicación de la propia organización. Identificar correctamente las manifestaciones comunicativas de una organización es muy importante, ya que permite realizar una planificación y adecuación de la misma, logrando con ello un mayor nivel de control. Si no se identifican correctamente las formas comunicativas existentes en una organización, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de comunicación incontrolada, que puede llegar a ser negativa o poco coherente con el Perfil de Identidad Corporativa que se desea transmitir.

(Capriotti Peri, Paul, 2009)

2.3.1 La Conducta Corporativa de la organización

La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, comunicando los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se hace visible a través de las demostraciones diarias, es decir, del accionar de los miembros.

Paul Capriotti considera que la Conducta Corporativa es la expresión genuina de la forma de ser de la organización, convirtiéndose en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización; y hace notar la diferencia entre:

- a. Conducta Interna: es la manera en que la organización se comporta con respecto a sus miembros. Son las pautas de comportamiento o actuación diaria que tiene lugar “puertas adentro” de la misma.

La organización permanentemente manifiesta su conducta hacia sus empleados a través de la conducta de sus directivos y de las estructuras organizativas establecidas. Toda Conducta Interna de la organización adquiere una función de comunicación con los empleados. Esta conducta es muy importante en la formación de la imagen corporativa para el público interno.

La Conducta Interna es el primer eslabón de la cadena de comunicación, ya que es la actuación de la organización para con sus empleados, y luego ellos son los que tendrán la responsabilidad de comunicar “hacia fuera” de la organización, por medio de su conducta, con los públicos externos. Así, la conducta externa de la organización se manifiesta en gran parte por medio de la conducta de sus empleados, ya sean administrativos, técnicos o directivos. Los empleados son el nexo por el cual la organización se relaciona con su público externo.

Se pueden observar diversos públicos externos: proveedores, competencia, pacientes, entre otros, que al interactuar con los empleados, consideran que están relacionándose con la organización. Consideran a los empleados como si fueran la organización como tal. Todo lo que los empleados hagan y digan en relación directa con los diferentes públicos, influirá en la imagen que esos públicos formen de la organización.

Por eso, la Conducta Interna de la organización debe desarrollarse adecuadamente y cuidarse, ya que los empleados tienen una importancia fundamental en el éxito de la misma. Los empleados son un factor decisivo y estratégico para que la organización pueda desarrollar sus capacidades y alcance sus objetivos.

Los trabajadores son los “representantes” de la organización y al mismo tiempo son considerados como “expertos” acerca de la misma; sus opiniones, son tomadas como referencias válidas e importantes en relación con la organización. Un correcto desarrollo de la Conducta Interna permitirá una mayor motivación de los empleados e integración de los valores y principios corporativos, lo cual resultará en mayor productividad y rendimiento personal, con el consiguiente beneficio para la organización.

- b. La Conducta Externa: está relacionada con todo el comportamiento de la organización “hacia fuera”, con los diferentes públicos con los que se relaciona. Esta puede ser estructurada en:
- Comportamiento Comercial y
 - Comportamiento Institucional.

(Capriotti Peri, Paul, 2009)

El objetivo de este trabajo de investigación está relacionado con la Conducta Interna, por eso sólo se menciona la estructura de la Conducta Externa, pero no es analizada en detalle.

2.3.2 La Comunicación Corporativa

"La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante" (Fernández Collado, 2009, pág. 11)

Las organizaciones están compuestas por seres humanos, que por naturaleza sociabiliza y se comunica, por lo tanto, se puede decir que la Comunicación Organizacional o Corporativa son todos los procesos comunicativos que se dan entre los miembros de dicha organización, ya sea hacia el interior o exterior de la misma.

"La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno." (Fernández Collado, 2009, pág. 12)

Todos los procesos de una organización son inherentes a las comunicaciones, y los mensajes que surgen en cada proceso, circulan entre diferentes niveles y con distintas direcciones, por eso se puede decir que la Comunicación Corporativa es una estructura compleja de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos. Una buena comunicación se logra cuando el flujo de información es bidireccional, ya que se recibe una retroalimentación del mensaje emitido. Para esto, se pueden utilizar canales interpersonales o de medios de comunicación más sofisticados, la misma puede ser verbal o no verbal, se puede desarrollar en la estructura formal o informal de la organización, y tomar diversas direcciones. Todas las comunicaciones tienen objetivos, y aunque el mismo sea comercial y no sea la trasmisión de identidad corporativa, de igual forma transmiten información acerca de la identidad de la organización.

La Comunicación Organizacional, también puede entenderse como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; influyendo en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, para que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (Fernández Collado, 2009)

Teniendo en cuenta el objetivo, se pueden diferenciar 2 tipos de comunicaciones:

- Comunicación Comercial: es la comunicación que la organización realiza para llegar a los usuarios o pacientes actuales y potenciales, así como a aquéllos que influyen en el proceso de elección, con el fin de lograr la preferencia y la decisión de elección de los productos o servicios de la organización y la fidelidad de los clientes o usuarios. Este tipo de comunicación debe planificarse en el Plan de Comunicación Externa, ya que está dirigida al público externo a la organización.
- Comunicación Institucional: es toda la comunicación en la cual la organización se presenta como sujeto, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos con los que se relaciona, busca generar credibilidad y confianza, y así lograr la

aceptación de la organización a nivel social. Ésta puede ser dirigida a un público externo o interno.

Teniendo en cuenta el público al cual está dirigida la comunicación:

- Externa: conjunto de mensajes emitidos hacia los públicos externos (proveedores, clientes, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, competencia etc.) que buscan promover o mejorar sus relaciones, proyectando una imagen favorable, tanto de la organización, como de sus productos y/o servicios.
- Interna: conjunto de actividades realizadas y mensajes emitidos por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Para esto se utilizan distintos canales de comunicación más o menos formales, para mantenerlos informados e integrados, motivándolos a participar y aumentar su productividad, para el logro de los objetivos de la organización.

Si bien la comunicación es integral, y abarca tanto el público externo como interno, el objetivo de este trabajo es diseñar un Plan de Comunicación Interna, por lo que a partir de este momento solamente se trabajará sobre la comunicación interna.

2.4 Comunicación como herramienta clave

La comunicación es un proceso que se da naturalmente en cualquier grupo social. Es una herramienta más para la gestión de la organización, ya que, en este intercambio de mensajes, surgen datos e información valiosa. La función de la comunicación va más allá de la labor informativa. De igual modo, se puede clasificar la comunicación según la información compartida: información relacionada con la organización (misión, visión, valores, objetivos, estrategias, noticias diarias), acerca del trabajo (manuales de procedimiento, parámetros de medición y evaluación de resultados) y sobre asuntos personales de cada empleado (beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, políticas de administración de recursos humanos, entre otras). La necesidad y variedad de información en las organizaciones es muy grande. Al comunicar un acontecimiento, actividad o plan, lo que se busca es generar una respuesta en quienes reciben ese mensaje.

La información se basa en lo objetivo, mientras que la comunicación fortalece lo subjetivo, y es ahí (en lo emocional y subjetivo) donde trabaja y donde se genera la verdadera comunicación, la comunicación eficaz. (Capriotti Peri, Paul, 2008)

El mensaje percibido, es aquel que las personas construyen de acuerdo al mensaje que reciben. Es la base de la comunicación y es en lo que se debe prestar atención. Lo importante es lo que las personas dicen y creen de una organización. Este mensaje se construye no solo con lo que se dice y hace, sino que también con lo que no se dice y no se hace. Todo comunica e influye, de distinta manera, en los distintos públicos a los que se dirige la comunicación.

Para que la comunicación sea una herramienta clave, ésta debe ser relevante, cercana, participativa, interpersonal, dirigida a la acción y en tiempo real. Se busca una interacción, es decir, se deja de interrumpir a las personas con lo que no están interesadas, y se procura brindar la información enfocándose en lo que verdaderamente les interesa.

2.4.1 Comunicación Interna

"Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y 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." (Fernández Collado, 2009, pág. 12)

La Comunicación Interna se refiere a todos los procesos comunicativos e informativos al interior de una organización. Estos permiten hacer partícipes a todos los miembros de la misma sobre lo que esta hace, motivándolos a colaborar, sugerir, comentar. De esta manera el intercambio de información se vuelve bidireccional, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (Capriotti, 1998)

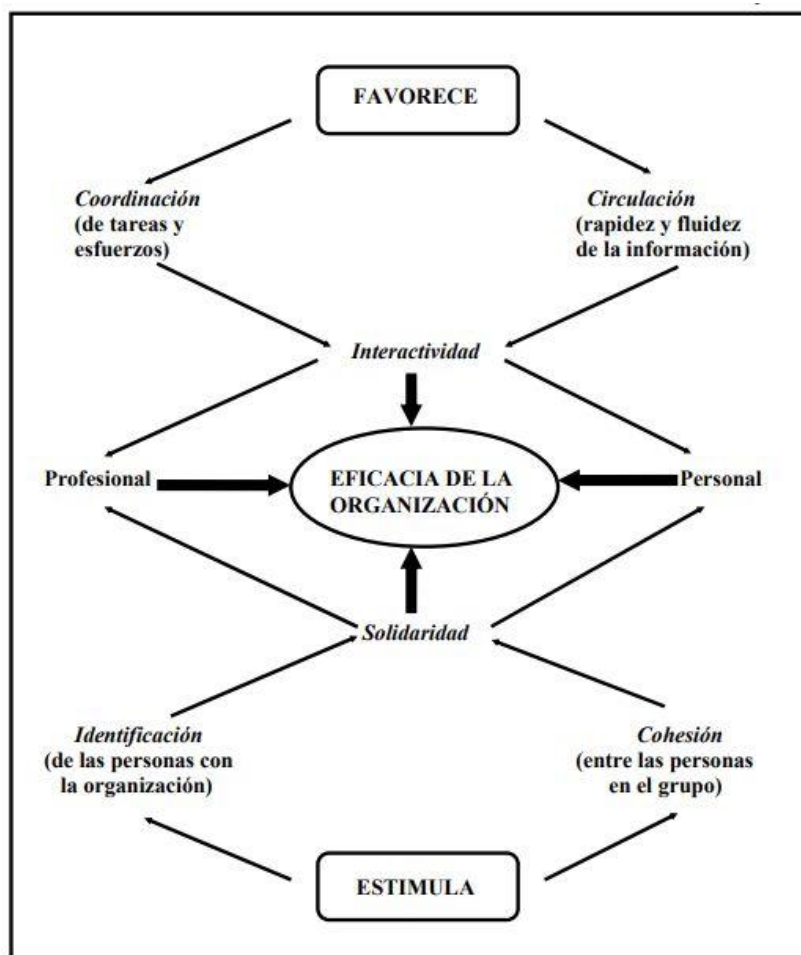
"Comunicación Interna se puede definir como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización." (Capriotti, 1998, pág. 2)

La comunicación interna se centra en el recurso humano; se busca conocer a las personas, tanto personal, como profesionalmente. El fin de la comunicación es generar empatía con los miembros

y así formar equipos motivados. Es por eso, que se dice que la comunicación, bien planificada y efectuada, se convierte en una herramienta estratégica clave, dándole respuesta a las necesidades de la organización y potenciando el sentimiento de pertenencia de los empleados.

