



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis Monográfica

“Generación de Cultura Organizacional a través de la
Comunicación Interna”

Caso: Hospital Austral -Re acreditación JCI

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Realizada por: Guadalupe Ormello

Director de la carrera de Relaciones Públicas: Manuel Montaner

Tutor de la Tesis monográfica/tesina: Lautaro Bustos

Índice

Introducción	3
Capítulo 1 – Las Relaciones Públicas	
1.1 Definición.....	6
1.2 Funciones del profesional.....	10
1.3 Relaciones Públicas en las organizaciones.....	13
Capítulo 2 – El Público Interno	
2.1 Los públicos.....	17
2.2 El público interno.....	21
Capítulo 3 – La comunicación Interna	
3.1 ¿Qué es Comunicación?.....	24
3.2 ¿A que se denomina Comunicación Interna?.....	27
3.3 Gestión de la comunicación interna.....	33
3.4 Cultura organizacional.....	39
3.5 La comunicación interna como herramienta de generación de cultura organizacional.....	40
Capítulo 4 – Caso “Hospital Austral – Re acreditación Internacional JCI”	
4.1 Introducción.....	43
4.1.1 Contexto.....	44
4.1.2 La Salud en Argentina.....	46

4.1.3 El Hospital Austral.....	55
4.2 Presentación del caso.....	64
Capítulo 5 - Conclusión.....	78
Bibliografía.....	81
Anexos.....	82



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

El presente trabajo de investigación centra su análisis en el proceso de re acreditación internacional de la Joint Commission International (organismo de medición de normas de calidad y seguridad para los pacientes) que atravesó el Hospital Universitario Austral durante los años 2013 a 2016.

El Hospital Universitario Austral (HUA) abrió sus puertas en mayo del año 2010 y desde ese día su intención fue lograr ser el mejor centro de salud de Sudamérica. En esta búsqueda de la excelencia y del trabajo buen hecho se puso a prueba con varias auditorias y exámenes nacionales que median la calidad de atención a los pacientes. En 2010 tomaron la decisión de subir la vara y buscar la acreditación internacional con una de las organizaciones más importantes del mundo que busca la calidad de atención y seguridad para los pacientes: La “Joint Commission International” (JCI). Luego de tres años de intenso trabajo se logró acreditar en mayo de 2013.

Esta acreditación se logró en base a un gran trabajo y alto nivel de compromiso de sus colaboradores. Al ser una institución de salud, entra en el rubro de organización asistencial, por lo que el motor que la mueve son las personas que ahí trabajan, su público interno.

Luego de la acreditación en el año 2013, vino un desafío aún mayor: mantener el nivel y lograr la re acreditación que vendría tres años después. Esto implicaba mejorar los procesos que se habían puesto en marcha para la acreditación, sumándole varios temas que habían quedado a modo de “observación de estándar no cumplido” luego de la primera auditoria.

El foco de análisis en el presente trabajo será analizar cómo fue la gestión de comunicación interna que se llevó a cabo para con los integrantes de la organización durante este proceso de re acreditación. Cómo la planificación de comunicación interna puede lograr la motivación de los empleados de una organización para determinar que un proceso de auditoria no sea estresante, que cada uno pueda sacar lo mejor de sí para lograr el éxito.

Dentro de toda institución, la cultura organizacional es un actor fundamental para poder concretar los objetivos de la misma. Es el ADN de la institución y lo que la diferencia de las demás del mismo rubro.

La comunicación es una herramienta fundamental para la generación de cultura organización. La mala comunicación o la falta de comunicación interna pueden tener como consecuencia el no involucramiento de los empleados.

Generalmente todo proceso de auditoría o evaluación puede generar un alto nivel de estrés para las personas que componen una organización, por lo que siempre es positivo que los altos directivos tomen conciencia de la importancia que tiene un buen plan de comunicación, para que todos estén en la misma línea.

