

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL PROCESO DE  
MERCADERO Y COMUNICACIONES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL  
PSIQUIÁTRICO UNIVERSITARIO DEL VALLE E.S.E**

**LUIS JORGE ASTUDILLO CEBALLOS  
LUZ ÁNGELA CABUYALES MEDINA**



**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
SANTIAGO DE CALI  
2023**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL PROCESO DE  
MERCATEO Y COMUNICACIONES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL  
PSIQUIÁTRICO UNIVERSITARIO DEL VALLE E.S.E**

**LUIS JORGE ASTUDILLO CEBALLOS  
LUZ ÁNGELA CABUYALES MEDINA**

**Proyecto de grado para optar al título de Magíster en Comunicación  
Estratégica**

**Asesora: Mg. Lorena Meneses**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y ARTES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
SANTIAGO DE CALI  
2023**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, 3 de abril de 2023

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACION PARA EL PROCESO DE MERCADEO YCOMUNICACIONES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL PSIQUIÁTRICO UNIVERSITARIO DEL VALLE E.S.E.....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2 PREGUNTA PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.5 ANTECEDENTES.....	15
1.5.1 Locales.....	16
1.5.2 Nacionales.....	16
1.5.3 Internacionales.....	17
1.6 MARCO TEÓRICO.....	19
1.6.1 Comunicación organizacional.....	19
1.6.2 Comunicación estratégica.....	23
1.6.3 Comunicación en Salud.....	24
1.7 MARCO LEGAL.....	27
1.8 METODOLOGIA.....	30
1.8.1 Enfoque de investigación.....	30
1.8.2 Método.....	31
1.8.3 Técnica e instrumentos.....	32
1.8.4 Muestra.....	33
1.8.5 Fases.....	35
1.8.6 Procedimiento etapa 1.....	36
1.8.7 Análisis de información.....	39
2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	40
2.1 DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTALPSIQUIÁTRICO UNIVERSITARIO DEL VALLE E.S.E.....	40
2.1.1 Procedimiento.....	40
2.1.2 Análisis de resultados.....	41
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS, IDENTIFICADAS EN EL ECOSISTEMA COMUNICACIONAL.....	49
2.3 DISEÑAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL PROCESO DE MERCADEO Y COMUNICACIONES.....	56
2.3.1 Debilidades oportunidades fortalezas y amenazas –DOFA-.....	57
2.3.2 Cruce análisis Interno DF: (Debilidades – Fortalezas).....	59
2.3.3 Cruce Análisis Externo AO: (Amenazas – Oportunidades).....	63

2.3.4 Cruce Interno y Externo D.O. (Debilidades – Oportunidades) .....63  
2.3.5 Cruce Interno y externo F.A. (Fortalezas – Amenazas) .....64  
3. CONCLUSIONES .....72  
4. RECOMENDACIONES.....73  
REFERENCIAS .....74

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Técnica e instrumentos .....	32
Cuadro 2. Cronograma de actividades .....	35
Cuadro 3. Encuesta .....	36
Cuadro 4. Entrevista .....	37
Cuadro 5. Aspectos relevantes de la gestión de comunicación que deben monitorearse en un análisis de situación para realizar un PEC .....	56
Cuadro 6. Hecho, consecuencia, debilidades, fortalezas e impacto .....	57
Cuadro 7. Debilidades y fortalezas .....	59
Cuadro 8. Hecho, consecuencia, amenazas, oportunidades e impacto .....	60
Cuadro 9. Amenazas y oportunidades .....	62
Cuadro 10. Matriz de priorización .....	65
Cuadro 11. Matriz de públicos .....	65
Cuadro 12. Matriz plan de acción por públicos – junta directiva .....	66
Cuadro 13. Matriz plan de acción por públicos – funcionarios .....	67
Cuadro 14. Matriz plan de acción por públicos – usuarios.....	68
Cuadro 15. Matriz plan de acción por públicos – familias de los usuarios .....	69
Cuadro 16. Matriz plan de acción por públicos – proveedores .....	70
Cuadro 17. Matriz plan de acción por públicos – asociación de usuarios.....	70

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Formula estadística para muestreo .....	42
Figura 2. ¿Fluye adecuadamente la información? .....	43
Figura 3. ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna y externa de la institución? .....	44
Figura 4. ¿Con qué nivel de frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación institucionales? .....	45
Figura 5. ¿Cree que la comunicación interna en nuestra institución favorece que el trabajador conozca los valores y aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional? .....	46
Figura 6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la comunicación interna de la institución? .....	47

## RESUMEN

El Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle, se ha consolidado como una Institución referente para el Valle del Cauca y a nivel nacional en la prestación de servicios integrales de salud mental, así como escenario de práctica y principal institución de formación de los especialistas en psiquiatría de la región, propendiendo por el desarrollo de competencias, conocimientos y cualidades diferenciales que se articulan con el portafolio de servicios y logros que contribuyen al posicionamiento institucional y regional, pues estos procesos se han dado gracias al apoyo del Gobierno Departamental, la Junta Directiva y el compromiso decidido de todos sus colaboradores.

En este sentido, el aporte que representa el proyecto de grado, contribuye a garantizar la efectividad del proceso de Mercadeo y Comunicaciones, optimizando la utilización de los canales de comunicación y el avance permanente de servicios innovadores, que permitirán el fortalecimiento de la cultura organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A través del proyecto se logró identificar un DOFA con los aspectos importantes, que se consideran, como atributos o factores claves de éxito para la construcción de los objetivos estratégicos.

Se logró reconocer el estado de la cultura organizacional a partir de la aplicación de los instrumentos, conociendo la opinión de los trabajadores sobre su percepción, nivel de satisfacción e impacto de los canales de comunicación en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle. Frente al diagnóstico se implementaron tácticas con cada uno de los públicos que potencialicen el uso de los canales de comunicación interna y externa, para generar impacto frente a la información recibida y la optimización del reconocimiento de los roles comunicativos de la organización.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica, Comunicación en salud, Comunicación organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La Función Pública en Colombia, promueve que las entidades públicas deben facilitar y mejorar el flujo de la información, a través de sus colaboradores para lograr una dimensión articuladora de su entorno y mejorar la ejecución de sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión. Si se considera como una perspectiva a través de la dimensión de información y comunicación; la comunicación estratégica es una actividad permanente de interacción con los ciudadanos.

En este sentido la comunicación estratégica, es un sistema que permite desarrollar la cultura organizacional, cimentada en los principios y valores, la correcta toma de decisiones y la mejora a partir del control y evaluación de los indicadores de gestión, siendo un objetivo transversal a todos los procesos de las entidades públicas.

En palabras de la DAFP (2021), las entidades públicas deben establecer condiciones organizacionales y administrativas, en procura de establecer que la comunicación fluya, frente a las condiciones y necesidades de los grupos de interés, como usuarios de los servicios de la entidad. Por lo anterior, las organizaciones deben procurar establecer un enfoque sistémico en torno a la comunicación estratégica, que permita gestionar el mercadeo y la comunicación organizacional para obtener buenos resultados.

Al respecto desde la comunicación organizacional, en las organizaciones de salud, Bustamante (2013) sostiene que "deben contemplar seis funciones básicas en sus comunicaciones internas y estas deben buscar la identificación de los empleados con la organización y con la filosofía de promoción de la salud, suministrar Información útil, oportuna sobre la organización y sobre promoción de la salud, apoyar la instrucción-formación de los empleados en cuanto a promoción de la salud y especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo".

Con base a lo anterior, se puede establecer que la comunicación organizacional es un factor clave en la construcción del clima organizacional, en la entidad; esta mejora la condición laboral y propicia mejores resultados del trabajador.

Domínguez (2006) en su libro, El Servicio Invisible: fundamentos de un buen servicio al cliente menciona que "el servicio al cliente significa entonces, proporcionar asistencia a los clientes, de tal forma que esto redunde en un mayor grado de satisfacción y que además sea concordante con su objetivo" (p. 46).

De esta manera se debe implementar un plan de comunicación estratégica y marketing, que genere las condiciones óptimas al cliente o usuario, en cuanto asegura la calidad del servicio y genera utilidades económicas para las organizaciones públicas o privadas.

Frente a esto, las entidades públicas denominadas Empresas Sociales del Estado, como el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., de la ciudad de Santiago de Cali, es muy diferente la situación a lo que explica Bustamante (2013), existe una cultura rígida y pesada y no es ajena a presentar constantes dificultades en la calidad del servicio prestado, debido que al iniciar la investigación se conoció que el Hospital, contaba con problemas de comunicación específicamente relacionados con su comunicación interna, que se reconocían, desde el área de comunicaciones y que, pese a que se tenía un plan de comunicación estructurado, esta era una de las mayores fallas, de allí el interés por desarrollar esta propuesta de comunicación estratégica que permita visualizar la problemática y plantear unas posibles mejoras o soluciones.

El Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E, es una entidad pública, especializada en los servicios de salud mental, de segundo nivel de atención, con alto nivel de importancia y liderazgo, dentro de las entidades psiquiátricas del suroccidente colombiano. El Hospital cuenta con más de 77 años, desde que la Asamblea del Departamento, estableció a través de ordenanza su construcción, que luego de 11 años, en asocio y apoyo con el Departamento de Psiquiatría de la Universidad del Valle, iniciara su recorrido clínico y trascendencia, que ostenta actualmente, como ente acreditado en servicios de salud, por el ICONTEC.

En este sentido de mejoramiento continuo y frente al posicionamiento institucional, presentado a través de un proyecto de grado, permitirá hacer uso de la comunicación estratégica a través del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones, mejorando y fortaleciendo sus principios, valores, clima organizacional, la gestión administrativa, el cumplimiento de los indicadores de gestión y la prestación de servicios de salud mental de alta calidad; siendo temas fundamentales para empoderar y fortalecer a los trabajadores, que redunden en la oportunidad y efectivo servicio al usuario y su familia.

El proyecto, se construirá con el fin de aportar desde la comunicación estratégica, para mejorar los resultados y los objetivos trazados en su plan de consolidación y expansión, a través de las variables evaluadas de seguridad, humanización y cultura organizacional.

De esto surge la necesidad de crear nuevas estrategias de comunicación para la difusión de información en la institución del Hospital, especialmente en el área asistencial, la cual corresponde al 70% del personal que labora en él. (Información aportada por Proceso de Gestión del Talento Humano). De igual manera, se precisa

mencionar que el HDPUV, presenta algunas falencias frente a los procesos comunicacionales que se manejan, lo que genera descontento entre el personal asistencial que terminan en protestas públicas, conflictos y mala atención a los pacientes, entre otros.

Por ello, un buen clima laboral no solo permite que el personal se sienta satisfecho al trabajar y que quiera formar parte de la organización, también forma parte fundamental del proceso de éxito y desarrollo en la institución, pues el agrado de los colaboradores frente a su empleo permite que se integren a sus equipos de trabajo y atiendan a los pacientes con calidad y oportunidad.

De igual manera es necesario fortalecer los canales de comunicación institucional que maneja el Proceso de Mercadeo y Comunicaciones, del HDPUV, quienes deben estructurarse bajo estrategias adecuadas para su público, para así fortalecer no solo la capacitación de su personal, sino también el clima dentro de la organización; como lo plantea Bedoya (2017):

Se hace indispensable crear nuevos canales de comunicación y plataformas tecnológicas para la divulgación de información con el fin de que los funcionarios estén informados en tiempo real de los acontecimientos, hechos y actividades propias del colegio, y se logre propiciar el trabajo en equipo. (p. 13)

El planteamiento del autor es oportuno, frente al propósito comunicativo, pero del mismo modo, es importante reconocer que, aunque el Hospital no cuenta con una gran cantidad de plataformas tecnológicas, si dispone de medios de comunicación en los cuales se podría apoyar para enviar información a su público de manera asertiva, de aquí la importancia de crear estrategias para el buen desarrollo de estas.