Es clave para la dirección de personas: transmitir información útil, facilitar el trabajo, comunicar de forma fluida y permanente, respetar, delegar y dar poder de decisión, conceder el derecho a equivocarse, saber hablar y, sobre todo, saber escuchar. (Instituto Navarro de Administración Pública, 2011)

Gráfico 2
Funciones de la Comunicación Interna



Fuente (Capriotti, 1998)

Como se puede observar en el cuadro propuesto por el Dr. Paul Capriotti, una correcta gestión de la Comunicación Interna ayuda a coordinar las tareas y esfuerzos de los empleados; a la vez que mejora la rapidez y fluidez de la información, eliminando rumores que pueden generar efectos negativos. Esta interacción con los empleados, ya sea a nivel profesional o personal, logra una mayor eficacia organizacional. De este modo, la organización adquiere una dinámica, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a los cambios.

Además, una buena comunicación interna estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, gracias a la interacción lograda entre los miembros. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. Esto hará empleados más solidarios (a nivel profesional como personal). El resultado es una mayor integración y sentido de pertenencia a la organización, que se traduce en una sinergia al momento de alcanzar los objetivos organizacionales.

"La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible." (Fernández Collado, 2009, pág. 15)

Para Fernandez Collado, la comunicación contribuye al logro de los objetivos organizacionales cuando cumple con los siguientes puntos:

1. Propiciar que todos los integrantes de la organización reciban **información completa**, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo.
2. Propiciar la **identificación** de la gente con la organización, y por lo tanto el orgullo y el **sentido de pertenencia**.
3. Favorecer la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores.
4. Promover la **creatividad** y la **innovación** para reunir nuevas posibilidades para la organización.
5. Facilitar la creación de una **imagen favorable** y consistente de la organización entre su público.

2.4.1.1 Objetivos de la Comunicación Interna

Objetivo general: generar mayor sentido de pertenencia y fortalecer la cultura organizacional.

Objetivos específicos:

- ✓ Establecer una comunicación fluida, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la organización.
- ✓ Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.
- ✓ Motivar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la organización.
- ✓ Obtener la identificación de los empleados con la misión, visión y valores de la organización.
- ✓ Crear y mantener una imagen favorable de la organización en sus miembros.

2.4.1.2 Clases de comunicación en una organización

Teniendo en cuenta la dirección de la comunicación, quien emite y quien recibe el mensaje, se pueden diferenciar los siguientes tipos de comunicación:

- ✓ Comunicación descendente: es aquella que fluye desde la cima, hacia la base de la estructura jerárquica de la organización.
- ✓ Comunicación ascendente: es aquella que fluye desde la base, hasta la cima de la estructura jerárquica de la organización.
- ✓ Comunicación horizontal: es aquella que se realiza entre personas del mismo nivel o entre distintas áreas de la organización.

2.5 Gestión de la Comunicación Interna

La gestión de la comunicación interna implica comunicar primero a los de adentro (marketing interno) y luego a los de afuera. En muchas ocasiones los empleados se enteran de cambios en la

dirección a través de las noticias. Esto es algo que no debe ocurrir, ya que genera desconcierto entre los empleados.

El correcto desarrollo de la Comunicación Interna es un proceso constante y se deben tener en cuenta ciertos aspectos:

- ✓ Identificar las necesidades de comunicación interna
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional
- ✓ Conocer los flujos de información
- ✓ Seleccionar y desarrollar las herramientas a utilizar: revistas, intranet, manual de bienvenida, etc.
- ✓ Dar soporte al área de recursos humanos
- ✓ Definir indicadores y medir los resultados de las acciones

2.5.1 Planificar la comunicación

En todos los procesos administrativos se deben cumplir cuatro pasos: planificación, organización, ejecución y control; en la gestión de la comunicación interna también. La planificación de la comunicación es el primer paso, en el cual se busca definir y dejar en claro cómo se comunicarán los mensajes correctos a las personas correctas en el momento correcto. En este momento, se busca dar respuesta a la pregunta: ¿qué contar y cómo contarlo? El plan de comunicación interna es una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se convierte en una herramienta sumamente necesaria para el área de recursos humanos.

"La Planificación de la Comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa." (Javier Barranco Saiz, 2013, pág. 1)

2.5.2 Horizonte temporal del plan

El plan de comunicación (interna o externa) debe tener un tiempo límite y estar definido por escrito. La planificación de la comunicación interna a un año es razonable, pero hay que tener en cuenta que pueden surgir planes específicos basados en actividades que requieran un horizonte

más próximo, de semanas o días. En esos casos también se debe planificar, para luego comparar lo planeado con los resultados obtenidos y poder corregir los errores.

2.5.3 Fuentes de información para la elaboración del plan

La información para la elaboración del plan se puede obtener de distintas fuentes internas:

- ✓ Gerencia y dirección
- ✓ Líderes
- ✓ Encuestas a los miembros de distintos departamentos

2.5.4 Consideraciones generales

- ✓ Las organizaciones están formadas por seres humanos y éstos son impredecibles; ante una misma estrategia se pueden obtener distintas reacciones individuales.
- ✓ La implementación de una estrategia no garantiza el logro de los objetivos propuestos, por esta razón es que se plantean distintas estrategias para un mismo objetivo y éstas pueden implementarse simultáneamente.
- ✓ Todos los procesos de comunicación apuntan a generar un cambio cultural frente a algún aspecto de la organización, estos cambios no se dan en el corto plazo. Es importante reforzar el aspecto específico en que se esté trabajando. Por ejemplo: sentido de pertenencia, puntualidad, calidad de atención, etc.
- ✓ Los procesos de comunicación son transversales en la organización y deben contar con el compromiso y apoyo de los directivos, ya que son ellos quienes con su ejemplo, logran alinear a todo el equipo en la transformación de la organización.

2.6 Pasos para diseñar un plan de comunicación

Como se mencionó anteriormente, frente a una misma estrategia se pueden esperar diferentes reacciones, pero al momento de elaborar el plan de comunicación se deben tener en cuenta ciertos aspectos para que la comunicación sea eficaz.

En el Manual de Comunicación para Instituciones Públicas del Gobierno de Navarra¹ se desarrollan diez pasos a seguir para que el Plan de Comunicación sea exitoso. Estos son:

1. Estudio del entorno: análisis e investigación
2. Objetivos
3. Público objetivo
4. Mensaje
5. Estrategia
6. Acciones de comunicación
7. Cronograma
8. Presupuesto
9. Control y seguimiento
10. Evaluación

Estos pasos se pueden resumir en cuatro grandes grupos:

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Estrategia
- ✓ Acciones
- ✓ Control

(Instituto Navarro de Administración Pública, 2011, pág. 20)

A continuación, se desarrollará cada uno de estos pasos del Manual del Instituto de Navarra de Administración Pública.

2.6.1. Análisis del entorno

El primer paso para abordar el diseño del plan de comunicación interna es conocer el contexto. Se debe conocer la historia de la organización, definir su identidad y conocer sus actuaciones hasta el momento. El análisis interno del contexto organizacional consiste en una auditoría e

¹ Se elige este ejemplo porque la Fundación Escuela de Medicina Nuclear es una organización sin fines de lucro como lo es el Instituto de Navarra de Administración Pública. Este Manual es claro y constituye una guía completa para implementar un plan en una institución donde el área de Comunicación está en pleno desarrollo.

investigación amplia centrada en conocer la propia institución, su comunicación, el perfil de sus miembros y de sus líderes.

A continuación, se exponen posibles preguntas a realizar, con el fin de analizar la organización:

✓ Historia de la Organización:

- ¿Cuál es la historia y los datos de referencia que pueden resultar de interés sobre la evolución de la Organización?
- ¿Cuál fue la evolución de su situación económica?
- ¿Qué presupuesto manejó?

✓ Situación actual:

- ¿Cuál es el plan estratégico de la institución?
- ¿Cuál es su misión y visión?

✓ Cultura organizativa:

- ¿Cuáles son los valores de la organización?
- ¿Quiénes marcan la impronta de la entidad?
- ¿Cuál es la estructura de la institución? Organigrama

✓ Comunicación:

- ¿Cuál es la evolución histórica del área de comunicación?
- ¿Cómo se organiza el área de comunicación?
- ¿Cómo se desarrolla la identidad corporativa?
- ¿Cuál es el presupuesto asignado al área de comunicación y en especial comunicación interna?
- ¿Qué estrategias de comunicación se desarrollan actualmente?
- ¿Qué hacen los miembros de la institución para comunicarse?
- ¿Qué oportunidades e impedimentos hay en comunicación?
- ¿Qué efectividad tienen las acciones realizadas?

2.6.2 Objetivos

Una vez analizado el contexto y la situación, con la información recopilada se deben definir los objetivos de comunicación interna, es decir, qué es lo que se quiere lograr con la elaboración del plan de comunicación interna.

Los objetivos se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos varían en función de los objetivos y prioridades marcadas por la Gerencia, como de primer nivel, y estarán definidos por los problemas y oportunidades identificados en el análisis realizado.

Es fundamental conocer la estrategia de la organización, su misión, sus objetivos y metas para que las estrategias de comunicación contribuyan a la consecución de esos objetivos.

Al momento de definir los objetivos se debe tener en cuenta una serie de características que marcarán cómo deben ser: SMART

- ✓ S: Específicos
- ✓ M: Medibles
- ✓ A: Alcanzables
- ✓ R: Realistas
- ✓ T: Temporalizados, es decir, planificados en el tiempo

Los objetivos deben estar ordenados por importancia.