Es muy importante destacar el rol que actualmente cumplen las organizaciones y demás entidades en la sociedad. Éstas se han convertido en un actor social, que interactúa cotidianamente con la comunidad en la que se encuentra. En el caso particular del Hospital Austral no solo es un centro de salud del ámbito privado, sino que tiene varias iniciativas para personas sin recursos.

Dentro de estas organizaciones modernas los “Recursos Humanos” también fueron adquiriendo cada vez mayor protagonismo. Los empleados, colaboradores, trabajadores, entre otras denominaciones son el motor que mueve a la empresa y tienen un papel muy importante para lograr que la organización logre sus objetivos. Es fundamental que éstos se sientan identificados con la institución, que tengan la “Camiseta puesta” y para esto el departamento de Relaciones Públicas o Comunicación es elemental.

Resumiendo, el objetivo de este trabajo es analizar el plan de comunicación utilizado por el Hospital Universitario Austral para lograr la re acreditación; cómo fue el proceso, los tiempos que manejaron, qué herramientas utilizaron, quienes fueron los actores que participaron del proceso, el rol que cumplieron y si el resultado fue el esperado.

El marco de referencia de esta investigación abarca el periodo de tiempo entre los años 2013 a 2016, luego de la primera auditoria. El tiempo fue de tres años

por política de la entidad auditora.

Este trabajo estará dividido en dos partes; en la primera se hará un relevamiento bibliográfico que corresponde a los temas que luego se analizarán. En una segunda etapa será investigación del caso: contexto, información de la institución, cómo se dieron los hechos, etc. Para finalizar con el análisis y conclusión del caso de estudio.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Capítulo 1

Las Relaciones Públicas

1.1 Qué son las Relaciones Públicas

Existen varias definiciones de lo que son las Relaciones Públicas, así como también se pueden encontrar varias formas de denominarlas, como por ejemplo: comunicación institucional, comunicación corporativa, relaciones institucionales, relaciones externas, asuntos públicos, prensa, entre otras. Esto se debe, a que son una ciencia en formación, por lo joven que es.

Una de las primeras definiciones de Relaciones Públicas fue la publicada por la revista *PR News* que citaba “Las Relaciones Públicas son una función directiva que evalúa actitudes, identifica políticas y procedimientos de un individuo o una organización con el interés del público y planifica y ejecuta un programa de acción para lograr la comprensión y aceptación del público” (Wilcox - Cameron y Xifra, 2006, p 7).

La Public Relations Society de América define el concepto de Relaciones Públicas como el proceso de estrategias de comunicación que construyen mutuas relaciones benéficas entre las organizaciones y cada uno de sus públicos. Las relaciones públicas diseñadas estratégicamente les brindan a las organizaciones, empresas y personas la posibilidad de lograr un impacto positivo en el público y construir una reputación que con el tiempo generará confianza en los públicos y con esto, lograr el objetivo general de la misma.

Por otro lado, Rex Harlow, un pionero profesor de Relaciones Públicas que fundó lo que terminaría convirtiéndose en la Sociedad de Relaciones Públicas de América (Public Relations Society of America, PRSA), recopiló en una ocasión más de quinientas definiciones de casi la misma cantidad de fuentes. Tras reflexionar sobre ellas y discutir las con los líderes de la profesión, llegaron a la siguiente definición: “Las Relaciones Públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus

públicos, implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la opinión pública, define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir al interés público, ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma eficaz, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar las tendencias, utiliza la investigación y las técnicas de comunicación éticas como principales herramientas” (Wilcox - Cameron y Xifra, 2006, p 7).

En base a esta recopilación de definiciones, y a modo de resumen personal, se puede denominar a las Relaciones Públicas como una herramienta de comunicación que tienen las organizaciones, marcas o personas públicamente relevantes que están estratégicamente planificadas para alcanzar a cada uno de los públicos de las mismas de modo que se formen vínculos que satisfagan las necesidades de los públicos y se logren los objetivos de las instituciones o personas públicamente relevantes.