# **1. PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACION PARA EL PROCESO DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DEL HOSPITAL DEPARTAMENTAL PSIQUIÁTRICO UNIVERSITARIO DEL VALLE E.S.E**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Uno de los pilares fuertes y decisorios en las organizaciones es la comunicación interna y el uso adecuado de los canales de comunicación, puesto que son estos por los cuales se transmite los logros y requerimientos de la entidad; permitiendo conocer la misión, visión y metas, al igual que determina el grado de posicionamiento de la imagen corporativa entre sus públicos. Es a través de la misma, que los miembros de la organización, evidencian el cumplimiento o no, de los procesos y procedimientos, que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos.

Los medios de información son una de las herramientas que ayudan a gestionar el buen desarrollo de la comunicación y serán importantes para conectar las diversas áreas de las empresas con sus trabajadores, en la medida que se puedan llevar a cabo a través de los procesos administrativos y operativos, que beneficien a los colaboradores de la institución.

Todo tipo de comunicación, en la organización contiene un objetivo específico para el público elegido, es importante que este, cuente con las vías adecuadas para llegar al destinatario escogido, teniendo en cuenta sus características propias, para que pueda dar cuenta de la efectividad de estas mediante las acciones posteriores a este proceso. El comunicador debe tener en cuenta, que los medios que elija para comunicar son de suma importancia, pues estos podrán generar mayor interés o desinterés en la información suministrada, entendiendo que el público al que busca dirigirse, puede comprender diversos factores sociales, como lo son la edad, el género y la idiosincrasia de quienes participan en este proceso.

El público son todas aquellas personas que desempeñan un papel dentro de la institución, es decir que trabajan en ella y son parte del recurso o capital humano, son quienes lideran o siguen procesos dentro de la entidad; procesos que ayudarán a que la organización se desarrolle de la forma como está constituida a partir del Plan de Desarrollo, así como los valores corporativos, que son la esencia de los integrantes que la conforman para trabajar en equipo por un mismo objetivo.

De este modo, la organización debe proveer los instrumentos necesarios para que pueda darse la comunicación efectiva, en las diferentes áreas y de esta manera ajustar o mejorar procedimientos dentro de la misma. Sin embargo, es el proceso de Mercadeo y Comunicaciones; que establece cuáles serán los medios que se utilizarán dentro de la institución para que se desarrolle la comunicación. Con esta intención, es relevante que se realice un diagnóstico de la efectividad de los medios para los diferentes tipos de públicos, para evaluar si la información está impactando

de manera oportuna al personal al que apunta o si debe realizar ajustes en los instrumentos elegidos.

Es así, que el proyecto de grado, aporta el Plan Estratégico de Comunicaciones, con el fin de dar mayor atención a este tema y realizar cambios en las estrategias que usan para generar mayor impacto entre los públicos.

Dicho esto, se resalta el sustancial papel que desempeña la comunicación en las organizaciones, como las de salud. El HDPUV, es un modelo de referencia en el suroccidente colombiano, es además uno de los hospitales que atiende la mayor complejidad en psiquiatría y brinda servicios de atención a la comunidad en su territorio. Su sistema de gestión de calidad, da cumplimiento a los requisitos mínimos de gestión de calidad a través del cumplimiento de la norma técnica NTCGP 1000:2004, asegurando la oportunidad de servicios con altos estándares de calidad, donde se actualizó el Manual de Acreditación y se priorizó la comunicación como elemento fundamental para la seguridad del paciente, la gestión clínica, la humanización de la atención y la gestión del riesgo en salud, entre otras, pero principalmente lo relacionado con el objetivo de este trabajo de grado, como aporte a la transformación cultural.

Las normas anteriormente mencionadas, establecen unos requisitos en cuanto a la comunicación de la institución, dentro de estos se encuentra que las políticas de calidad deben ser comunicadas y que se deben realizar auditorías de la comunicación.

La comunicación entre el área administrativa y el área asistencial, se genera mediante tres medios internos entre ellos el correo institucional, por este medio se recibe y emite información relevante sobre procesos en la institución, por otra parte, las carteleras que también forman parte de esta comunicación; estas cuentan con información para todo el hospital, entendiéndose esto como personal y pacientes.

Parte de la dinámica institucional, es la participación de las decisiones a través de la representación de los líderes sindicales, para mediar los conflictos organizacionales, pero que no han sido determinados oportunamente, por una comunicación inadecuada, a la que no se tiene acceso, por parte de los funcionarios que se encuentran en esta área de la institución.

Otra de las dificultades identificadas, en el manejo de la comunicación en el área asistencial es que su personal rota cada 6 horas en el día y cada 12 en la noche, contando, solo con 2 computadores y siendo el correo electrónico (Outlook) el medio informativo más usado para el envío de información. Por lo tanto, solo quienes tengan tiempo para usar el computador, podrán recibir la información; los demás, podrán enterarse por voz a voz de sus compañeros, lo que puede desencadenar en la mala interpretación del mensaje, en recibir el mensaje mucho tiempo después.

Es evidente que al no contar con los recursos tecnológicos suficientes y considerando que uno de los medios oficiales más usados de la institución es el correo (Outlook), se genera una inconformidad permanente en los colaboradores, evidenciando así que existe una insuficiencia en la gestión de la comunicación.

## **1.2 PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo diseñar un plan estratégico de comunicación adaptado al Proceso de Mercadeo y Comunicaciones del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E.?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar el plan estratégico de comunicación adaptado al Proceso de Mercadeo y Comunicaciones del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E.
- Caracterizar las partes interesadas, identificadas en el ecosistema comunicacional.
- Diseñar acciones de comunicación, para el mejoramiento y posicionamiento del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Las instituciones públicas, deberán garantizar una mayor efectividad y eficiencia en la prestación de los servicios de salud, a partir del fortalecimiento de los canales de comunicación interna, que puedan garantizar que la información llegue a todos los públicos de manera eficaz; entendido que la diversidad de todo el capital humano, hace que perciban y reciban la información de manera distinta. Por esta razón es un reto para la Alta Gerencia y el Departamento de Comunicaciones de la organización, conocer su público interno y así mismo encontrar una estrategia de comunicación adecuada para enviar la información institucional.

Según Bermúdez (2016) “dentro del modo en el que se debe realizar dicha comunicación es necesario adaptarla a la personalidad, a la idiosincrasia de la empresa o al grupo de personas al que va dirigido el mensaje” (p. 21).

De lo anterior, la importancia de crear una propuesta de comunicación estratégica para el diseño, publicación y difusión de la información en el HDPUV, que de manera clara y oportuna pueda ser recibida de manera adecuada por todos los grupos de interés del Hospital tales como usuarios, colaboradores, proveedores, Entes de control, vigilancia y comunidad.

Es importante informar que este proyecto de grado se realiza con fines académicos, y hará parte de la línea de investigación número tres: Publicidad, Comunicación en las Organizaciones y Arte, la cual pertenece al Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas (CISOH), de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Santiagode Cali, contemplando que se realizará con una entidad que hace parte de la categoría legal en Colombia, denominada Empresa Social del Estado.

De igual forma, este documento coadyuvará a otras instituciones de salud que hacen parte de la Red Pública de Salud, para mejorar las prácticas del servicio, comunicación organizacional, productividad del servicio y fortalecerlas.

Puede ser un vínculo de consulta permanente y desarrollo para los diferentes gerentes de las Entidades de Salud, a fin de obtener productividad de sus empleados y mejorar la eficiencia administrativa, oportunidad y calidad del servicio.

Las personas que realizan el proyecto de grado, son estudiantes y funcionarios de Hospitales Públicos, lo que les permite obtener información y consultar fuentes documentales y testimoniales. Por lo anterior el proyecto tiene fines académicos y cumplen netamente el requisito para optar el grado de Magíster en Comunicación Estratégica, sin generar algún emolumento económico a la Entidad.

## **1.5 ANTECEDENTES**

La comunicación estratégica, permite incorporar los elementos de la comunicación que resalta los intangibles en la organización, para entender este aspecto, se menciona el punto de vista de Carrillo (2014) en el artículo de la revista Mediterránea de Comunicación española donde plantea:

La comunicación estratégica se entiende dentro de la comunicación empresarial y organizacional, pudiendo estar cercana a lo que se ha venido llamando comunicación integral o global, como forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. (p. 34)

Entendido esto, el proyecto, de investigación propone que el Proceso de Mercadeo y Comunicaciones del HDPUV se fortalezca en la implementación de un plan de comunicación estratégico que permita la optimización de los procesos, el cumplimiento de los objetivos y el posicionamiento de la Entidad a nivel nacional; investigando de manera exhaustiva, documentos, tesis, artículos, entre otros; que

orienten de manera adecuada el desarrollo del tema de investigación.

### **1.5.1 Locales**

En el contexto local se encontró el artículo de la revista Estudios Gerenciales, titulado “Información para la calidad del sistema de salud en Colombia: una propuesta de revisión basada en el modelo israelí”, de la autoría de Jaramillo y Chernichovsky (2015)

El objetivo del estudio se basa en contribuir a mejorar la salud en Colombia mediante el desarrollo de un sistema nacional de indicadores de desempeño del sector salud. Para ello utilizaron un análisis descriptivo de los datos secundarios de Colombia e Israel que, como Colombia, tiene un modelo de competencia regulada. Se observó que Israel tiene un sistema sencillo, pero eficaz, que incluye: indicadores de calidad y rendimiento previamente definidos y aceptados a nivel nacional; un mecanismo de supervisión, un proceso de comparación, para establecer buenas prácticas, y un mecanismo de difusión de estas prácticas. El modelo israelí puede ser fácilmente adaptado a Colombia, debido a la similitud de la estructura y a la naturaleza de los 2 sistemas. (p. 30)

### **1.5.2 Nacionales**

En el contexto nacional se revisa el documento “Enfoques y Tendencias de la Comunicación Estratégica en Colombia”, por Guzmán (2020) de la Universidad Sergio Arboleda, este trabajo compara las tendencias de la comunicación estratégica en Colombia desde la década de 1980, a partir de análisis en el campo organizacional de 48 facultades de comunicación de diferentes universidades a nivel nacional y refleja cómo es el concepto estratégico en sus planes de estudio, comprende, por una parte, el desarrollo de la academia para dar respuesta a los cambios de las organizaciones desde el campo de la comunicación y cómo se implementa en la práctica durante el periodo de estudio.

Gracias a su enfoque cualitativo mediante investigación documental y entrevista semiestructurada con expertos de la academia y de las organizaciones, logran desarrollar el concepto y entender los enfoques que se le han dado desde la academia frente a la práctica de la comunicación estratégica en las organizaciones en Colombia. Documento que nos señala para nuestro objeto de estudio, los periodos que influenciaron el pensamiento comunicacional y las teorías con sus respectivos exponentes, características y aportes que van dando cuenta de la evolución de la comunicación, análisis del pensamiento estratégico que da el contexto para llegar a la comunicación estratégica, persuasión y las relaciones públicas como elementos propios o condiciones, para gestionar la comunicación con carácter estratégico y contextualizar las principales articulaciones que determinaron la práctica de la comunicación en Colombia, en las tres décadas y media anteriores. Un concepto histórico de base para complementar el proyecto investigativo.