Algunos de los objetivos que pueden definirse en un plan de comunicación interna son:

- Reforzar la cultura corporativa
- Mejorar el proceso de comunicación interno
- Fomentar la participación de los distintos departamentos o Servicios
- Promocionar las actitudes y valores organizacionales
- Informar de la gestión realizada
- Incrementar el trabajo en equipo

2.6.3 Público objetivo

La comunicación eficaz se logra cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor, en este caso la organización. Identificar al correcto receptor es la base de todo plan, para ello es imprescindible realizar un análisis en profundidad de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación. Analizar y conocer a la audiencia, identificar si son públicos principales y secundarios y conocer sus necesidades constituye la base del estudio de los públicos objetivo.

Para definir los públicos objetivo se deben plantear ciertas preguntas:

- ✓ ¿A quién se quiere llegar?
- ✓ ¿Qué se sabe de esa audiencia?
- ✓ ¿Se puede influir directamente en la audiencia?

Para evitar el fracaso de un plan de comunicación hay que tener en cuenta la posibilidad de que existan reacciones negativas en la audiencia. Ante una misma acción, se pueden obtener respuestas favorables y desfavorables. Las respuestas desfavorables son aceptables, pero hay que evaluar la forma de llegar a la mayor cantidad de personas que respondan de forma positiva e "influir" en ellas.

2.6.4 Mensaje

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando que sea concreto, es decir, que concentre las ideas más importantes para evitar la confusión y dispersión (“menos es más”). Hay que tener como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano. Se deben crear mensajes fuertes y claros. Buenos mensajes son aquellos que se resumen en pocas palabras, estos deben ser usados consistentemente a lo largo de la implementación del plan.

Una de las principales preguntas a las que se debe dar respuesta al momento de diseñar el mensaje es ¿qué se quiere conseguir con él?

- ✓ Informar
- ✓ Educar
- ✓ Motivar

Los mensajes no siempre son los mismos para toda la organización y se han de adaptar a cada grupo particular. Es lo que se conoce como la "microcomunicación" o comunicación directa, que repercutirá en una mayor eficacia comunicativa. Es preciso contrastar la efectividad de los mensajes con grupos pequeños del público objetivo para obtener información clave. Por ejemplo, hay que analizar si el lenguaje utilizado se entiende y se adapta a las necesidades de la audiencia para así evitar fallas en la comunicación.

2.6.5 Estrategia

Es necesario pensar una estrategia para un determinado plazo, pensando en términos globales, buscando una perspectiva comunicativa para lo que se quiere difundir. Hay que ir más allá de la simple información, construyendo una línea comunicativa. Es necesario buscar coherencia con la misión y los valores de la organización. Se debe realizar un discurso básico sobre el proyecto que se va a comunicar y su desarrollo. En la definición de la estrategia se deben centrar los ejes principales sobre los cuales va a girar luego la comunicación. En ese momento es preciso seleccionar y definir los canales que se usarán para desarrollar la comunicación.

La mejor estrategia de comunicación va siempre unida a la explicación de la acción. Es por esto que es de vital importancia dar visibilidad a lo que se hace en la organización. Es importante destacar que en comunicación no hay límites, el límite lo define la creatividad de quien desarrolla e implementa las estrategias.

2.6.6 Acciones

Las acciones de comunicación son los mecanismos a desarrollar para conseguir los objetivos propuestos, pueden definirse como "vehículos" de la comunicación. Las mismas sirven para transmitir el mensaje que se quiere comunicar, y han de definirse a corto, mediano y largo plazo. El plan de acción definirá las tácticas que se van a desarrollar y las herramientas de comunicación a utilizar. Esta fase establecerá cuál será el programa de trabajo a seguir.

Al momento de diseñar las acciones de comunicación hay que dar respuesta a ciertas preguntas:

- ✓ ¿Cómo se alcanzará a la audiencia?
- ✓ ¿Cuáles son los canales y medios a utilizar? Se debe adecuar el medio y las herramientas al mensaje y a las personas. En el plan de medios se definen los soportes con los que se trasladará el mensaje y la frecuencia de la comunicación.
- ✓ ¿Qué herramientas se utilizarán para alcanzarlos objetivos? Las tácticas deben dirigirse a todos los públicos a los que se quiere llegar.

Resulta útil emplear un cuadro en el que se identifiquen los distintos públicos y acciones a realizar, distinguiendo cual va dirigida a cada uno de ellos.

Cuadro 2
Acciones

	Acción 1	Acción 2	Acción 3
Público 1	X		
Público 2		X	
Público 3	X		X
.....			

Fuente: ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación (Instituto Navarro de Administración Pública, 2011, pág. 38)

2.6.6.1 Herramientas para la gestión de la Comunicación Interna

Se mencionarán a continuación diferentes herramientas existentes. En la elaboración del plan de comunicación interna de FUESMEN se utilizarán sólo algunas que fueron seleccionadas.

- Manual de bienvenida
- Kit de bienvenida
- Mensajes de correo electrónico
- Publicaciones segmentadas
- Revistas o newsletters corporativos
- Boletines electrónicos

- Intranet o canal de comunicación corporativo
- Cartas, circulares, memos y actas
- Whatsapp
- SMS/aplicaciones móviles
- Teléfono
- Foros/chats
- Buzón de comunicaciones
- Sistema de iniciativas o programas específicos
- Tableros o pizarras, folletos, posters, cartelería, *merchandising*
- Reuniones con jefes de área, desayunos entre departamentos
- Encuestas
- Actos internos: aniversarios, inauguraciones, convenciones, fiesta de Navidad, fiesta de fin de año, cumpleaños, entre otras
- Videoconferencias

2.6.6.2 Diseño y Contenidos

Además de definir las acciones, es importante el diseño de imagen y de contenido al momento de ponerlas en marcha.

La elaboración del contenido debe enfocarse en cómo explicar mejor la idea o mensaje, ya sea en formato de vídeo, texto o presentación. El contenido deberá ser creíble, original y ajustado a la estrategia de comunicación establecida. La imagen y el diseño (comunicación visual, logos) conviene que esté enfocado en la forma de representar o codificar el mensaje mediante imágenes para que el público se fije más en él y lo tome como información relevante.

La estrategia de medios y la creativa deben trabajar de forma integrada.

2.6.7 Cronograma

Establecer un cronograma es programar en el tiempo, calendarizar qué acciones llevarán a cabo y cuándo. En el calendario asignado al plan de comunicación, se deben distribuir las diferentes acciones diseñadas. Es importante cumplir con esta programación de las acciones para que el plan tenga su efectividad.

2.6.8 Presupuesto

Para poder diseñar las acciones que se van a desarrollar en el plan de comunicación, se debe definir un horizonte presupuestario. Este presupuesto ha de distribuirse entre los grandes bloques de acciones.

2.6.9 Control y seguimiento

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación realizadas llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo. Para desarrollar esta labor hay que definir indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales, etc. según se determine), con la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes.

2.6.9.1 Herramientas para el control y seguimiento

Existen diferentes herramientas que se mencionarán a continuación:

- ✓ Modelo Q&A (question&answer): pregunta-respuesta
- ✓ Informe mensual sobre el proceso
- ✓ Briefings periódicos con la dirección
- ✓ Resumen anual
- ✓ Indicadores
 - Indicadores de realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.
 - Indicadores de impacto: miden el número real de impactos a través de las acciones puestas en marcha.
 - Indicadores de resultado: miden el número real de resultados alcanzados.

En la elaboración del plan de comunicación interna de FUESMEN se desarrollarán aquellas que fueron seleccionadas.

2.6.10 Evaluación Final

Una vez desarrollado el seguimiento y control, es necesario evaluar los resultados finales de la comunicación interna con la finalidad de tener información de base para proyecciones futuras y selección de acciones a realizar. Se trata de realizar una evaluación o valoración global del Plan de Comunicación Interna para comprobar si se han conseguido los objetivos propuestos, y valorar el Plan en su conjunto.

Esta fase no sólo es responsabilidad del área de comunicación, sino que la evaluación se realiza en conjunto con Gerencia y Recursos Humanos, ya que la comunicación Interna es de vital importancia en la gestión del recurso humano.

CAPÍTULO II

Análisis de la Organización

1. Introducción

En el presente capítulo se definirá la situación actual de la organización bajo análisis: FUESMEN. Se identificarán necesidades y acciones posibles para alcanzar los objetivos propuestos.

La información expuesta en este capítulo se obtuvo de la Memoria Institucional 2018 y reuniones con directivos.

2. La Organización

La Fundación Escuela de Medicina Nuclear, FUESMEN, es una organización que nace por el aporte económico de la Comisión Nacional de Energía Atómica, la Universidad Nacional de Cuyo y el Gobierno de la Provincia de Mendoza. Estas tres instituciones conciliaron sus intereses específicos y se comprometieron a llevar adelante dicho emprendimiento, firmando un convenio el 21 de noviembre de 1990.

FUESMEN fue el primer Centro PET de Latinoamérica en 1991 y el Primer Centro PET RMN en 2015. La Fundación es un centro de excelencia científica interdisciplinaria, líder en Latinoamérica en cuanto a la investigación y desarrollo de las aplicaciones de la energía nuclear y las radiaciones en medicina. FUESMEN brinda Servicios Asistenciales (estudios y tratamientos médicos), de Investigación (con innovación genera y transfiere nuevos conocimientos científicos) y de Docencia (es escuela de Profesionales de Radiodiagnóstico, Física Médica, Bioingeniería y otros). La Fundación forma recurso humano de alto nivel y pone el conocimiento obtenido y el equipamiento adecuado al servicio de la sociedad.

FUESMEN cumple un rol crítico en el sistema de salud provincial, cuenta con 4 sedes:

- ✓ **Ciudad:** Garibaldi 405 - Ciudad de Mendoza, Mendoza
- ✓ **San Rafael:** Emilio Civit 150 - San Rafael, Mendoza
- ✓ **Maipú:** Godoy Cruz 500 - Maipú, Mendoza
- ✓ **Valle de Uco:** Güemes 1441 - Tunuyán, Mendoza

FUESMEN cuenta con más de 400 colaboradores distribuidos en sus 4 sedes.