Las Relaciones públicas no solo generan los vínculos entre las organizaciones y sus públicos, sino que también los mantienen a través del tiempo. Son las responsables de gestionar la imagen de la institución y fomentar que ésta sea positiva.

¿A qué se denomina la Imagen Corporativa?

Es aquella representación que se forma en la mente de las personas sobre una institución. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Al hablar de conducta organización, se hace referencia a nueva mentalidad sobre la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad.

En la formación de la imagen en la mente de los públicos influyen diferentes variables externas a la organización como pueden ser las experiencias vividas o creencias. Pero el profesional de Relaciones Públicas lo que puede hacer indirectamente es trabajar sobre ella.

Para poder trabajar sobre la imagen que se hacen los diferentes públicos sobre

una organización, es muy importante primero hacer una auditoria para poder conocer cuál es el estado actual de la imagen que tienen éstos de la institución, esto se puede realizar a través de encuestas, entrevistas, focus group, entre otras herramientas. Una vez hecho el diagnóstico de situación de la imagen actual, es necesario realizar la planificación teniendo en cuenta lo que la organización desea obtener para luego desarrollar un plan de acción.

Gestionar la imagen de la organización siempre es positivo, destinado tanto para los públicos externos de la misma para que la elijan, pero también es muy importante que el público interno o recursos humanos de la misma, para lograr que se sientan a gusto con el lugar donde trabajan y de esta forma lograr los objetivos institucionales.

El público interno, empleados, colaboradores o recursos humanos, cumplen un rol muy importante dentro de la organización, ya que son el motor de la misma y por eso no puede dejarse de lado al momento de diseñar el plan estratégico de comunicación. El empleado es el primer contacto que tiene cualquier tipo de público externo para con la organización y ellos son transmisores de la misión corporativa, los que representan la empresa y su comportamiento va a influir en la percepción y conformación de la imagen que la persona tenga de ella.

Tiene dos dimensiones:

- ✓ Dimensión inmaterial: esta aparece con imaginaciones, esquemas o modelos. Es el resultado en la imaginación y la memoria de las percepciones externas, subjetivas por la persona.
- ✓ Dimensión visual: pinturas, fotografías, grabados. Éstas son percibidas por los sentidos. Son formas reales, que existen en el mundo físico.

Como se mencionó las relaciones públicas tienen como una de sus principales funciones la gestión de la imagen que se forman los públicos sobre una institución o persona. La imagen puede ser denominada como un “elemento intangible”.

¿A qué se denomina elemento intangible? Como su nombre lo dice, son

elementos que no se pueden tocar, que no puede ser medido de manera física.

La gestión estratégica de los elementos intangibles es una de las funciones más importantes de las relaciones públicas.

Los elementos intangibles en los que trabajan las relaciones públicas son:

- ✓ La identidad: Es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás
- ✓ La filosofía: Plantea el objetivo global de la organización y el modo de llegar a él. Establece una Misión (lo que la organización es), Visión (lo que la organización aspira a ser) y Valores (por los cuales se rige la organización).
- ✓ Cultura: Es la forma de proceder o modo de actuar de la organización en su conjunto. Está relacionado con los valores de la misma.
- ✓ Reputación: Es aquella representación mental que se hace el público sobre una organización a través de experiencias (directas o indirectas) que hayan tenido con la misma y de la forma como la institución se comunica con su entorno.

Estos elementos intangibles diferencian a una organización o persona de las demás, pero no son fáciles de medir o percibir, tanto por los públicos internos de la organización como también los públicos externos de la misma. Posicionan a las empresas en la mente de las personas.

La gestión de estos intangibles va adquiriendo cada vez mayor relevancia en las organizaciones, ya que tienen un impacto directo en el logro de los objetivos de las mismas.

Resumiendo, se puede definir a las relaciones públicas como la ciencia que se ocupa de establecer y gestionar vínculos entre una persona públicamente relevante o una organización, y sus públicos de interés a través de procesos de comunicación, con el fin de crear, consolidar o modificar la imagen pública de la misma, buscando que esta sea positiva.