Por otro lado, en el contexto nacional se revisó la investigación titulada “Comunicación Organizacional en Instituciones de Salud en Medellín, Colombia” de Agudelo et al. (2015). La investigación se desarrolla con el propósito de entender el papel que desempeñan las áreas de comunicación en 15 organizaciones sanitarias de Medellín, entre EPS e IPS. Abordada a través de una metodología cualitativa y exploratoria la cual aporta para la propuesta de comunicación estratégica en el Proceso de Mercadeo y Comunicaciones del Hospital Departamental Psiquiátrico del Valle E.S.E., pues a medida que se va desarrollando permite identificar similitudes o aspectos diferenciales entre ambas, este antecedente concluye que la comunicación y salud en dichas entidades es incipiente y que las áreas de comunicación están conformadas por profesionales inexpertos en el ámbito de salud, lo que ayudará a indagar, sobre como desde el proyecto investigativo; se aportaran estrategias que ayuden a mejorar el proceso en la institución.

Además, el artículo establece que la comunicación y salud, a través de las organizaciones comunitarias de Medellín, se encuentran en un estado incipiente. La mayoría de los equipos conformados para la comunicación tienen personas sin experiencia en las organizaciones de salud. También no hay interés de las personas y las instituciones por desarrollar los conocimientos y se encuentra la gran falencia que estas funciones que son estratégicas y que deberían ser asumidas por la oficina de comunicaciones, son realizadas por otros cargos de diferente naturaleza.

El estudio menciona que, en el caso de Medellín, no hay investigaciones que caractericen o indaguen, por el papel de la comunicación en las organizaciones de salud.

Otra investigación que se revisa es el trabajo de grado “Plan de mercadeo para el Hospital Santa Lucía, de Fredonia, Antioquia, para el segundo semestre del año 2014 y primer semestre del año 2015” de la autoría de David (2015) para optar el título de Magíster en Administración (MBA) en la Universidad de Antioquia.

El trabajo desarrolla un plan de mercadeo que orienta la gestión y las estrategias del Hospital Santa Lucía, de Fredonia, Antioquia. Se establecen las estrategias de los 34 servicios, con los que cuenta actualmente el hospital y señala cuáles debe mantener, fortalecer e innovar.

### **1.5.3 Internacionales**

Para direccionar los lineamientos de esta investigación abordando el marco internacional. Como primer referente está el artículo proveniente de la tesis doctoral de Bustamante (2013) “La comunicación interna y la promoción de la salud estudio de caso en Madrid Salud”, aquí el autor describe la incidencia de la comunicación interna en las labores de promoción de la salud. Bajo métodos de investigación descriptiva y exploratoria que utilizó el estudio caso, a través de una triangulación

de técnicas (entrevistas en profundidad, análisis de contenido y encuesta) para la recolección y análisis de la información entre febrero y agosto de 2012 en Madrid y 6 centros de salud. Los resultados de esta investigación valoran positivamente la comunicación interna para potencializar el desarrollo de las acciones en promoción de la salud, por tanto, el autor concluye que una estrategia de comunicación interna efectiva debe:

Buscar la Identificación de los empleados con la filosofía de promoción de la salud, suministrar Información útil y oportuna sobre la organización y sobre promoción de la salud, apoyar la Instrucción de los empleados especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, propiciar la Integración de los empleados a los procesos de promoción de la salud, trabajar por la creación de una buena Imagen de los empleados sobre la organización. (p. 92)

Otro referente internacional para el proyecto de grado es el artículo escrito por Paladines et al. (2015) "Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional", el cual es fruto de los resultados obtenidos en la investigación realizada en el "Observatorio de la Comunicación Estratégica de Ecuador", quien dio a conocer el papel de la dirección de comunicaciones de este país, el funcionamiento de áreas específicas de este departamento, sus líneas de acción; inversión publicitaria y cumplimiento de objetivos; medición de resultados, soporte de las agencias de comunicación y finalmente el aporte o limitaciones a la gestión estratégica por parte de la política de Comunicación. En el proyecto colaboran diferentes investigadores internacionales de las universidades de Málaga, Nacional de Córdoba y Autónoma de San Luis Potosí (México), en alianza con el departamento de Ciencias de la Comunicación de La Universidad Técnica Particular de Loja - UTPL en Ecuador

Este antecedente internacional, da una imagen global de la gestión de comunicación estratégica en las organizaciones, la cual ayuda a reconocer la estructura de un departamento de comunicaciones, técnicas de investigación, normatividad, métodos de medición y evaluación, aspectos de contratación con agencias externas de publicidad, marketing y el presupuesto, lo cual aporta al crecimiento, promoción y posicionamiento de la organización objeto de estudio.

Para destacar, la descripción de estos antecedentes, ilustra previamente las temáticas que se abordaran en la investigación, aspectos que desarrollan las organizaciones y en especial las del área de la salud, en los conceptos referentes a la comunicación estratégica, la comunicación en salud, la comunicación en organizacional y el mercadeo.

## 1.6 MARCO TEÓRICO

### 1.6.1 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

En el documento “comunicación organizacional” de Ramos et al. (2020) “la comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja” (p. 5); y la comunicación organizacional, se entiende como aquel proceso a través del cual es posible recolectar datos que sean fundamentales para la organización miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y que indiquen los cambios que se están generando en la misma (Ramos et al., 2020).

“Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización” (Velásquez, 2015, p. 2).

Ahora bien, una definición poética que describe Velásquez (2015), manifiesta que “la comunicación organizacional es una herramienta que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo”.

Para Guzmán (2012) la comunicación organizacional “abarca una gran variedad de modalidades interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos)” (p. 9)

El autor Fernández (2009) dice que:

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 (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). (p. 15)

Establece propiciar la información a todos los integrantes de la organización, para que estalle de manera completa y veraz, para que puedan los empleados hacerse parte de las mismas, menciona también que:

El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo,

haciendo "hablar" a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad. En cualquier caso, debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral, también propiciando la identificación de la gente con la organización, y, por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. (Fernández, 2009, p. 15)

Para la investigación se tuvo en cuenta la descripción que presenta el autor Fernández (2009), como el acercamiento permanente para difundir de manera correcta la cultura corporativa como la visión, misión, valores corporativos y estrategias; para que exista una dirección correcta que permita alcanzar los objetivos, logrando mejorar el día a día, acompañando la comunicación de manera integral, vertical y horizontalmente, en todos los niveles de la entidad.

Dando una mirada a la comunicación interna, el autor García (1998) en su libro, la Comunicación Interna dice que:

La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden para alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones. (p. 10)

De esta forma comunicar y divulgar internamente es una tarea de trascendental importante para generar espacios de confianza, transparencia y mejoramiento del clima organizacional, con canales de comunicación que pueden y deben utilizarse para llegar a todos los colaboradores con mensajes claros y oportunos, teniendo claro que el proceso de mercadeo y comunicaciones; canaliza toda la información, con el objetivo de manejar un mismo lenguaje y unidad de imagen corporativa, buscando la motivación y compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos institucionales.

Los autores Cuenca y Verazzi (2020) a través del libro "la Comunicación interna total" mencionan que:

Cada vez son más numerosas las firmas que consideran la comunicación interna, como un elemento propio de la gestión estratégica que incrementa su ventaja competitiva. Es corriente incorporar los sistemas de comunicación interna, como parte de los procesos motivacionales y de satisfacción alineados con los valores de la empresa. (p. 17)

Por su parte, Oyarvide et al. (2017), a través del artículo "la comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas", manifiesta que:

Dentro de la comunicación organizacional se distinguen la comunicación interna y la externa. La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los trabajadores estén informados, si

conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior. (p. 299)

Graveran (como se citó en Oyarvide et al. 2017) menciona que la comunicación interna:

Incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno y comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución. (p. 300)

Para Ramos et al., (2020):

La comunicación descendente, es una de las herramientas que se utilizarían para introducir el AO en la empresa. Es decir, tras el análisis y precedente reconocimiento de los directivos sobre la necesidad de que la organización debe ser aprendiente, éstos mismos decidirían crear, en conjunto con el departamento de comunicación, una estrategia que busque cumplir dicho objetivo. (p. 28)

Los autores también mencionan que:

La comunicación ascendente tomada en el sistema como la base para la toma de decisiones, es también una parte esencial para el AO. ¿Por qué?, porque a través de ella, se busca el incremento de la creatividad, de eliminar el miedo a los superiores y sentirse seguros de sus capacidades y de su trabajo, así como de ser libre de expresar o proponer ideas sobre lo que hace falta a la empresa, formando así, nuevo conocimiento para la misma que puede ser utilizado por los demás empleados en determinadas situaciones. (Ramos et al., 2020, pp. 30-31)

Por otra parte, la interacción de los trabajadores es vital, como la manifiesta Marchiori (2011) en su artículo de “comunicación interna, denominado una visión más amplia en el contexto de las organizaciones”, en cuanto a que:

La comunicación interna viene mirando con mayor énfasis la cuestión formativa, o sea, de qué manera las personas en sus procesos de comunicación construyen la realidad organizacional y como esta experiencia posibilita que las personas se vean como tales y encuentren sentido en su actuación dentro del negocio de la organización. (p. 51)

Concluyendo sobre la comunicación interna, la autora Marchiori (2011), define que “la organización y comunicación no pueden ser concebidas sin la mirada del lenguaje, del discurso y del diálogo, los cuales, sin ninguna duda se evidencian como posibilidad de nuevas investigaciones” (p. 53).

Por su parte la comunicación externa estará relacionada con las relaciones, donde el éxito o el fracaso de la identidad corporativa, dependerá de la imagen que proyecte la organización frente a los públicos externos y esto repercute en una

opinión positiva de los servicios, productos y bienes que se brindan.

En la tesis denominada la “Relación de la comunicación externa como herramienta de relaciones públicas a través de la imagen corporativa en la empresa Liderman” desarrollada por Vargas (2019), para optar el título de Maestría en Relaciones Públicas manifiesta que:

La comunicación es un acto natural del ser humano, una necesidad de compartir algo a través de mensajes que ayuden a interrelacionarse para obtener respuestas que satisfagan nuestras expectativas de vida; convirtiéndose también en una estrategia y una herramienta que es utilizada en todo tipo de organizaciones. (p. 28)

De esta manera la comunicación externa, es la cadena de mensajes sistémicos que se irradian hacia el espectro.