Dentro de los Servicios Asistenciales, se pueden identificar los siguientes:

- ✓ PET/CT y PET/MR
- ✓ Cámara Gamma SPECT
- ✓ Tiroides
- ✓ Ecografía – Ecodoppler
- ✓ CardioFUESMEN
- ✓ NeuroFUESMEN
- ✓ Neumonología
- ✓ Servicios Profesionales de Radiofísica Sanitaria
- ✓ Radioterapia
- ✓ Resonancia Magnética
- ✓ Tomografía
- ✓ Laboratorio
- ✓ Densitometría
- ✓ Mamografía
- ✓ Consultorios varios

2.1 Historia

En 1986 la Comisión Nacional de Energía Atómica (CNEA) resolvió crear una Escuela de Posgrado en Medicina Nuclear y Radiodiagnóstico para promover las aplicaciones de tecnología nuclear al servicio de la salud. Integrar estos recursos permitió el desarrollo armónico de la medicina convencional y de alta complejidad con la medicina nuclear, el uso de radioisótopos, la

tecnología nuclear y la tecnología de punta en general. La idea central era mejorar y facilitar la difusión y desarrollo de los usos de las aplicaciones de la energía nuclear en el ámbito de la salud; perpetuando y enriqueciendo el conocimiento en materia de energía nuclear aplicada a la medicina.

La iniciativa de la CNEA se fortaleció con la adhesión de la Universidad Nacional de Cuyo, con la que existía una prolongada y fructífera relación desde la creación del Instituto de Física (hoy Instituto Balseiro) en el año 1954, que tiene sede en Bariloche. El Gobierno de Mendoza se sumó al proyecto a través de su área de salud, luego de superar la frustración de un proyecto concebido en la década del '80, ya abandonado. El Gobierno planteó y expuso su actualización a las exigencias de la medicina moderna y le dio un énfasis especial: su utilización en tarea asistencial.

Las tres instituciones trabajaron juntas en llevar adelante este emprendimiento, cuyo resultado después de 30 años se puede decir que fue un éxito.

El modelo de gestión de este centro, que fue pionero en la utilización de la energía nuclear para el diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades oncológicas, cardiológicas y neuropsiquiátricas, se replicó en San Rafael, Buenos Aires, Academia Nacional de Medicina, Entre Ríos y Bariloche, en el marco del Plan Nacional de Medicina Nuclear de la CNEA (Comisión Nacional de Energía Atómica).

Desde que la Fundación abrió sus puertas en 1991, garantizó la tarea asistencial permitiendo que pacientes con y sin cobertura social pudieran acceder a estudios de alta complejidad. Desde 1991 por FUESMEN han pasado más de 2.000.000 pacientes en sus distintos servicios. FUESMEN también fue uno de los principales propulsores del trabajo en medicina, mediante equipos multidisciplinarios integrados por Radioquímicos, Bioquímicos, Ingenieros electrónicos, Bioingenieros, Ingenieros nucleares y Médicos entre otras especialidades; esto facilitó el uso óptimo de la tecnología y el nacimiento de nuevos conocimientos mediante la investigación aplicada.

La mayor contribución al diagnóstico en la alta complejidad por FUESMEN fue el desarrollo e implementación de la técnica PET. Gracias a esa técnica, ya no es necesario esperar la deformación de la anatomía normal o la destrucción de un órgano por parte de un tumor

canceroso, para hacer diagnóstico de cáncer. La técnica PET marcó un antes y un después en el diagnóstico del cáncer, en la respuesta terapéutica y en el control de la enfermedad.

Actualmente FUESMEN cuenta entre otros equipos, con un Ciclotron, Tomógrafos multicorte, Resonadores, Ecógrafos de alta gama, SPECT-CT, PET-CT, Densitómetros, Laboratorio Clínico, Mamografía digital directa y RMN-PET, algunos de ellos únicos en Latinoamérica. FUESMEN brinda 32 servicios, otorga más de 1000 turnos diarios y tiene un cuerpo profesional técnico y administrativo de más de 400 personas al servicio de la ciencia y asistencia.

FUESMEN no cuenta con crédito presupuestario y se financia mediante un recupero de los costos de las prácticas médicas en su labor asistencial. Hace 29 años que mantiene el liderazgo tecnológico en América Latina y es un centro de referencia académica para formar recurso humano para el Organismo Internacional de Energía Atómica.

- En 1996 se inauguró la sede San Rafael que cuenta con servicio de Cámara Gamma, Radioterapia, Quimioterapia, Resonancia Magnética y Densitometría.

- En el año 2015 fue inaugurada la sede Maipú, en adyacencias del Hospital Diego Paroissien. Esta sede brinda asistencia, ciencia y tecnología al departamento. Cuenta con servicio de Mamografía, Densitometría, Tomografía, Ecografía, Eco Doppler, Cardiología, Ginecología y actualmente está en obra un nuevo edificio al cual se trasladará dicha sede.

- En septiembre de 2019, fue inaugurada una nueva sede en Tunuyán. La misma permite acercar estudios de calidad y complejidad a los vecinos de la zona. Esta Sede representa un avance muy importante en la prestación de salud para toda la población del Valle de Uco.

Son una constante en FUESMEN: la innovación tecnológica, estar en la frontera del conocimiento en Medicina y Física, la preocupación por el paciente, la generosidad en la difusión de todos sus desarrollos y líneas de investigación y su persistencia en el camino de estar un paso adelante en la lucha contra el Cáncer, las enfermedades cardiológicas y neuropsiquiátricas. Todo ello en el marco de una gestión exitosa en un proyecto sustentable y solidario.

Este crecimiento a lo largo de los años, no sólo fue a nivel local, sino que la experiencia de los miembros de FUESMEN ha sido de vital importancia para la fundación y apertura de otros centros de medicina nuclear de Argentina: Fundación Centro de Diagnóstico Nuclear (FCDN),

Centro de Medicina Nuclear de Entre Ríos (CEMENER), Fundación INTECNUS en San Carlos de Bariloche y Centro de Medicina Nuclear de la Patagonia Austral (CEMNPA).

Se puede ver una evolución de la organización en materia de infraestructura, tecnología y gerenciamiento.

2.3 Estructura

FUESMEN brinda más de 30 servicios asistenciales y cuenta con más de 400 colaboradores (llámese colaborador a cualquier persona que trabaja en la organización).

La estructura organizacional de FUESMEN está definida a partir de un Consejo de Administración de seis miembros designados de a tercios por las entidades fundadoras (CNEA, Gobierno de Mendoza y Universidad Nacional de Cuyo) que dictan las políticas institucionales y ejercen el control a través de la Gerencia General. Esta última está determinada estatutariamente y tiene a su cargo Direcciones y Departamentos que se ocupan de la administración de sectores y proyectos.

Estas Direcciones y Departamentos de FUESMEN están formados por equipos de trabajo compuestos por Médicos, Bioingenieros, Físicos Médicos, Técnicos en Imágenes Médicas, Administrativos, Ingenieros, Contadores, entre otros. Todos los miembros enriquecen la labor interdisciplinaria, característica distintiva de la institución.

En la institución existen distintas modalidades de contratación y de relación con sus colaboradores:

- ✓ Planta permanente (aproximadamente 250 empleados)
- ✓ Contrato temporal / eventual (aprox. 150 son en mayor medida los reemplazos)
- ✓ Pasantías
- ✓ Becas
- ✓ Honorarios
- ✓ Convenio con sociedades

FUESMEN trabaja en conjunto con distintas sociedades o fundaciones:

- ✓ Fadesa (Fundación Argentina para el Desarrollo de la Salud)

- ✓ Fundación Scherbovsky
- ✓ Sociedad de Cardiología de Mendoza
- ✓ Sociedad Argentina de Neurología
- ✓ Fundación Petkovic
- ✓ AMA (Asociación Mendocina de Anestesiología)

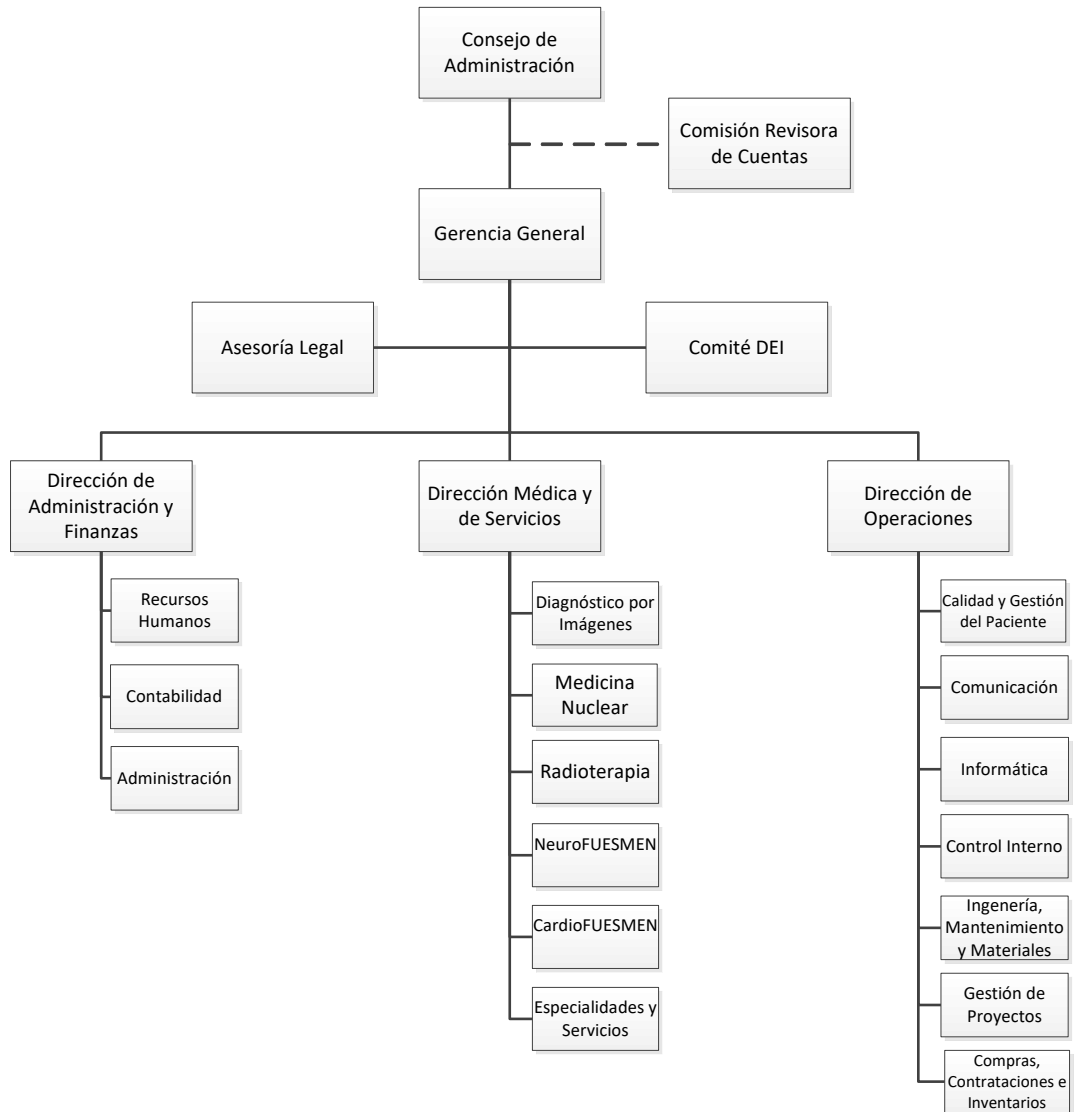
Con estas organizaciones FUESMEN tiene diversos convenios, todos ellos se basan en brindar un servicio al paciente (realizar estudio o tratamiento) y luego se reparten las ganancias en función de los activos aportados por cada parte, entre ellos: personal, infraestructura, proceso, gestiones, habilitaciones, entre otras.