En tal sentido, Ocampo (2014) sostiene que ésta surge como respuesta a la necesidad de relacionarse con públicos externos de la organización que son básicamente la razón productiva de la institución y que además responden a la necesidad imperante de mantenerse vigente en el mercado, en la medida que permite dar respuesta a los cambios en el mercado. (Vargas, 2019, p. 28)

Hermosilla et al. (2015), considera que:

Como una de las tantas herramientas que manejan las organizaciones actuales, las relaciones públicas son en la actualidad la más importante estrategia de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones favorables de los distintos públicos con los que una entidad interactúa. Dentro de su accionar se encuentran las llamadas comunicaciones institucionales, las acciones de imagen corporativa, las funciones de asuntos públicos, lobbying, relaciones comunitarias, prensa y otras similares. (p. 57)

Es necesario definir el término de relaciones públicas, entre varios autores esta la definición de Wilcox (como se citó en Lazo, 2017) quien manifiesta que:

La gestión de relaciones públicas es indispensable para el manejo de las empresas en cualquier ámbito, ya que ésta disciplina se enfoca en crear y mantener los vínculos con los diferentes públicos, para que la misma logre sus objetivos empresariales y una determinada reputación en el mercado. (p. 19)

Los autores Aguirre y León (2013) en el artículo de investigación, denominado “la importancia de la comunicación institucional externa en las universidades”, manifiestan que:

La comunicación que se da entre la institución y sus públicos externos, radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su entorno. Para poder lograr una relación ganar-ganar, en la cual, tanto la organización como sus públicos puedan lograr sus objetivos, es necesario que se dedique tiempo y esfuerzo, en desarrollar estrategias comunicativas que permitan conocerlos: determinar de dónde provienen, cuáles son sus gustos, expectativas, etc. (p. 22)

Las autoras citan y mencionan autores como Trelles (2004) en su libro *Comunicación Organizacional*, quien manifiesta que:

Miembros de la organización que tienen el mayor contacto con representantes del entorno relevante, son conocidos como “cosmopolitas” y realizan dos importantes funciones de comunicación externa: de envío de información de la organización al entorno, y de canalización de información del entorno hacia la organización. (p. 28)

Entre los actores de la comunicación externa que Trelles (2004) menciona que se deben considerar están los siguientes: “departamento de comunicación, clientes, comunidad local, gobierno central, gobierno local, instituciones educativas, proveedores de bienes y servicios, grupos financieros, medios de comunicación social, otras instituciones del entorno, competencia, entre otros” (p. 130).

### **1.6.2 Comunicación estratégica**

Otro concepto de vital importancia para el trabajo de investigación es la comunicación estratégica, la cual según Pintado y Sánchez (2014) en el libro “nuevas tendencias en comunicación estratégica”, menciona que

Estrategia y comunicación son términos que van asociados de forma que la estrategia de comunicación empresarial, consisten en reforzar e intensificar actitudes y conductas en los públicos mediante herramientas que sirven a objetivos específicos de la empresa, cada empresa definirá sus estrategias fundamentales en una identidad y en un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el público interno y externo. (p. 24)

Por otra parte, Múnera y Sánchez (2003) definen la comunicación como:

Un proceso activo que permite a las personas, a través de referentes comunes, hacer construcciones colectivas para el desarrollo de la sociedad. Es igualmente posible decir que la comunicación permite la construcción de la cultura o que es un proceso de mensajes y actos, que posibilita la convivencia. (p. 164)

La comunicación eficiente y eficaz en una organización independiente del sector económico al que pertenezca, es indispensable y necesaria para el logro de sus objetivos organizacionales, lo que le permitirá ser competitiva no sólo en un mercado regional/nacional sino a nivel internacional, a partir de las construcciones que realicen sus integrantes y que se verán reflejadas en la cultura, el clima organizacional, la identidad, la colaboración y la imagen, entre otros.

Para Múnera y Sánchez (2003), “la comunicación corporativa es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa” (p. 107). Es decir, que abarca todas las formas de presentación y representación (simbolismo) de una empresa, sus acciones y sus actos voluntarios, los tipos de comunicación con sus polaridades y gamas, entre los que se pueden enumerar lo

estratégico, lo táctico, lo formal y lo informal, la comunicación personalizada y la de difusión, la masiva y selectiva, la instantánea y la diferida, la directa y la indirecta, la unidireccional y la bidireccional, la próxima y la distante, la carismática y la funcional, la cálida y la fría, la relacional y la puntual, así como la motivante y la pesada .

En su aspecto estratégico, la comunicación permite comprender las posibilidades que ofrece para que una marca, empresa o negocio se diferencie de los demás, teniendo en cuenta que abarca lo conceptual, lo estratégico y lo operacional, reúne y encausa además, todas las manifestaciones comunicativas, así como los recursos. Esta concepción se materializa al utilizar todos los recursos que propone la comunicación, de acuerdo con Bozzetti (2011)

Llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan. (párr. 5)

A efectos del documento, la comunicación estratégica, se presenta como un componente fundamental para potencializar a las organizaciones y contribuir al logro de sus objetivos, así como para proyectar entre sus diferentes grupos de interés sus modelos o sistemas de calidad, mejoramiento continuo, servicio al cliente y la responsabilidad social empresarial.

Este último, en el ámbito de la salud, es un tema tan apasionante como complejo, así lo menciona Toro (2013) en su artículo, “la comunicación estratégica, un camino para desarrollar la responsabilidad social empresarial a través de los programas de promoción y prevención de la salud en la Asociación de Hospitales de Risaralda (AHR)”, cuando menciona que:

En el mundo moderno, donde los sistemas políticos han llevado a la degradación tanto de la salud como de las condiciones laborales de los ciudadanos. Y aunque esta situación ha limitado a muchas empresas para su actuar eficiente y efectivo, hay casos en instituciones de salud adscritas que se pueden catalogar de éxito, porque no se han quedado esperando a que el sistema de salud les mejore sus condiciones, sino que han encontrado otros mecanismos para mostrar gestión en beneficio de la población y de la misma organización. (p. 99)

### **1.6.3 Comunicación en Salud**

Los hospitales públicos en Colombia se convirtieron en Empresas Sociales del Estado, a partir de la Ley 100 de 1993, arrastrando un sinnúmero de dificultades, ya que “el principal problema estructural de la reforma está dado por centrarse en el aseguramiento de los servicios personales de salud y olvidar una visión integral de la salud” (Yepes, 2010, p. 58). De esta forma se acrecientan los problemas de flujo

de fondos, deficiente sistema de información y comunicación, entre otros.

El autor explica las dificultades de la Ley 100 de 1993 y las diferentes reformas al sistema de salud colombiano, que trae consigo la operación y puesta en funcionamiento eficiente de los hospitales públicos de Colombia.

Al respecto Montoya (2013) explica que:

Los hospitales públicos sufrieron dos grandes cambios. El primero fue la adopción de una estructura organizacional de forma piramidal, al dividir a los hospitales en tres niveles de complejidad, de acuerdo con los procedimientos médicos que efectuaran. El segundo cambio fue su transformación en Empresas Sociales del Estado -E.S.E., otorgándoles de esta forma autonomía financiera y administrativa, ya que debían financiarse principalmente por medio de la venta de servicios y no por las transferencias que el gobierno enviaba a cada hospital, de modo que quedaran en el mercado únicamente las entidades eficientes y que prestaran un servicio de calidad. No obstante, los hospitales seguirían recibiendo recursos del Estado por concepto de población pobre no asegurada o no afiliada a ninguno de los dos regímenes, hasta que la cobertura universal se hubiese alcanzado. (p. 3)

La competitividad de un país depende de la eficiencia del sistema de salud, existiendo este parámetro en los hospitales públicos, muchos autores discuten las ventajas competitivas en el desarrollo del servicio con calidad y la mejora continua permanente.

En la actualidad las organizaciones viven y sobreviven según su capacidad de orientar y definir propósitos y metas enfocadas con el cliente (direccionamiento estratégico), el desarrollo de procesos de calidad, gerencia del día a día y la necesidad de contar con un talento humano comprometido con la calidad y con los valores del cliente (gestión del talento humano). La función del mercadeo va más allá del modelo tradicional de las 4P's que incluye el producto (servicios), la promoción (comunicación), el precio (valor económico) y la plaza (ubicación) y busca integrarse como una de las acciones más importantes y complementarias del pensamiento estratégico.

Según el autor, la satisfacción depende de diferentes variables que generan sinergia a partir de la construcción del mercadeo y el fortalecimiento de la comunicación organizacional, basada en generar un valor al usuario o paciente.

En la mayoría de los hospitales de Colombia, existen serias deficiencias de comunicación interna, es decir transmitir la cultura organizacional de la empresa. Poccioni (2019), asegura que la comunicación es uno de los valores más importantes en las organizaciones hospitalarias.

En este sentido, se considera que los directivos de las organizaciones hospitalarias deberían integrarla debido a:

La necesidad de un perfil del directivo del futuro donde la comunicación sea uno de los valores más importantes que tiene que tener en cuenta para la mejora de la gestión. Parece evidente que la optimización de la gestión empresarial requiere que desde la dirección se sintonice con el profesional, y esto sólo es posible si se hace uso de una adecuada comunicación. (March et al., como se citó en Poccioni, 2019, p. 4)

Al respecto, Poccioni (2019), dice que esta mirada está en línea con una perspectiva empresarial, que es la que predomina en gran parte de los trabajos que circulan en torno a la comunicación organizacional.

Desde la perspectiva del autor, se logra una mejor cohesión entre los trabajadores, lo cual redundará en eficacia y competitividad, propias de las empresas modernas. Además del enfoque empresarial, que predomina una concepción informacional de la comunicación, basada en la transmisión óptima de mensajes: como conclusión resaltan la importancia de desarrollar canales formales bien establecidos en los planes de comunicación, para que la información llegue a los públicos definidos y lo haga de la forma más clara posible.

Aguilera (2018) señala que:

La responsabilidad social también sirve para mitigar, después de que se ha generado una serie de daños, debido a un proceso de producción irresponsable, donde la sociedad se pauperiza debido a que las organizaciones y, en general, los individuos tienden a obtener algo de ella en lugar de aportarle. En este sentido, la RS se enfoca en temas de calidad de vida, de impacto ambiental, en elementos de restitución de estructuras de valor de la sociedad. (p. 279)

Para Ríos (2011), explica que "el concepto de comunicación en salud ha ido evolucionado en los últimos años y manifiesta que la comunicación en salud, puede contribuir a todos los aspectos de la prevención de enfermedades y promoción de la salud".

Continuando con Ríos (2011), dice que:

Es relevante en diferentes contextos incluyendo: relación médico-paciente, búsqueda de información respecto a salud a través de varios medios masivos de comunicación, adherencia a regímenes, y recomendaciones clínicas, construcción de mensajes de salud, y campañas, propagación de información individual o para la población en general sobre asuntos de salud que son de alto riesgo, imagen de salud, y los elementos de la cultura en los medios, educación de los consumidores sobre cómo tener acceso a sistemas de cuidado de salud y en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas relevantes para la salud pública. (p. 125)

## 1.7 MARCO LEGAL

La normativa que registra este proyecto de grado contempla las leyes que garantizan el derecho a la salud mental para toda la población colombiana, mediante la promoción de la salud, la prevención del trastorno mental, atención integral en salud mental en el ámbito del Sistema General de Seguridad Social en salud.

Ley 1616 de 2013 (2013):

El objeto de la presente ley es garantizar el ejercicio pleno del Derecho a la Salud Mental a la población colombiana, priorizando a los niños, las niñas y adolescentes, mediante la promoción de la salud y la prevención del trastorno mental, la Atención Integral e Integrada en Salud Mental en el ámbito del Sistema General de Seguridad Social en Salud, de conformidad con lo preceptuado en el artículo 49 de la Constitución y con fundamento en el enfoque promocional de Calidad de vida y la estrategia y principios de la Atención Primaria en Salud. (p. 1)

Ley 100 de 1993 (1993):

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad. (p. 1)

El equipo de salud mental de Sura, elaboró un documento del cual se hará referencia en el marco normativo definido por Villalobos (2021) en el “Marco de referencia legal de la salud mental en entornos laborales”, que contiene toda la normativa referente a la salud mental de las organizaciones.

La Resolución 4886 de 2018 (2018):

Establece disposiciones y responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, e intervención permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y, para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional, se definen criterios para la intervención psicosocial, entre los cuales se mencionan: - Compromiso de la gerencia y de los trabajadores. - Priorización de eventos con impacto negativo. - Inclusión de prioridades de intervención señaladas por literatura científica. (p. 3)

El Decreto 1072 de 2015 (2015):

Que recoge el Decreto 1443 de 2012, establece las obligaciones para la implementación del SG-SST, así: “Para el efecto, el empleador o contratante debe abordar la prevención de los accidentes y las enfermedades laborales y también la protección y promoción de la salud de los trabajadores y/o contratistas, a través de la implementación, mantenimiento y mejora continua de un sistema de gestión cuyos principios estén basados en el ciclo PHVA- (Planificar, Hacer, Verificar y

Actuar). (p. 3)

El Ministerio de Salud en su portal web, hace referencia a la Gestión Integrada de la Salud mental en Colombia donde define que:

La Salud mental es un estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales para transitar por la vida cotidiana, para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad. (Ley 1616, 2013, p. 3)

Lo anterior radica en políticas y lineamientos para promocionar la salud en la población, a través de acciones que permitan la promoción de la salud mental, la prevención, el tratamiento, la rehabilitación de los problemas, trastornos mentales y la epilepsia.

De este modo la salud mental en Colombia, está reglamentada por la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud, obedeciendo a la Ley 1122 de 2007 (2007) y sus decretos reglamentarios, cuyo principal objetivo “es garantizar el acceso y la calidad de los servicios, optimizar el uso de los recursos, promover los enfoques de atención centrada en el usuario y lograr la sostenibilidad financiera de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud Públicas” (p. 1).

En Colombia según el Boletín de Salud Mental Oferta y Acceso a Servicios en Salud Mental en Colombia (2018), publica que el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) contiene la base de datos de la información reportada por las Entidades Departamentales y Distritales de Salud, el cual informa que existen 1.918 entidades con servicios habilitados de psiquiatría a julio de 2018 y en el marco normativo en salud mental, de acuerdo con la Ley 1616 de 2013) establece que: “en todos los rincones del territorio nacional habrá una red articulada de prestación de servicios en salud mental como parte integral de los servicios generales de salud en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS)” (p. 3).

De esta manera HDPUV como IPS del departamento, busca brindarle a la comunidad servicios integrales en salud mental con calidad, atención humanizada, oportuna, con el compromiso de disminuir el estigma y promover la inclusión social, teniendo como ejes fundamentales, la humanización de la atención, la transformación cultural y la responsabilidad social.

El Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., es una institución especializada en la intervención de todos los aspectos relacionados con la salud mental. Es de segundo nivel de atención, de carácter público y el centro de mayor complejidad psiquiátrica del suroccidente colombiano. Llegar a las instancias actuales ha representado para el Hospital un recorrido alrededor de 70 años, desde la institución de custodia de los primeros tiempos hasta el hospital de alta

tecnificación en el presente.

En 1940, la Asamblea Departamental del Valle del Cauca, dictó una ordenanza dando vía libre a la construcción del hospital, pero solo 11 años después se tenían las primeras construcciones, todavía sin la infraestructura suficiente para lo que se pretendía montar. En 1955, con la vinculación del departamento de Psiquiatría de la Universidad del Valle, en calidad de ente consultor y responsable de las intervenciones clínicas, el Hospital inicia su historia de posicionamiento asistencial y académico que ha seguido marcando su trabajo. En este contexto recibe la visita de dos comisiones de organismos internacionales en la década de los sesenta, que dieron testimonio del nivel de calidad de la época, a pesar de las dificultades. En virtud del reconocimiento como centro colaborador que hace la Organización Mundial de la Salud (OMS) al Departamento de Psiquiatría de la Universidad del Valle, el Hospital queda como referente clínico de ese convenio constituyéndose así en una institución pionera en la investigación y los tratamientos psiquiátricos modernos. (Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., 2021)

En los años noventa el Hospital Psiquiátrico, vivió los problemas del sistema de salud del país, siendo afectado gravemente, sin embargo, el compromiso de su talento humano hizo que los procesos planeados para enfrentar la situación no sólo lograran mantener la calidad de los servicios, sino que la mejoraran. En ese empeño el Hospital fue reconocido con el Certificado de Aseguramiento de la Calidad, ISO 9001 versión 2008 y en julio de 2009 con el certificado de acreditación en salud, otorgado por el ICONTEC y homologado internacionalmente por el ISQUA, que lo posicionó como el primer centro psiquiátrico del país en obtener la Acreditación y como uno de los más prestigiosos de Latinoamérica.

El Hospital es líder en intervenciones de acuerdo con las investigaciones científicas del momento, con protocolos ceñidos al rigor académico; es centro de educación universitaria donde se entrenan los pregrados de medicina, enfermería, psicología y otras disciplinas afines, de cinco universidades y los posgrados de psiquiatría, psicología clínica con énfasis en investigación y salud mental para enfermería, de la Universidad del Valle; se viene haciendo énfasis en la garantía de seguridad del paciente, siendo éste un aspecto de primero orden en el trabajo diario y un programa de humanización de la atención que busca la reducción del estigma y la inclusión social. Para llevar a buen término todo lo anterior, hay una gestión administrativa dirigida a mantener la institución en un adecuado cumplimiento de los indicadores de gestión; temas inherentes al mejoramiento continuo de la gestión, que permita empoderar y fortalecer los trabajadores y que requieren unos canales claros y efectivos de comunicación organizacional.

El Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia en su versión 3.1, desarrollado por el Ministerio de Salud; establece que la comunicación en los hospitales debe cumplir con los siguientes estándares:

- Que los procesos institucionales, cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones basada en hechos y datos.
- La implementación de estrategias y mecanismos para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información, los sistemas de evaluación y mejoramiento de la gerencia de la información, las políticas y estrategias para el uso de nuevas tecnologías para el manejo de la información, las políticas y las estrategias en el manejo de registros clínicos del paciente de manera que estén disponibles para los equipos de salud responsables de la atención, la unificación centralizada en las instituciones organizadas en red y la definición de planes de contingencia en caso de fallas en sistemas primarios, entre otros.
- Que la información a que se refiere esta sección incluya todos los procesos organizacionales, las necesidades del usuario, su familia y la comunidad.
- Que la organización obtenga cada vez mejores resultados en el desempeño de la gestión de información. Para esto, la organización desarrolla un plan para la gerencia de la información, de manera sistemática con fundamento en el ciclo de mejoramiento continuo de la calidad.
- Que sea útil en el proceso de información y en la investigación.

## **1.8 METODOLOGIA**

El objetivo del presente proyecto de investigación es proponer una comunicación estratégica para el proceso de Mercadeo y Comunicaciones del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., que permita el cumplimiento de los objetivos que se plantean, citando la metodología que se llevará a cabo para su realización, al igual que la información frente a los instrumentos, muestras y resultados; proyectado bajo un enfoque mixto donde sus objetivos se desarrollan a partir de una orientación cualitativa para identificar las opiniones y las características de la población, y en lo cuantitativo, para obtener información a través de la obtención de resultados numéricos que se toman de las diferentes evaluaciones periódicas e indicadores del proceso realizados durante los últimos tres años.

### **1.8.1 Enfoque de investigación**

#### **1.8.1.1 Cualitativo**

Como se describe anteriormente, la elaboración de este proyecto de grado se realiza bajo un enfoque mixto de investigación, en el cual se precisa el enfoque cualitativo, con la definición que Sandoval (2020) en su obra “especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social” dice que:

Los enfoques de orden cualitativo le apuntan más a un esfuerzo por comprender la realidad social como fruto de un proceso histórico de construcción visto a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, por ende, desde sus aspectos particulares y con una óptica interna. No obstante, existen algunos intentos dentro de las opciones cualitativas por construir teoría y explicaciones por un camino de tipo inductivo, es el caso de la teoría fundada, la investigación acción y algunas formas de etnografía. (p.11)

De esta manera, el enfoque permite que se analice y recopile los resultados que permitirán el diagnóstico de la comunicación interna en la entidad estudiada; bajo el diseño de una entrevista a un determinado grupo de colaboradores del nivel jerárquico; líderes de procesos y funcionarios de algunas áreas administrativas y asistenciales, para la elaboración de la propuesta de comunicación estratégica determinada en este proyecto de investigación.

### **1.8.1.2 Cuantitativo**

Bajo el abordaje del enfoque cuantitativo citamos la definición de Monje (2011) “Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa”, donde dice que:

La investigación científica, desde el punto de vista cuantitativo, es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos. Planear una investigación consiste en proyectar el trabajo de acuerdo con la estructura lógica de decisiones y con una estrategia que oriente la obtención de respuestas adecuadas a los problemas de indagación propuestos. (p. 10)

Esto plantea metodológicamente que la investigación debe basarse en hechos reales, de los cuales se debe realizar una descripción lo más fiel y completa posible, a través de la indagación de los datos suministrados por el Proceso de Mercadeo y Comunicaciones del HDPUV, como la evaluación periódica semestral y el sondeo a través del diseño de una encuesta estructurada para los líderes de los procesos, algunos colaboradores de las áreas asistenciales y administrativas del Hospital y miembros de la Asociación de Usuarios, que contiene un formato de preguntas, en las cuales se recopilan datos que permitan conocer la opinión de los entrevistados frente al entorno, características de la población, perspectivas, habilidades y actitudes, para obtener una descripción más detallada del nivel de comunicación interna del Hospital en términos de satisfacción, impacto y posicionamiento de la entidad en este grupo de interés.

### **1.8.2 Método**

Etnografía de la Comunicación. Para el autor Prado (2007) en su documento “la etnografía de la comunicación un modelo olvidado”, manifiesta que, frente a los aspectos teóricos y conceptuales.

La etnografía de la comunicación surge como una respuesta de Dell Hymes a las teorías formalistas del lenguaje y específicamente al modelo generativista chomskyano que veía al lenguaje completamente ajeno a lo social, descartando el uso como una instancia susceptible de ser analizada. La idea de este modelo era rescatar, justamente, al lenguaje en uso, a través de una serie de consideraciones respecto del contexto. (p. 1511)

Este autor dice además que los componentes del acto comunicativo, son de vital importancia para la etnografía de la comunicación. Son ellos, a fin de cuentas, los que determinan los aspectos más denotativos de los eventos comunicativos estudiados (Prado, 2007).

A través del artículo, el autor establece textualmente los siguientes: Escenario, escena, participantes, contenido del mensaje o tópico, forma del mensaje, clave, propósitos o función, géneros, reglas de interacción, normas de interpretación y secuencia del acto.

Por otra parte, la autora Peralta (2009), manifiesta que la etnografía “es un método que se puede aplicar en diversas disciplinas, así, por ejemplo, se encuentra la etnografía de la comunicación” (p. 7), además, mencionan que esta se encarga estudiar en particular las normas de la conducta comunicativa, de acuerdo a las comunidades de habla específicas, donde sea utilizada. Es preciso señalar como objeto de estudio de la etnografía de la comunicación la respuesta a la pregunta ¿qué necesita saber un hablante para comunicarse adecuadamente en una comunidad dada y cómo se adquieren esos saberes? El conocimiento que tenga el hablante, más las destrezas que desarrolle para actualizar ese conocimiento, conforman lo que llamamos la competencia comunicativa.