Sin tener en cuenta el tipo de convenio que FUESMEN tenga con cada organización, el paciente recibe el servicio en nombre de FUESMEN, es por eso que se debe trabajar detalladamente la comunicación con estos colaboradores.

2.3.1 Organigrama

Luego de un análisis realizado en el año 2019 en conjunto con otros estudiantes de la Licenciatura en Administración se propuso el siguiente organigrama y el mismo fue aceptado por la gerencia. A continuación, se muestra una versión resumida del mismo y en el Anexo estará el organigrama completo.

Cuadro 4
Organigrama (adaptado)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.3.2 Autoridades

A la fecha, noviembre 2020, las autoridades son:

Consejo de Administración

Presidente	Lic. Sergio Mosconi
Vicepresidente	Cdra. Nélide Elisabeth Crescitelli
Secretario	Dr. Alberto Lamagna
Secretario Académico	Ing. Jorge Barón
Vocales	Dr. Roberto Miatello Dr. Ariel Fabián Herrera
<i>Miembros revisores de Cuentas</i>	Contadora Cristina Orden Contador José Sevilla Lic. Cecilia Cejas
<i>Gerente General</i>	Rodolfo Marcial Montero

2.4 Identidad Corporativa

A continuación, se detallan los componentes de la Filosofía Corporativa que le dan respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué hace la organización?
- ✓ ¿Cómo lo hace?
- ✓ ¿A dónde quiere llegar?

2.4.1 Misión

"Ser una organización transformadora, basada en un modelo de equidad social, que brinda servicios de excelencia en el cuidado de la salud asegurando alta calidad en la prevención, diagnóstico, tratamiento de diversas patologías (enfermedades) aplicando técnicas de alta complejidad como la medicina nuclear, radioterapia y diagnóstico por imágenes, entre otros."

(<https://www.fuesmen.edu.ar/institucional/>)

2.4.2 Valores

- ✓ **“Respeto:** entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.
- ✓ **Equidad Social:** Brindando nuestros conocimientos y capacidad tecnológica a toda la población por igual, sin distinciones de ningún tipo.
- ✓ **Vocación** por el servicio. Para hacer nuestro trabajo con pasión.
- ✓ **Integridad institucional:** ética en nuestra gestión corporativa, en las decisiones estratégicas y en las relaciones comerciales, científicas, tecnológicas, gubernamentales y personales.
- ✓ **Liderazgo:** en tecnología, en el desarrollo de nuevas técnicas aplicadas a la salud y en el recurso humano altamente cualificado, convirtiéndonos en un centro modelo de referencia.
- ✓ **Trabajo en equipo:** incentivando los equipos multidisciplinarios, con capacitación constante, colaboración y actitud de servicio orientado al bienestar del paciente.
- ✓ **Compromiso y responsabilidad:** con la calidad de nuestros servicios para la población, con el desarrollo y transferencia de conocimiento a la sociedad y con fomentar el crecimiento personal y profesional de nuestro recurso humano.”

(<https://www.fuesmen.edu.ar/institucional/>)

2.4.3 Visión

"Ser una institución líder en el país y en la región, por la excelencia de nuestros servicios médicos, a la vanguardia en tecnología y con un recurso humano multidisciplinario altamente calificado; comprometidos con la innovación, desarrollo y transferencia de conocimientos en el campo de las ciencias biomédicas."

(<https://www.fuesmen.edu.ar/institucional/>)

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivos Institucionales

- ✓ Asistencial: ofrecer estudios y tratamientos médicos de excelencia a toda la población de la región.
- ✓ Educativo: ser Escuela de Profesionales de Radiodiagnóstico, Física Médica, Bioingeniería, y otros.
- ✓ Investigación: mediante investigación, desarrollo e innovación, asistir en la tarea de generar y transferir nuevos conocimientos científicos.

2.5.2 Objetivos Generales

- ✓ Desarrollar actividades científicas, docentes y asistenciales en un marco de excelencia técnica y humana.
- ✓ Llevar adelante desarrollos innovadores en materia de medicina nuclear y radiodiagnóstico.
- ✓ Transferir conocimientos a través de las actividades docentes de pregrado y postgrado.
- ✓ Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad argentina y a preservar la salud de la población.
- ✓ Facilitar el acceso de toda la población a prestaciones médicas de alta calidad con tecnologías de vanguardia, aportando a la equidad y razonabilidad del sistema de salud.
- ✓ Asesorar al Estado Provincial y Nacional en materia de Medicina Nuclear.
- ✓ Promover acciones conjuntas a nivel nacional con el Ministerio de Energía e internacional con el OIEA (Organismo Internacional de Energía Atómica) mediante la presentación de proyectos de desarrollo e investigación.

2.5.3 Objetivos Estratégicos 2018

Los objetivos que se mencionan a continuación, fueron obtenidos de la Memoria Institucional del año 2018.²

"El pilar fundamental en esta etapa de la vida institucional ha seguido siendo la fructífera relación entre la Comisión Nacional de Energía Atómica, la Universidad Nacional de Cuyo y el Gobierno de la Provincia de Mendoza, que se esmeraron en generar un caldo de cultivo ideal para el engrandecimiento Institucional.

En el mes de mayo de 2018 asumió un nuevo Gerente General de la institución y con este cambio de conducción se llevó a cabo un análisis del estado de situación a partir del cual se trazaron nuevos objetivos estratégicos."

- ✓ Revalorizar FUESMEN como institución, centrada en los pacientes y los problemas sanitarios. La tarea asistencial, la docencia y la investigación han de tener como eje al paciente.
- ✓ Facilitar el acceso a la institución.
- ✓ Mejorar la experiencia de los pacientes.
- ✓ Eliminar barreras entre instituciones para formar recursos humanos de acuerdo a las necesidades del sistema.
- ✓ Llevar a cabo no sólo investigación básica sino también aquella que contribuye a solucionar los problemas actuales de la sociedad o que aportan información para estudios de efectividad clínica.

Para el cumplimiento de estos objetivos se trabajó en diferentes áreas:

- ✓ Se abrieron nuevas vías de comunicación para simplificar el proceso de pedido de turnos a través de un Contact Center (teléfono, whatsapp, mail, página web)

² Anualmente FUESMEN presenta su memoria balance a año vencido junto con la proyección del año siguiente para la aprobación del presupuesto a tal fin. La misma es evaluada por el Consejo de Administración.

- ✓ Se publicó un nuevo sitio web renovado, incorporando la nueva imagen institucional, aportando información accesible y rápida para la solicitud de turnos, retiro de informes, directorio de teléfonos y direcciones, así como información de servicios, noticias y más.
- ✓ Se mejoró la circulación de los pacientes dentro de la institución, se llevó a cabo un Master Plan de reformas edilicias con el fin de reorganizar los servicios y mejorar las condiciones de atención y estéticas.
- ✓ Se estableció un plan de mejora continua para mejorar la calidad de las prestaciones y los tiempos de entrega de los informes. Se llevó a cabo un cambio del sistema informático que permite incorporar nuevas funcionalidades para los pacientes, los médicos derivadores y el personal de la institución, a la vez que agiliza el proceso de informes.
- ✓ Se implementó un cambio de imagen (logo, redes, página web, video institucional).
- ✓ Se crearon nuevas áreas en la institución: Calidad, Comunicación y Recursos Humanos.
- ✓ Se comenzaron a desarrollar manuales del proceso administrativo para minimizar errores.
- ✓ Se rediseñaron los programas de residencias y se mejoraron las condiciones de las mismas, se llevaron a cabo acuerdos con distintas universidades para fortalecer el rol formador de la institución.
- ✓ Se reorganizaron algunos servicios.
- ✓ Se restablecieron objetivos de desarrollo e investigación.
- ✓ Se comenzó un proceso de acercamiento de la institución a efectores hospitalarios para trabajar en conjunto, entre otras actividades.

Éstas, entre otras, fueron las acciones llevadas a cabo para cumplir los objetivos propuestos para el periodo bajo análisis 2018/2019. No es necesario detenerse y hacer un análisis detallado de las mismas para la elaboración del Plan de Comunicación Interna. Aunque sí se debe tener en cuenta el crecimiento de la organización y los nuevos lazos de relación en los nuevos servicios y sedes.

2.6 Resultado Económico Financiero

El año 2018 fue uno de los años más difíciles en términos económicos-financieros que le tocó vivir a FUESMEN. Se acordaron en marzo unos valores de nomenclador 2018 con una previsión de inflación menor al 20% y un dólar cercano a los 20 pesos.

La macroeconomía cambió poco tiempo después y la institución se quedó con valores muy retrasados y costos que subieron a tasas superiores al 50%. Ante la casi imposibilidad de aumentar nuevamente los valores, se llevaron a cabo un conjunto de medidas tendientes a la eficiencia en el gasto y de contención de costos que pudieran, de alguna forma, atenuar esa situación.

El resultado general en términos de ingresos y gastos no fue el deseado, pero se logró el objetivo de evitar una crisis de desfinanciamiento.

2.7 Análisis FODA

En el siguiente cuadro se resumen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas ante las que se enfrenta la organización. El mismo permite realizar un diagnóstico interno y externo y así, trazar diversos cursos de acción.

Dentro de los aspectos internos de la organización se encuentran las debilidades y fortalezas. Las mismas influyen en las oportunidades de éxito de una estrategia. Al analizar lo que ocurre o puede ocurrir fuera de los límites de la organización se encuentran las oportunidades y amenazas. Las mismas ocurren en el contexto.

Con un análisis FODA se toma consciencia de la situación de la organización tanto interna como externamente. A partir de este diagnóstico, se pueden definir estrategias para lograr determinados objetivos. El análisis FODA no brinda soluciones, sino que ofrece información de diagnóstico para la toma de decisiones. Los pasos de este análisis son: análisis interno, análisis externo y confección de la matriz FODA.

Fortalezas (Sector interno):

- Líderes en Medicina Nuclear.
- Profesionales altamente calificados.
- Tecnología de primera línea.
- Equipos interdisciplinarios de trabajo (médicos, físicos, ingenieros, entre otros).
- Trayectoria y prestigio.
- Presencia territorial.
- Nueva área de Comunicación.

- Nueva área de Recursos Humanos.

Debilidades (Sector interno):

- 4 sedes aisladas con baja integración con la sede Central.
- Poca integración de los servicios. Cada uno trabaja como unidades de negocio aisladas.
- Falta de integración del personal, debido a la cantidad de empleados, horarios y sedes.

Oportunidades (Sector externo):

- Bajo sentido de pertenencia del personal.
- Cambio reciente de gerencia con otra visión estratégica.
- Productividad de los empleados cuando se sienten identificados y valorados.
- Buena predisposición de los empleados.
- Apoyo de las áreas de gestión.
- Relaciones Institucionales fuertes.
- Posibilidad de convenios para capacitaciones a los empleados.

Amenazas (Sector externo):

- Imagen errónea de la institución en el público.
- Desconocimiento de los servicios brindados.
- Creencia popular de que FUESMEN es parte del Estado.

Cuadro 5
Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar una campaña de Comunicación Interna integral fuerte para lograr el sentido de pertenencia deseado en los empleados. - Trabajar de forma conjunta con Gerencia y el área de Recursos Humanos para realizar actividades de revalorización del trabajo. <p style="text-align: center;">Estrategia Max-Max</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programar actividades grupales para integrar el personal de las distintas sedes y servicios. <p style="text-align: center;">Estrategia Min - Max</p>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una campaña de Comunicación Externa con el objetivo de destacar a FUESMEN. - Dar a conocer al público externo e interno todos los servicios que presta FUESMEN, sus instituciones fundadoras e historia. - Elaborar y compartir con los empleados un organigrama de la institución. <p style="text-align: center;">Estrategia Max - Min</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajar la Comunicación Interna y Externa de forma conjunta. El personal puede ser la mejor herramienta para contar en el exterior la realidad. <p style="text-align: center;">Estrategia Min - Min</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.8 Stakeholders o Grupos de Interés

Desde la perspectiva de la comunicación interna, se pueden identificar diferentes grupos de interés con los que habrá de mantener una comunicación fluida para alcanzar los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta que FUESMEN trabaja en conjunto con otras organizaciones o fundaciones, es de importancia destacar que todos los colaboradores de la organización serán tratados por igual, sin importar cuál es el origen de su salario, por ejemplo. El principal objetivo es que todos los miembros se sientan parte de la institución.

La diferenciación de los diferentes grupos de interés facilitará la ejecución de distintas acciones mencionadas en el Plan de Comunicación. Esta diferenciación se basa en establecer distintos niveles en la jerarquía de la organización.

Estos diferentes grupos son:

- ✓ Gerencia y Jefes (de área o servicios)
- ✓ Personal Administrativo
- ✓ Técnicos
- ✓ Todo el personal de la organización

CAPÍTULO III

Plan de Comunicación Interna

1. Introducción

Para el año 2019 se proyectó la elaboración de un plan de comunicación integral que contemplara la comunicación interna y la externa, a fin de lograr un mayor posicionamiento de la institución. El desarrollo de acciones en el plano de la comunicación interna tiene como finalidad integrar a todos los empleados de FUESMEN, fomentar el trabajo en equipo y así lograr una mayor sinergia entre todos los servicios.

Luego del análisis realizado en la organización a través de encuestas (se encuentran en el anexo), reuniones con los distintos jefes de servicios y gerencia y observación, se definieron los distintos grupos de interés mencionados anteriormente. Se plantea a continuación, el siguiente manual de Comunicación Interna.

2. Manual de Comunicación Interna

El presente manual tiene como finalidad consignar las diferentes estrategias a utilizar en FUESMEN para el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de comunicación al interior de la organización. En él encontrarán la estrategia, el objetivo, el público al que va dirigido, la metodología y la periodicidad, cuando aplique.

2.1 Objetivo

Objetivo general:

Generar en los empleados sentido de pertenencia y así lograr una mayor integración y mejor desempeño en el trabajo.

Objetivos específicos:

- Mantener al personal informado sobre los avances y trabajos de los distintos servicios a través de publicaciones actualizadas en la INTRANET, herramienta a implementar en un período de 3 meses
- Fomentar la participación de los servicios en el desarrollo del Newsletter, invitándolos a sumar contenido de valor
- Generar puntos de encuentro del personal

2.2 Estrategias

A continuación, se definen las estrategias propuestas en el Plan de Comunicación Interna, estas se pueden agrupar en dos grupos.

- Generar interacción entre los empleados a través de:
 - Reuniones y Encuentros
 - Inducción
 - Programa Club de Beneficios
 - Intranet
- Mantener a los empleados al tanto de las novedades ¿Cómo?
 - Intranet
 - Newsletter
 - Correo Electrónico
 - Cartelera Institucional

2.2.1 Intranet

Definición: red informática interna de FUESMEN a la que se puede acceder desde cualquier dispositivo y lugar ingresando con el correo institucional y la contraseña que utiliza en el mismo.

Objetivos:

- Facilitar el acceso a la información institucional.
- Ofrecer herramientas de gestión funcionales para los empleados.
- Permitir el trabajo colaborativo.
- Recepcionar sugerencias por parte de los empleados.

Participantes: las áreas de Comunicación, RRHH y Calidad, contando con el soporte de Informática.

Público Objetivo: todos los integrantes de FUESMEN, independientemente de la modalidad de contratación. Se debe garantizar el acceso a todas las personas que pertenezcan a la organización.

Herramientas y Utilidad: en la Intranet el empleado encontrará herramientas útiles para desempeñar sus funciones de la forma más eficiente posible.

- ✓ Base de datos del personal: nombre, foto, servicio, mail institucional y tel. del servicio
- ✓ Plantillas Institucionales: nota de licencia, nota solicitud de uniforme, Instructivo congresos, Power Point base para presentaciones, etc.
- ✓ Sección Novedades: noticias de la página web de FUESMEN y novedades internas.
- ✓ Newsletter descargables.
- ✓ Galería de imágenes: fotos institucionales, día de la sanidad, inauguraciones, fiestas fin de año, equipos, etc.
- ✓ Calendario
- ✓ Acceso al webmail
- ✓ Buzón de sugerencias
- ✓ Sección compra-venta
- ✓ Información institucional: Misión, Visión, Valores, Historia, Organigrama Servicios, Horarios, Obras sociales.

Comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Periodicidad: actualización permanente.

2.2.2 Newsletter

Definición: publicación digital interna informativa que se distribuye a través del correo electrónico y es descargable de la Intranet. Incluye noticias de cada servicio, datos de la operatividad de la organización como de los mismos empleados. Es un medio formal y más gráfico.

Objetivos:

- Mantener a todo el personal de FUESMEN informado sobre los distintos acontecimientos que suceden dentro de la organización.
- Promover la participación de los distintos servicios en la generación de contenidos.

Participantes: Comunicación y todos los servicios de FUESMEN.

Público Objetivo: todos los integrantes de FUESMEN.

Contenido y Secciones: información de las distintas Sedes, eventos, trabajos de investigación, mejoras edilicias o de procesos, acontecimientos relacionados a empleados y cualquier otra información que quiera contar un servicio y compartirlo con sus compañeros.

- ✓ Editorial: corresponde a un mensaje del Gerente General en donde comparte con sus empleados las últimas novedades en materia de proyectos, decisiones de gran importancia, mensaje motivacional y/o información que requiera ser conocida por todos los empleados.
- ✓ Novedades: este espacio estará reservado para registrar lo que está pasando con el grupo de trabajo; incorporaciones, retiros, embarazos, matrimonios, etc. Es muy importante no solo consignar el nombre de quien se fue o llegó, sino agradecimientos por la labor o saludo de bienvenida, felicitaciones por la nueva etapa a emprender, etc, dependiendo del caso. También se incluyen en esta sección las novedades en los diferentes servicios, nuevos equipos, inauguraciones de servicios, mejoras edilicias o de procesos, entre otras.
- ✓ Sedes: este espacio se utiliza para contar las últimas novedades acerca de las diferentes sedes de FUESMEN en la provincia. Cabe destacar que en cada edición deberá participar cada sede contando al menos una novedad.
- ✓ Docencia: sección dedicada a contar a todos los integrantes de FUESMEN los proyectos que la institución esté llevando a cabo en el área educativa. Contará que actividades se están ejecutando, cuáles son las metas a alcanzar y cómo funciona.

Comunicación descendente y ascendente.

Periodicidad: bimestral.

2.2.3 Correo Electrónico

Definición: cada empleado de FUESMEN cuenta con su dirección de correo institucional, el objetivo es que través de este medio, se envíe información de distinta índole. Este es un medio más formal y que deja registro de las distintas conversaciones llevadas a cabo. Para no dejar de ser leídos, es importante no saturar este canal y enviar sólo la información necesaria al personal correspondiente. Por eso se deberán crear listas de difusión según servicio, profesión, antigüedad, entre otros.

Hay que mantener la base de datos del personal actualizada para que la información le llegue a los miembros correspondientes en el momento deseado.

Participantes: las áreas de Comunicación y RRHH.

Público Objetivo: todos los integrantes de FUESMEN. Se debe garantizar que todas las personas que pertenezcan a la organización cuenten con correo institucional.

Secciones:

- ✓ Saluciones Personales: cumpleaños, nacimientos y efemérides.
 - **Objetivo:** potenciar comportamientos positivos, motivación, sentido de pertenencia y valoración.
 - **Participantes:** Comunicación y RRHH.
 - **Periodicidad:** actualización permanente.
- ✓ Nuevas Incorporaciones
 - **Definición:** se envía un mail a todo el personal contando la novedad de la reciente incorporación en formato de imagen.
 - **Objetivos:** Impulsar el sentido de pertenencia y de equipo.
Integrar al nuevo empleado a la institución.
 - **Contenido:** nombre, profesión, sede y servicio al que se incorpora.
 - **Participantes:** Comunicación y RRHH.
 - **Periodicidad:** mensual.
- ✓ Ediciones Newsletter: este es el medio por el cual se envían las distintas ediciones del Newsletter bimestral. También podrá descargarse accediendo a la Intranet.