### 1.8.3 Técnica e instrumentos

**Cuadro 1. Técnica e instrumentos**

OBJETIVOS	INSTRUMENTOS
Diagnosticar el estado actual de la comunicación en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E.	Encuesta
Caracterizar las partes interesadas, identificadas en el ecosistema comunicacional.	Formato de Entrevista
Diseñar acciones de comunicación para el mejoramiento y posicionamiento del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones.	Análisis de la Información

**Técnicas.** La construcción de métodos para recopilar y obtener información de diversas fuentes, a fin de tener un panorama más amplio y completo de las fuentes, que estas respondan las preguntas claves para la sistematización y evaluación de los resultados, son las principales técnicas de recolección de datos. De estas técnicas que permiten analizar los datos cualitativos objeto de estudios usados para la realización de la investigación; se utilizarán, la entrevista y la encuesta.

**Instrumentos.** Los instrumentos que se utilizarán en este proyecto de grado hacen referencia a la entrevista semiestructurada y la encuesta.

**Entrevista cualitativa.** Fernández (2001) en su artículo “la entrevista en la investigación cualitativa” define que:

La investigación cualitativa es un modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados. (p. 14).

Una entrevista semiestructurada implica una reunión en la que el entrevistador no sigue estrictamente una lista formal de preguntas; hará más preguntas abiertas, lo que permitirá una discusión con el entrevistado en lugar de un formato sencillo de preguntas y respuestas. El entrevistador debe preparar una lista de preguntas, pero no necesariamente las hace todas, o tocarlas en un orden particular, usándolas en su lugar para guiar la conversación. En algunos casos, el entrevistador redactará solo un listado de temas generales a tratar, llamada guía de entrevista. (Elizalde, 2020, párr. 1-2)

**La encuesta.** La encuesta como técnica de investigación se caracteriza por utilizar una serie de procedimientos estandarizados, a partir de cuya aplicación se recogen, procesan y analizan un conjunto de datos de una muestra estimada como representativa de una población o universo mayor, al cual se evaluarán los resultados que de ella se obtengan.

Manual de trabajo de campo en la encuesta dice que, La utilización cada vez de sondeos y encuestas parece avalar que la investigación social tiene mayor relevancia en nuestro entorno; sin embargo, esa misma investigación pocas veces se para a analizar los procesos a través de los cuales se obtienen los datos. (Díaz, 2005, p. 237)

#### **1.8.4 Muestra**

La muestra será seleccionada de dos formas; a través de empleados y colaboradores del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., exfuncionarios que hicieron parte de la institución, en los últimos 15 años y representantes de la Asociación de Usuarios y personas que en algún momento han requerido de los servicios del Hospital.

Deben de cumplir los siguientes requisitos de selección:

- a. Personas que se encuentren vinculadas o que en algún momento hicieron parte de la Institución, en los últimos 15 años. No hay excepciones en su forma de contratación o vinculación que tuvo y haya tenido, bien sea del nivel directivo, profesional o asistencial; dado que la investigación será realizada en el hospital, como eje central del desarrollo de trabajo de la investigación.
- b. La participación de las personas será de manera voluntaria, no incurrirá en ningún tipo de índole obligatorio y podrá desistir en cualquier momento que lo exprese voluntariamente.
- c. Las personas no deberán tener un tiempo mínimo de vinculación, el solo hecho de pertenecer o haber pertenecido a la institución, permitirá obtener diferentes aspectos negativos y positivos de los empleados a través de cualquier nivel jerárquico de la organización.

**Junta directiva.** La conforman el sector político administrativo: Gobernadora del Valle del Cauca o su delegado, Secretaria de Salud Departamental del Valle del Cauca o su delegado, el Gerente de la Beneficencia del Valle o su representante y un Representante de los trabajadores

Sector científico: Un representante de las sociedades científicas, un representante del estamento científico del Hospital, el Decano de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle y un representante de la asociación de usuarios.

**Área administrativa.** La Entidad cuenta con tres procesos del área administrativa que son: Los procesos estratégicos (direccionamiento y gerencia, sistema integrado de gestión y mercadeo y comunicaciones) cinco procesos de apoyo (gestión financiera, gestión logística, gestión del talento humano, gestión del ambiente físico y gestión de la información) un proceso de evaluación y control (control interno disciplinario y control interno).

**Área asistencial.** Seis procesos misionales (Sistema de información y atención al usuario, urgencias, consulta externa, hospitalización, intervención social y comunitaria, docencia servicio e investigación)

**Asociación de usuarios:** Afiliados del régimen contributivo y subsidiado, del Sistema General de Seguridad Social en Salud, que tienen derecho a utilizar los servicios de salud del Hospital y que velarán por la calidad del servicio y la defensa del usuario

**Usuarios o familiares:** Personas afiliadas y grupo familiar del régimen contributivo o subsidiado con el derecho de recibir los servicios que promuevan la salud, servicios y su cobertura.

### 1.8.5 Fases

La investigación consta de tres fases. La primera fase será diagnosticar el estado actual de la comunicación en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., para ello se realizarán las siguientes actividades:

- a) Diseñar la forma en que se recolectará la información.
- b) Aplicar los instrumentos para la recolección de información a través de los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad, según los criterios mencionados con anterioridad.
- c) Redactar el diagnóstico, que permita determinar el estado actual del Hospital.

En ese orden de ideas se realizarán las siguientes actividades:

- a) Diseñar los objetivos de desarrollo para la comunicación y mercadeo en la Institución.
- b) Determinar los tiempos, insumos y lugares; para implementar y desarrollar las actividades.

Finalmente, en la tercera fase se diseñarán las tácticas de comunicación estratégica que deben servir, desde las diferentes dependencias de la institución para el mejoramiento del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones.

Se consideran las siguientes actividades:

- a) Revisión de las tácticas y estrategias a implementar en el desarrollo del proceso.
- b) Retroalimentación con los colaboradores de las diferentes dependencias de la institución, involucradas en la aplicación de las estrategias y tácticas.
- c) Caracterización del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones para el HDPUV.
- d) Socialización del plan de acción, para la intervención del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones.
- e) Implementación del plan de acción del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones.

### Cuadro 2. Cronograma de actividades

Actividades	Mes							
	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo
Revisión de las tácticas y estrategias a implementar en el desarrollo del proceso.								
Elaboración primer capítulo.								
Retroalimentación con los colaboradores								

Elaboración del segundo capítulo: Diagnóstico del estado del Hospital.								
Caracterización del proceso de mercadeo y comunicaciones.								
Socialización del plan de acción.								
Implementación del plan de acción de Mercadeo y Comunicaciones								
Escritura final								
Sustentación								

### 1.8.6 Procedimiento etapa 1

La primera etapa de la investigación corresponde identificar los canales de comunicación de los cuales la institución hace uso para emitir información.

La encuesta es el instrumento del primer objetivo que permitirá diagnosticar el estado actual de la comunicación, en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E.

#### Cuadro 3. Encuesta

Variable	Pregunta
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Fluye adecuadamente la información?</li> <li>• ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna y externa?</li> <li>• ¿Con qué nivel de frecuencia utiliza los canales de comunicación institucional?</li> <li>• ¿La comunicación que facilita el Hospital, permite conocer los logros de los procesos y sus estrategias de implementación de metodologías de mejoramiento?</li> </ul>
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree que la comunicación interna favorece, a que el trabajador conozca los valores y aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como es la comunicación entre el grupo de trabajo y su líder de proceso a la hora de solucionar algún problema.</li> <li>• ¿La comunicación es efectiva con mis compañeros de área o servicio?</li> </ul>
Satisfacción y efectividad de los canales de comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los canales de comunicación institucional?</li> <li>• ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la comunicación interna y externa de la institución?</li> </ul>

## Etapa 2

En esta etapa se crea una encuesta para el personal objeto de estudio del hospital, donde se busca evidenciar el conocimiento sobre las estrategias de comunicación, también las características de la población encuestada, su satisfacción frente al uso de los canales de comunicación y la disponibilidad de los dispositivos electrónicos para el uso de estos. Lo que permitirá caracterizar las partes interesadas, identificadas en el ecosistema comunicacional.

### Cuadro 4. Entrevista

Variable	Pregunta
Información personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre y apellidos completos</li> <li>• Cédula</li> </ul>
Información general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo</li> <li>• Edad</li> <li>• ¿Hace cuánto tiempo trabaja en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario Del Valle?</li> <li>• ¿En qué servicio trabaja?</li> <li>• ¿Qué tipo de rol desempeña en el área en que trabaja?</li> </ul>
Conocimiento proceso de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce usted ¿si la institución tiene un plan de comunicaciones institucional?</li> <li>• Conoce usted ¿cuáles son los canales de comunicación interna con los que cuenta la institución?</li> </ul>

<p>Aplicación del proceso de comunicaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los canales de comunicación por los cuales usted recibe información?</li> <li>• ¿Cuáles son los canales de comunicación que usted usa para emitir información?</li> <li>• ¿Cómo se entera usted de los comunicados o boletines emitidos desde la alta gerencia?</li> <li>• ¿Qué tan enterado considera usted que se encuentra frente a los diversos procesos en los cuales se encuentra inmersa la institución?</li> <li>• De esta información se entera ¿dentro de la jornada laboral o por fuera de la jornada laboral?</li> <li>• ¿Es para usted factible el uso del</li> <li>• computador institucional, como un medio para el envío y recibo de información?</li> </ul>
<p>Percepción del proceso de comunicaciones</p> <p>Cuadro 4. (Continuación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tan apropiados considera usted, que son los canales de comunicación que usa el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario Del Valle?</li> <li>• De los canales de comunicación interna establecidos en la institución ¿cuál considera usted que es el de mayor acceso para acceder y/o emitir información?</li> <li>• Además de los canales de comunicación interna establecidos en la institución ¿Conoce usted algún otro canal que no lo tenga contemplado la institución?</li> <li>• ¿Ha participado en alguna actividad que tenga como fin la medición y el diagnóstico de la comunicación interna del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle?</li> <li>• ¿Cuál fue la actividad?</li> <li>• ¿Conoció los resultados?</li> <li>• ¿Solicita usted ampliación de la información emitida?</li> <li>• ¿Por qué?</li> <li>• ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con el uso de los canales de comunicación interna institucionales?</li> <li>• ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna y externa de la institución?</li> </ul>

### **1.8.7 Análisis de información**

El instrumento, da respuesta al tercer objetivo que es diseñar acciones de comunicación para el mejoramiento y posicionamiento del Proceso de Mercadeo y Comunicaciones. El instrumento para el análisis de la información será desarrollado a través de la revisión documental, que será solicitada al profesional de comunicaciones de la entidad para:

- a. Establecer el marco de la referencia conceptual de la investigación prevista
- b. Analizar y comprender el estado de proceso de Mercadeo y Comunicaciones.
- c. Suministrar indicaciones para el enfoque y análisis de datos.
- d. Ofrecer información específica que permitirá formular los supuestos, limitaciones y el referente de las hipótesis de investigación.
- e. La recolección de documentos para analizar los datos y establecer resultados.
- f. Recolectar datos y fuentes de investigación para elaborar instrumento de investigación.
- g. Analizar y sintetizar los documentos.