- ✓ Comunicaciones espontáneas: a través de este medio también se comunicará la participación de algún miembro de en algún programa de tv, la realización de alguna campaña, etc. Tiene la función de ser un soporte al área de Recursos Humanos.

Comunicación descendente y ascendente.

Periodicidad: actualización permanente.

2.2.4 Cartelera Institucional

Definición: espacios estratégicamente ubicados para ser leídos, en los que la gerencia escritos, gráficos y fotografías, entre otros, con información relevante para los empleados y que puede ser de público conocimiento. Estos espacios están ubicados en lugares de fácil visualización y lectura de información rápida. Requiere una supervisión ya que la información se desactualiza rápidamente y cualquier persona puede colocar información errónea. El diseño debe ser ágil y llamativo. Se puede usar para reforzar una campaña interna.

Objetivo: compartir información de interés general.

Participantes: Comunicación y RRHH.

Público Objetivo: todo el personal de FUESMEN.

Contenido y Secciones: se debe tener en cuenta que espacio es reducido y que el contenido será visualizado también por el público en general. Hay que tener en cuenta que esta cartelera es de uso exclusivo de los empleados de la organización. Las secciones pueden variar a lo largo del tiempo, pero estas generalmente serán:

- ✓ Póster de Cumpleaños
- ✓ Campañas por efemérides
- ✓ Eventos institucionales
- ✓ Cursos para el personal y abiertos al público

Comunicación descendente.

Periodicidad: el cambio de información se hará de forma mensual. Se harán revisiones permanentes para asegurar que la información sea oportuna y actualizada.

2.2.5 Inducción

Definición: Una de las tareas del área de Comunicación soporte al área de Recursos Humanos es el momento de la inducción de un nuevo empleado que se incorpora al equipo de trabajo.

Objetivo: facilitar la integración del nuevo empleado al equipo de trabajo, dándolo a conocer entre sus compañeros y brindándole una bienvenida al nuevo lugar donde desarrollará sus tareas.

Participantes: Comunicación y RRHH.

Público Objetivo: todo el personal de FUESMEN.

Contenido: el nuevo empleado se le entregará un KIT de Bienvenida, este contiene una carta de bienvenida firmada por el Gerente General, cuaderno, lapicera y botella con logo. Al nuevo empleado se le tomará la foto institucional y se le deberá generar el correo institucional. En ese momento es que se prepara el archivo para enviar la "nueva incorporación" por correo electrónico.

En el Newsletter correspondiente se comunican los ingresos a la fecha (sólo foto, nombre y servicio/área).

Comunicación descendente.

Periodicidad: actualización permanente.

2.2.6 Reuniones y Encuentros

Definición: se refiere a reuniones entre los distintos miembros de FUESMEN, en distintas ocasiones y con distintos objetivos. Llevar a cabo estos encuentros es muy eficaz para mejorar la comunicación interna ya que permite tener una relación directa con los distintos empleados.

Estas actividades son importantes para mejorar la comunicación interna porque permiten personalizar la información a transmitir, filtrar la información, flexibilizarla comunicación,

escuchar directamente al interlocutor, conocer sus opiniones y sugerencias y hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información, entre otros beneficios.

A continuación, se listarán los distintos encuentros o reuniones a realizar con sus respectivos objetivos, plazos y participantes.

2.2.6.1 Jornadas de Trabajo

Objetivos:

- Lograr una mayor integración entre el personal.
- Promover el trabajo entre servicios, buscando una mayor sinergia.
- Actualización sobre el trabajo de cada uno.
- Capacitar al personal.

Jornadas Gerencia

Definición:

- ✓ **Mayo:** jornada de capacitación para jefes de servicios y actualización sobre el grado de avances de los objetivos anuales establecidos.
- ✓ **Noviembre:** jornada de fin de año para jefes de servicios en el que se presentan los objetivos y metas para el año siguiente. Cierra la jornada una actividad recreativa.

Participantes: Comunicación, RRHH y jefes/gerentes.

Público Objetivo: Gerencia y Jefes de Servicios

Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Periodicidad: semestral.

Jornadas Administrativos y Técnicos

Definición: jornadas de capacitación en distintos aspectos y temáticas. Cierra la actividad un almuerzo o momento de esparcimiento.

- Personal Administrativo: marzo

- Personal Técnico: abril

Participantes: Comunicación, RRHH y todo el personal técnico / administrativo.

Público Objetivo: personal administrativo y técnico.

Comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Periodicidad: anual.

2.2.6.2 Actividades Outdoor

Objetivos:

- Promover actividades de bienestar.
- Generar encuentros entre los empleados que fomenten el sentido de pertenencia.

Definición:

Diversas actividades *outdoor* opcionales para todo el personal. Las mismas pueden ser:

- Actividad física (3° sábado del mes).
- Yoga, trekking, caminatas saludables, etc.
- Torneo de Bowling (junio).
- Torneo de Fútbol (octubre).

Participantes: Comunicación y RRHH.

Público Objetivo: todo el personal.

Comunicación ascendente y horizontal.

Periodicidad: variable.

2.2.6.3 Capacitaciones

Objetivos:

- Actualizar al recurso humano conforme a las necesidades que se presentan.
- Motivar al empleado.

- Profesionalizar al personal y contribuir a su plan de carrera.

Definición: capacitaciones organizadas junto con RRHH en pos de las necesidades identificadas en las reuniones con los servicios o requeridas por Gerencia. Estas capacitaciones pueden ser:

- Oratoria
- Coaching
- Inglés
- Planes educativos de promoción laboral (convenios con instituciones)

Participantes: Comunicación y RRHH.

Público Objetivo: todo el personal.

Comunicación descendente.

Periodicidad: variable.

2.2.6.4 Encuentros

Objetivos:

- Integrar al personal.
- Premiar al empleado.
- Motivar al personal y potenciar el sentido de pertenencia.
- Brindar al personal espacios de esparcimiento.

Participantes: Comunicación y RRHH.

Público Objetivo: todo el personal.

Comunicación ascendente y horizontal.

Definición: consiste en reuniones de un grupo de personas “cara a cara”. Son momentos de esparcimiento que facilitarán la comunicación ascendente, descendente y horizontal y llevará a la participación activa de todos los miembros de una organización. Estos pueden ser:

- ✓ **Desayunos cumpleaños:** el último viernes de cada mes se brindará un desayuno el último en cada servicio que haya habido al menos un cumpleaños. El "cumpleaños" constará de una tarta/facturas para compartir un momento en grupo.

Periodicidad: mensual.

- ✓ **Día de la Sanidad:** el 21 de septiembre se festeja el día la sanidad para todo el personal de FUESMEN. El festejo consta de un almuerzo y actividades recreativas.

Periodicidad: mensual.

- ✓ **Fiesta fin de año:** cena de fin de año el primer fin de semana de diciembre para todo el personal de FUESMEN y sus parejas. El Gerente General y Director Médico brindarán palabras y se mencionarán los reconocimientos y logros del año transcurrido.

Periodicidad: anual.

- ✓ **Reuniones con servicios:** se refiere a reuniones entre el equipo de Comunicación y cualquier empleado de diferentes mandos según el caso, para discutir asuntos propios del servicio. Estas reuniones son muy eficaces para mejorar la comunicación interna porque permiten personalizar la información a transmitir, filtrar la información, flexibilizar la comunicación, escuchar directamente al interlocutor, conocer sus opiniones y sugerencias y hablar con mayor libertad sobre el impacto de la información, entre otros beneficios. Reuniones periódicas con los servicios para:

- Evaluar la comunicación dentro del servicio.
- Identificar oportunidades de capacitaciones y talleres.
- Conocer las necesidades de comunicación externa ¿Qué quieren contar? ¿Cuál es su diferencial?

Periodicidad: mensuales o espontáneas.

2.2.7 Programa Club de Beneficios

Definición: consiste en un programa organizado con el área de Recursos Humanos que busca realizar alianzas para obtener beneficios y descuentos para los empleados de FUESMEN. Se buscan locales gastronómicos, gimnasios, turísticos, peluquerías, veterinarias, etc. que

promuevan buenos hábitos y se realiza un convenio entre la empresa y FUESMEN. A cambio ese comercio deberá brindarles un descuento a los empleados de FUESMEN, que al momento de comprar presentarán una credencial digital elaborada por el área de Comunicación.

Objetivos:

- Premiar al empleado.
- Motivar al personal y potenciar el sentido de pertenencia.
- Brindar al personal descuentos y beneficios.

Participantes: Comunicación y RRHH.

Público Objetivo: todo el personal.

Periodicidad: actualización permanente.

2.3 Control y seguimiento

Para saber si una actividad es eficaz se deben medir sus resultados. Se mencionarán a continuación diferentes herramientas a utilizar para realizar tal medición.

- ✓ Briefings periódicos con la gerencia.
- ✓ Memoria Institucional: es un resumen anual compuesto por reportes de todos los servicios que componen FUESMEN.
- ✓ Indicadores: herramientas para medir la participación de la audiencia interna en las actividades de la organización, desde las capacitaciones a reuniones sociales. Con estos eventos se busca una interacción motivadora, que afiance el compromiso del recurso humano con sus labores y la cultura organizacional.
 - Indicadores de realización física: eventos realizados en el año.
 - Indicadores de impacto: personas involucradas en las distintas actividades.
 - Indicadores de resultado: respuestas en diversas encuestas de satisfacción.

Los indicadores propuestos son los siguientes, a lo largo del tiempo surgirán nuevas formas de medir los resultados.

- ✓ *Encuestas de satisfacción del personal:* se realizan post capacitaciones y jornadas (Indicador de impacto).
- ✓ *Participación en actividades outdoor y encuentros* (Indicador de realización física).
- ✓ *Notas presentadas correctamente a Recursos Humanos:* muestra si los empleados le dan un uso correcto a la Intranet (Indicador de impacto).
- ✓ *Publicaciones propuestas por servicios:* sirve para medir la eficacia del Newsletter / Intranet (Indicador de realización física).
- ✓ *Encuestas de clima laboral:* se realizarán 2 veces al año (Indicador de impacto).
- ✓ *Productividad del servicio:* indicador que muestra el resultado del Plan integral de Comunicación Interna (Indicador de resultado).
- ✓ *Compras realizadas en los locales adheridos al Club de Beneficios:* tener conocimiento de este número sirve para saber si el club está funcionando e indirectamente potenciando el sentido de pertenencia.

3. Conclusión

Se puede observar que la Comunicación Interna es un soporte fundamental al Área de Recursos Humanos y a las actividades propuestas por la misma. Por este motivo se deberá trabajar de forma conjunta con los responsables de ese área.

La Comunicación Interna es un tema emergente en el cual FUESMEN comenzó a trabajar hace poco tiempo, ya que su concepto e importancia no estaba arraigado en los altos mandos de la organización. La misma se fortalece cuando las personas de una organización generan conversaciones y acciones constructivas día a día. Se debe prestar total atención a lo que entienden luego de cada mensaje emitido, aprendiendo a escuchar al interlocutor, teniendo siempre presente que la comunicación es la mejor herramienta para brindar contención y ánimo, combatir rumores negativos y explicar los cambios con claridad.

Desarrollar la Comunicación Interna se convierte en un requisito para que la organización sea exitosa, aprovechando su potencial tecnológico y profesional. Se debe utilizar la comunicación como el camino para alcanzar los objetivos propuestos.

Los resultados de esta investigación y trabajo de campo permiten a la organización detectar sus puntos débiles, medirlos, controlarlos y mejorarlos. Además, se considera fundamental que las organizaciones identifiquen los grupos de interés con los que interactúan, para así lograr identificar el impacto de sus acciones diarias para con los mismos, y poder definir las estrategias a implementar, de modo que puedan contribuir en la obtención los objetivos planteados.

A lo largo de los años de estudio se entiende que el recurso humano de una organización es uno de los factores más importantes y críticos, con el que se puede crear ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Las propuestas planteadas no significan una gran inversión en términos monetarios, pero tendrán un gran impacto y significarán un compromiso con el personal de FUESMEN.

FUESMEN se encuentra en este camino de modernización, fortaleciendo la comunicación y la gestión del recurso humano. En el anexo, se exponen algunos ejemplos de estrategias que fueron propuestas y llevadas a cabo en unas pasantías realizadas en el período bajo análisis.

Bibliografía

Información Institucional de FUESMEN

Disponible en página web FUESMEN www.fuesmen.edu.ar

Disponible en Memoria Institucional 2018

Paul Capriotti, *Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. España, 2009.

Paul Capriotti, *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España, 2013.

Gobierno de Navarra, *Manual: ¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*, 2012.

Chiavenato, I *Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. Segunda edición. Mc Graw-Hill, 2011

Páginas web y artículos de Comunicación Interna

<https://www.amara-marketing.com/blog-pymes/branding-corporativo-que-es>

<https://www.entrepreneur.com/article/263492>

<https://www.entrepreneur.com/article/294059>

<https://www.formanchuk.com/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>

<https://www.innovamk.es/objetivos-de-la-comunicacion/>

<https://www.murciaeconomia.com/art/56794/la-comunicacion-como-herramienta-clave-para-el-liderazgo>

Páginas web de Instituciones Sanitarias

<https://www.argentina.gob.ar/cnea/>

<https://www.cemener.org.ar/>

<http://cemnpa.org.ar/>

<https://www.fcdn.org.ar/>

<https://www.hospitalaustral.edu.ar/>

<https://www.intecnus.org.ar/>

Plan de Comunicación Interna de DISPAC

Imágenes y cuadros creados en <https://www.canva.com/>

Trabajos citados

Capriotti Peri, Paul. (2009). *Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile.

Capriotti Peri, Paul. (2008). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*.

Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de Bidireccional.net: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Fernández Collado, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

<https://www.fuesmen.edu.ar/institucional/>. (s.f.). *FUESMEN*. Obtenido de FUESMEN: <https://www.fuesmen.edu.ar/institucional/>

Instituto Navarro de Administración Pública. (2011). *¿CÓMO PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN DESDE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Navarra.

Javier Barranco Saiz. (24 de Septiembre de 2013). *Marketing Blog sobre mercado de Tendencias21*. Obtenido de https://www.tendencias21.es/marketing/Plan-de-Comunicacion-y-Marketing-1_a156.html: https://www.tendencias21.es/marketing/Plan-de-Comunicacion-y-Marketing-1_a156.html

Lopez F., M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Murcia: Universidad de Murcia.

Motta, S. Cultura organizacional. En *Comportamiento organizacional*. Universidade Unigranrio.

Parsons. (1969).

Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Promo Negocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

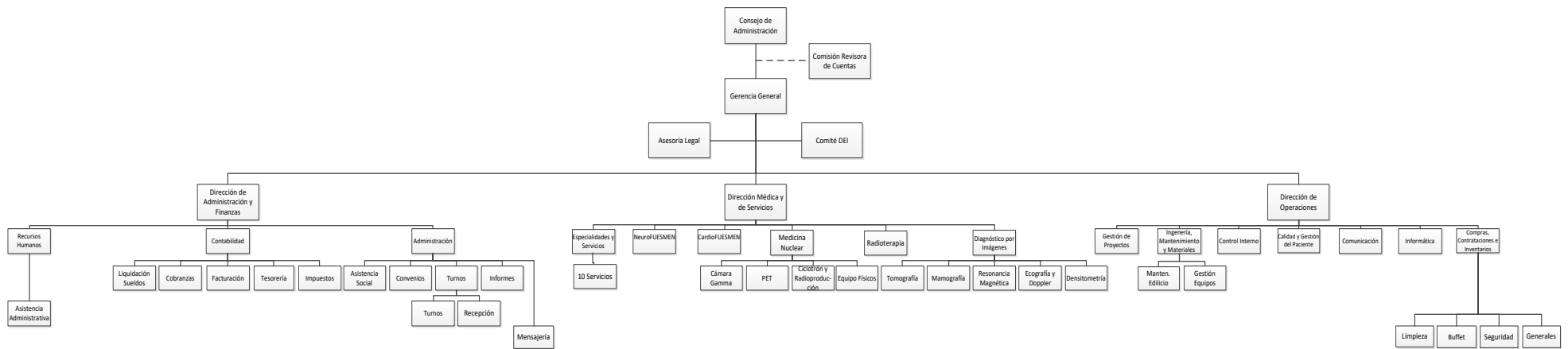
Tylor, E. B. (1871).

UNESCO <https://unesdoc.unesco.org/>. (s.f.). *Unesco.org*. Obtenido de <https://unesdoc.unesco.org/>: <http://www.unesco.org/new/es/Mexico/work-areas/culture>

ANEXO I

Organigrama Fundación Escuela Medicina Nuclear

Cuadro 6
Organigrama Sede Central



Fuente: Elaboración propia, 2019.

En las sedes se replica este organigrama teniendo en cuenta los servicios con los que cuenta cada una de ellas.

Los 10 servicios mencionados en el organigrama son: Radiofísica Sanitaria, Laboratorio, Neumonología, Nutrición, Endocrinología,

Clínica Médica, Ginecología, Kinesiología, Tratamientos Paleativos y Anestesia.

ANEXO II

Encuesta de situación actual a jefes de servicios (Junio 2019).

Diagnóstico Comunicación Interna

*** Requerido**

1) SERVICIO *

2) Responsable*

CANALES

3) ¿El servicio cuenta con una dirección de correo propia? *

Marque sólo un óvalo.

- Si
- No

4) De ser afirmativa... ¿Quién se encarga de administrar dicha cuenta?

5) ¿Utilizan el teléfono fijo? *

Marque sólo un óvalo.

- Si
- No
- Sólo a veces

6) ¿Quién es el responsable asignado al mismo?

7) ¿Tienen a su alcance un listado de los teléfonos internos? *

Marque sólo un óvalo.

- Si
- No

COMUNICACIÓN DENTRO DEL SERVICIO

8) ¿Tienen un canal de comunicación preestablecido dentro del servicio? *

Marque sólo un óvalo.

- Si
- No

9) ¿Qué medio utilizan con más frecuencia dentro del servicio? *

Marque sólo un óvalo.

- Correo
- Whatsapp
- Pizarra
- Reuniones
- Otro
- No establecido

10) ¿Realizan reuniones periódicas? ¿Con qué frecuencia? *

11) ¿Considera que fluye la información dentro del servicio? *

12) ¿El servicio está dividido en subgrupos de trabajo? En caso de que así sea ¿Cómo se comunican entre sí? *

13) ¿Se vinculan con otros servicios de FUESMEN? ¿Cuáles? *

14) Sugerencias que crea oportunas para mejorar la Comunicación Interna

ANEXO III

Actividades y campañas realizadas septiembre 2019/marzo 2020

A continuación, se mostrarán algunas de las actividades propuestas y realizadas en el período bajo análisis:

Cuadro 7

Portada NEWSLETTER Primera Edición



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro 8

Gif enviado por correo electrónico a los empleados en el día de su cumpleaños



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro 9

Página de Inicio Intranet FUESMEN



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Cuadro 10

Anuncios de la Cartelera Institucional



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro 11
Correo electrónico Inducción



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Cuadro 12

Comunicación de Jornada por Correo Electrónico



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro 13

Cronograma Jornada

JORNADAS DE TRABAJO			PLANIFICACIÓN 2020		
Viernes 22 de Noviembre			Sábado 23 de Noviembre		
13:30	Almuerzo Bienvenida		09:00	Expo 16	Medicina Nuclear
15:30	Expo 1	Radioterapia	09:30	Expo 17	Resonancia
15:45	Expo 2	Cardiofuesmen	09:45	Expo 18	Mamografía
16:00	Expo 3	TC	10:00	Expo 19	Neurofuesmen
16:15	Expo 4	Maipú	10:15	Expo 20	Radiofísica
16:30	Expo 5	San Rafael	10:30 Coffe Break		
16:45	Expo 6	Tunuyán	11:00	Expo 21	Laboratorio
17:00	Expo 7	Convenios	11:15	Expo 22	Densitometría
		Facturación	11:30	Expo 23	Residentes
		Cobranzas	11:45	Expo 24	Turnos
17:30	Coffe Break		12:30 RAFTING		
18:15	Expo 10	Neumonología	14:30 Asado Cierre		
18:30	Expo 11	RR HH			
18:45	Expo 12	Calidad			
19:00	Expo 13	Informática			
19:15	Expo 14	Del			
19:30	Expo 15	Mantenimiento			
21:30	Cena				



Fuente: Elaboración propia, 2019.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 17 de Noviembre 2020

Cathy Giuliana Frare
Firma y aclaración

29103
Número de registro

39.235.523
DNI