## **2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **2.1 DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN EL HOSPITAL DEPARTAMENTAL PSIQUIÁTRICO UNIVERSITARIO DEL VALLE E.S.E.**

En función de la construcción del diagnóstico para el desarrollo del proyecto de grado, se definió el enfoque de investigación de forma integral, comprendiendo que responde también a criterios epistemológicos “como objetividad, racionalidad, sistematicidad, universalidad.; es decir, a perspectivas amplias respecto a la labor científica y a cómo se asume el proceso” (López, 2004, p. 15)

De este modo la investigación se ha elaborado mediante el enfoque investigativo mixto y de tipo descriptivo, ya que los objetivos fueron desarrollados a partir de la perspectiva cualitativa (entrevista semi estructurada) para describir el tipo de estrategias que hasta el momento el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario Del Valle E.S.E, identificando las dificultades de las mismas y las características de la población. En cuanto a lo cuantitativo, se realizó a través de la obtención de resultados a partir de la encuesta realizada para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicaciones para el proceso de Mercadeo y Comunicaciones del HDPUV.

Para Barrantes (2016), el enfoque mixto puede ser comprendido como aquel proceso en el cual se logra recolectar, analizar y obtener datos cuantitativos y cualitativos suficientes para el desarrollo de la investigación.

Actualmente, se puede observar una posición más ecléctica por parte de algunos expertos, y esta tendencia se puede encontrar en algunos estudios en donde se busca dar, tanto una explicación de los hechos (enfoque cuantitativo) como una comprensión de estos (enfoque cualitativo). Lo que puede contribuir a anular los posibles sesgos de la investigación y fortalecer el proceso investigativo (Barrantes, 2016, p. 98).

#### **2.1.1 Procedimiento**

Para fines de la investigación se ha tomado una muestra de trabajadores del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., para el desarrollo del primer objetivo específico, utilizando el instrumento de la encuesta. Definido así, para la encuesta se tomó en cuenta la evaluación del proceso de mercadeo y comunicaciones, la cual fue contestada por 102 trabajadores de la institución.

De esta manera se determinó la percepción del público interno, respecto de los servicios de comunicación organizacional del proceso de Mercadeo y Comunicaciones, los mecanismos de comunicación implementados, el impacto y la efectividad en la toma de decisiones para la realización del diagnóstico que llevará a la implementación de la fase 3, con la realización del plan estratégico.

**Fase I.** De acuerdo a la primera fase de diagnosticar el estado actual de la comunicación en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E., frente a las tres actividades propuestas se diseñaron y aplicaron los instrumentos para la recolección de información a través de los diferentes niveles jerárquicos de la Entidad, según los criterios mencionados con anterioridad para finalmente redactar el diagnóstico, que permita determinar el estado actual del Hospital.

**La encuesta.** La primera etapa de la investigación, corresponde identificar los canales de comunicación de los cuales la institución hace uso para emitir información. La encuesta es el instrumento del primer objetivo que permitirá diagnosticar el estado actual de la comunicación en el Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E.

De acuerdo al enunciado, se basa el análisis de la encuesta que se realizó al proceso de Mercadeo y Comunicaciones en el año 2022 y que permite evidenciar la efectividad de los canales de comunicación interna y externa de la institución.

La encuesta sería el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía et al., 1998, p. 120).

De este modo, la encuesta fue realizada a los trabajadores de la institución para concluir ¿cuál era el conocimiento que tenían sobre las estrategias que se estaban implementando? y su satisfacción frente a estas, por medio de un procedimiento estadístico, se logró calcular el porcentaje de confianza y la muestra.

Se ejecutó a través de la herramienta de formularios de Google. La mayoría de las preguntas que se realizaron fueron cerradas, esto, teniendo en cuenta la evaluación semestral al proceso realizado en la institución. “Tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et al. 2018, p. 364).

### **2.1.2 Análisis de resultados**

La encuesta se aplicó a través de la evaluación semestral, que se realizó en el mes de diciembre de 2022 a enero de 2023, de manera directa, a través del envío de la encuesta a los funcionarios y contratistas del hospital, el cual se determinó una muestra que se calcula de acuerdo a la cantidad actual de funcionarios, que son 330, proporcionando con dicha muestra un nivel de confianza del 90% Por lo anterior las encuestas a realizar según la muestra calculada es de 106,35 como indica la formula “se muestra está condicionado por los objetivos del estudio, que determinarán su diseño, las variables a considerar y el método planteado”

(Fuentelsaz, 2004. p. 6). Consideremos la figura 1, para conocer la fórmula estadística de muestreo.

**Figura 1. Formula estadística para muestreo**

**CÁLCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA**

<b>ERROR</b>	5,5%
<b>TAMAÑO POBLACIÓN</b>	342
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	94,5%

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 161

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

De acuerdo a la fórmula de muestreo, determinamos que la población encuestada correspondió a 102 trabajadores, donde se logró identificar que 58 trabajadores contestaron que la información fluye adecuadamente, de acuerdo a la pregunta si considera que la comunicación que circula por el hospital es recibida por todo el equipo de trabajo (Ver la figura 2).

Esto tiene relación en lo que dice Velásquez (2015) "que describe la comunicación en las organizaciones como la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización". La comunicación es un elemento clave para el éxito de cualquier organización. Mejorar la fluidez, la comprensión y la asimilación de información dentro del equipo, es indispensable para que las cosas funcionen en la dirección correcta.

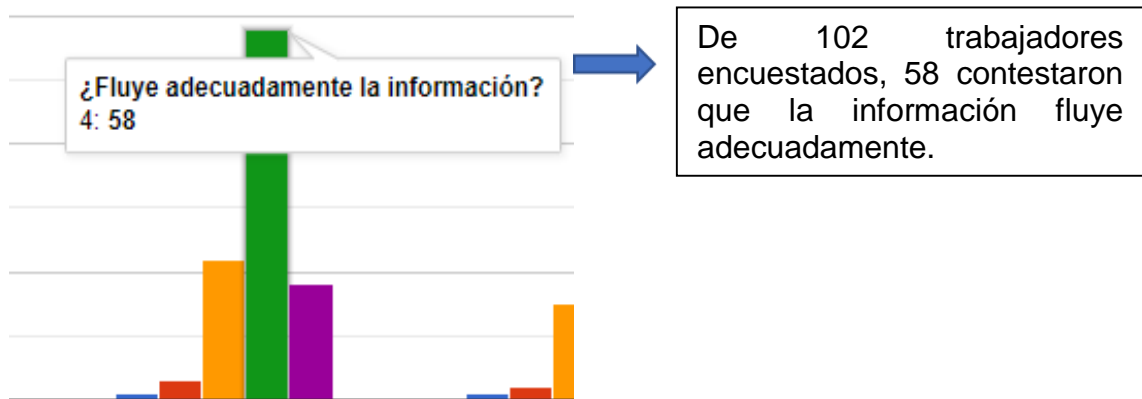
Es importante entender cómo la percepción de los trabajadores puede tener mayor o menor incidencia frente a la calidad de la información recibida y cómo esta responde a sus necesidades. A menudo, los trabajadores pueden sentirse desmotivados, si la comunicación no fluye de manera adecuada.

Es así que la postura de Fernández (2009) donde dice que:

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 (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). (p. 15).

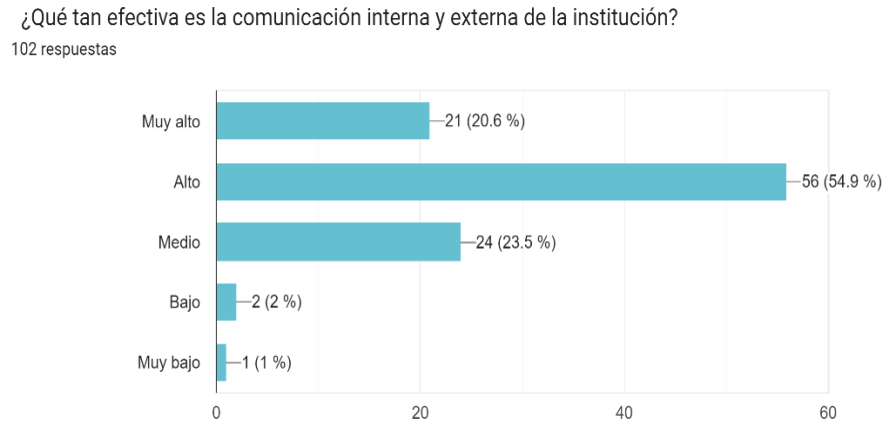
En este sentido, se evidencia que el autor menciona que el profesional debe contribuir al logro de los objetivos institucionales y por lo tanto el comunicador estratégico tiene la responsabilidad de orientar el uso de los canales de información para que esta llegue de manera completa y veraz, para que puedan los empleados hacer parte de las mismas, de tal manera que alcance la totalidad de la población hospitalaria y facilite el flujo de la información por todos los equipos de trabajo, para mejorar la comunicación entre los empleados y la institución y por ende la prestación del servicio al usuario final.

**Figura 2. ¿Fluye adecuadamente la información?**



Es importante resaltar que 77 trabajadores de los 102 encuestados respondieron que los canales de comunicación son efectivos y 24 de estos manifestaron no serlo tanto, lo que corresponde a un 75.5%; lo que permite la realización de un diagnóstico frente a estos resultados. De tal manera que la efectividad de los canales de comunicación en el hospital es determinante para medir que tan satisfactorio es la calidad de los servicios que se prestan a los usuarios. Esto significa que los canales de comunicación entre trabajadores y usuarios deben estar en óptimas condiciones para que se mantenga la fluidez de la información (Ver figura 3).

### Figura 3. ¿Qué tan efectiva es la comunicación interna y externa de la institución?



En esta perspectiva podemos ver la importancia de la comunicación estratégica como un instrumento gerencial. La efectividad de estos canales de comunicación se determina con la calidad de las acciones que lleven a cabo los trabajadores en relación a la atención hacia los usuarios, mencionamos a Bozzetti (2011) quien lo define como:

Comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan. (p. 5)

Entendido, algunos factores que ayudan a mejorar los canales de comunicación incluyen tener un equipo de trabajo con una buena sincronización, apoyarse en recursos como aplicaciones de chat, tener clara la información compartida y mejorar los controles para detectar errores en la información.

Adicional a estos resultados, es importante resaltar que el 80,4% de los trabajadores consideran que los canales de comunicación son adecuados. Esto es un resultado alentador, pues refleja el compromiso de la institución con el desarrollo de un entorno comunicacional sano, flexible y eficiente.

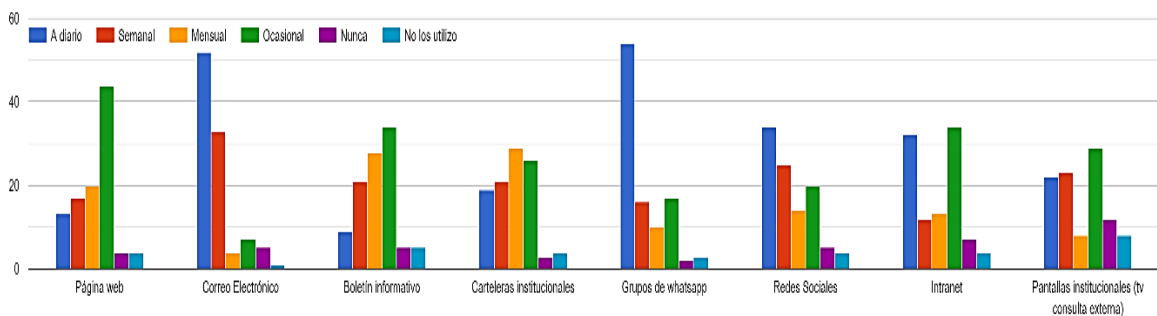
De igual manera, el proyecto de grado, propone fortalecer los canales de comunicación institucional que manejan el Proceso de Mercadeo y Comunicaciones con un plan estratégico de comunicaciones que fortalezca los existentes y crear nuevas plataformas tecnológicas que aporte al flujo de la comunicación de manera transversal en el hospital; como lo plantea Bedoya (2017):

Se hace indispensable crear nuevos canales de comunicación y plataformas tecnológicas para la divulgación de información con el fin de que los funcionarios estén informados en tiempo real de los acontecimientos, hechos y actividades propias del colegio, y se logre propiciar el trabajo en equipo. (p. 13)

Es así que, a través de la encuesta, se debe entender, cómo se comunican los trabajadores del hospital entre sí, para identificar cualquier brecha existente entre la oferta y la demanda en el plano de la comunicación. La mayoría de los trabajadores indicaron que el principal canal de comunicación era el correo electrónico, seguido por los grupos de WhatsApp y los medios digitales. (Ver figura 4).

**Figura 4. ¿Con qué nivel de frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación institucionales?**

¿Con que nivel de frecuencia utiliza los siguientes canales de comunicación institucional?



Las respuestas sugieren que los trabajadores reconocen y valoran los esfuerzos para mejorar el clima comunicacional, esto permitió conocer que el proceso de Mercadeo y Comunicaciones del Hospital, realiza un esfuerzo por asegurar la continuidad del entorno comunicacional existente, con el desarrollo de una variedad de canales de comunicación para apoyar tanto la gestión del conocimiento como el intercambio de información de alto valor.

Es importante destacar que la buena comunicación es un pilar fundamental en la institución. Los canales de comunicación eficientes son clave para asegurar la alta calidad en la prestación del servicio, siendo, los canales de comunicación herramientas eficaces para que una institución como el HDPUV ofrezca un servicio óptimo a sus usuarios. Es por ello que la propuesta efectiva a través de un plan estratégico de comunicaciones para el uso adecuado de estos canales, permite que el trabajo se haga de manera más fluida y efectiva, lo que contribuye a mejorar la calidad del servicio, resultando en mayores beneficios para los usuarios.

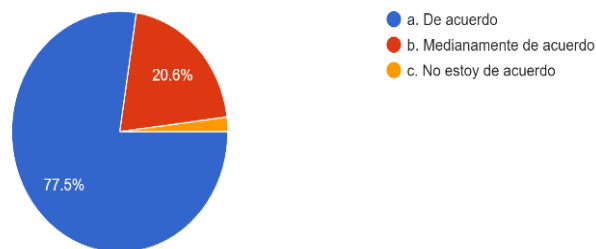
Es por ello que, frente a los resultados del análisis de los datos más destacados de

la encuesta realizada a los trabajadores del HDPUV, se encontró que el 77.5% de los encuestados, respondieron estar satisfechos con el aporte a los valores y el fortalecimiento de la cultura organizacional. (Ver figura 5)

**Figura 5. ¿Cree que la comunicación interna en nuestra institución favorece que el trabajador conozca los valores y aporte al fortalecimiento de la cultura organizacional?**

¿Cree que la comunicación interna en nuestra institución favorece que el trabajador conozca los valores y aporte al fortalecimiento de nuestra cultura organizacional?

102 respuestas



Orozco (2014) indica que

En la actualidad las organizaciones viven y sobreviven según su capacidad de orientar y definir sus propósitos y metas y la necesidad de contar con un talento humano comprometido con la calidad y con los valores del cliente (gestión del talento humano. (p. 55).

En el marco de la fortaleza de los valores y cultura organizacional, se necesita una comunicación fluida que transmita las intenciones y los objetivos de la institución. Una comunicación eficaz ayuda a mejorar la efectividad de la organización, así como lograr alta calidad en la prestación de servicios.

Los canales de comunicación pueden ser utilizados para la transmisión de información entre el equipo de trabajo. Esto permitirá que el equipo sea consciente sobre los valores institucionales y que tenga la información necesaria para tomar decisiones acertadas. Esto también ayudará a crear una cultura empresarial más fortalecida.

Además, la comunicación es el catalizador que une al equipo humano comprometido con el objetivo de la organización. Un buen flujo de comunicación ayudará a los trabajadores a comprender mejor las necesidades y los deseos de los usuarios y servirles mejor.

Por lo tanto, una buena comunicación es la esencia, el alma y la fuerza dominante

dentro de un ambiente de trabajo saludable. Una organización que fomenta la comunicación entre todos sus miembros se ve beneficiada con más productividad y resultados superiores. Esto no sólo mejora el funcionamiento interno, también se traduce en una mayor satisfacción del cliente externo.

La comunicación es una herramienta gerencial indispensable para cualquier organización que desee adoptar una cultura institucional madura y un equipo humano comprometido. Esto también mejora el conocimiento organizacional en todos sus niveles y promueve los valores y costumbres corporativos.

El 59.8% de los trabajadores encuestados, califica como buena la comunicación entre el grupo de trabajo y su líder de proceso a la hora de solucionar algún problema, lo que determina que a 61 personas les parece que es aceptable la comunicación al interior de su área de servicios. Falta proporcionar mecanismos que ayuden a mejorar en un 100% la comunicación y para esto El diagnóstico es el punto de partida para la ejecución del proyecto de grado, en el cual se realiza un análisis de la situación. Como lo menciona Uranga et al. (1994)

Conocer las problemáticas, las potencialidades del campo, sus actores, entre otras variables, que nos va a ayudar para obtener un panorama sobre la situación a la que estamos enfrentados. A partir de la información obtenida, vamos a poder comenzar a planificar estrategias de comunicación para modificar la realidad. El diagnóstico es una mirada atenta -sistemática- sobre la realidad a fin de reconocer los síntomas - expresiones significativas o relevantes- que allí se manifiestan, dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su proceso histórico para determinar como conclusión los problemas, riquezas y potencialidades de una determinada situación. (p. 15)

Finalmente, y para concluir el primer capítulo, se encuentra que el 47.1% de los trabajadores del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle, dijo que La comunicación que le facilita el Hospital, le permite conocer los logros de los procesos y sus estrategias de implementación de metodologías de mejoramiento, lo que redundo en un porcentaje de satisfacción de la comunicación interna y externa del 78.5%. Un total de 80 personas satisfechas de 102 encuestadas, en la gráfica 5, permite identificar lo descrito por parte de Múnera y Sánchez (2003) que:

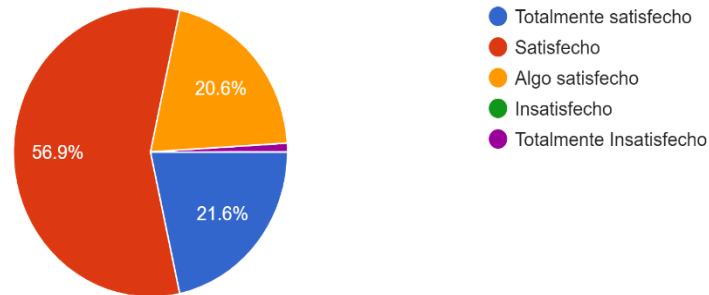
La comunicación corporativa es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa. Es decir, que abarca todas las formas de presentación y representación (simbolismo) de una empresa, sus acciones y sus actos voluntarios, los tipos de comunicación con sus polaridades y gamas, entre los que se pueden enumerar lo estratégico y lo táctico, lo formal y lo informal, la comunicación personalizada y la de difusión, la masiva y la selectiva, la instantánea y la diferida, la directa y la indirecta, la unidireccional y la bidireccional, la próxima y la distante, la carismática y la funcional, la cálida y la fría, la relacional y la puntual, así como la motivante y la pesada. (p. 107)

**Figura 6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la comunicación interna de la**

## institución?

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la comunicación interna y externa de la institución?

102 respuestas



En el contexto, el análisis de la encuesta realizada a los trabajadores del HDPUV, permite observar que es importante la implementación de un plan estratégico de comunicaciones para el proceso de mercadeo y comunicaciones, que permita la creación de planes que faciliten la comunicación entre los equipos de trabajo, la integración social y el desarrollo de herramientas digitales que complementen los canales de comunicación establecidos para optimizar la fluidez de la información entre los procesos institucionales.

Esto implica compartir información, retroalimentar los logros y establecer estrategias efectivas para la aplicación de metodologías de mejoramiento. Lo que resulta extremadamente útil para asegurar que se cumplen las metas y objetivos, que permiten la satisfacción del cliente o del equipo interno.

Dentro del hospital, la comunicación puede ser aún más indispensable para garantizar que todos los miembros estén bien informados sobre los procesos y procedimientos, lo que a su vez garantiza que se mantenga un alto rendimiento y productividad. Esta estrecha comunicación interna también puede contribuir al desarrollo de nuevos protocolos, servicios y proyectos, así como a la resolución de cualquier problema surgido a lo largo del camino.

Además, el buen manejo de la comunicación interna, también es clave para asegurar que exista una conexión profunda entre los miembros de la compañía y el público externo. Esto incluye el diseño y la implementación de estrategias de marketing y de difusión para mantenerse comunicados con los clientes actuales y atraer nuevos.

En términos generales se logró establecer que el estado actual de la comunicación en el Hospital respecto a los resultados obtenidos en la reciente encuesta realizada

a 102 trabajadores, muestran que la mayoría de los encuestados calificaron positivamente sus experiencias, afirmando que la información les llegaba a tiempo y que había transparencia en las diferentes comunicaciones. Además, todos informaron que ellos entendían la información recibida al evaluar alto su nivel de satisfacción con los canales internos y externos de comunicación, sin embargo el proyecto de grado demanda que, a partir de este diagnóstico, se pueda mejorar el índice de satisfacción y de efectividad de manera que pueda contribuir significativamente a un entorno comunicacional más saludable y ágil.

De igual manera, se evidencia que institución está comprometida a mejorar la comunicación y garantizar que los trabajadores, reciban toda la información necesaria de manera oportuna y eficiente, para garantizar que todos los trabajadores, desde el personal de limpieza hasta los miembros de la junta directiva, reciban la información que necesitan.

## **2.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS, IDENTIFICADAS EN EL ECOSISTEMA COMUNICACIONAL**

Para el desarrollo del segundo objetivo del proyecto de grado, que corresponde a la caracterización de las partes interesadas, identificadas en el ecosistema comunicacional, se creó una entrevista que contó con la participación de 15 trabajadores del hospital de diferentes áreas de servicio. La entrevista contempló el rol de cada uno de los participantes, su tiempo de servicio, el conocimiento que tienen acerca de los canales de comunicación interna y externa, el uso que le dan a estos, la apropiación de cada entrevistado de estos canales en la recepción y emisión de la información y el nivel de efectividad y satisfacción de estos canales.

De esta manera, describiremos las preguntas de la entrevista y como dentro de su percepción, los entrevistados dan una visión global de la comunicación interna y externa del Hospital. Esto haciendo referencia a lo que dice Sandoval (2020), cuando se refiere al enfoque como “un proceso histórico de construcción visto a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, por ende, desde sus aspectos particulares y con una óptica interna” (p. 11).

Frente a la pregunta, conoce usted ¿si la institución tiene un plan de comunicaciones institucional?, 14 de los entrevistados coincidieron que sí tienen conocimiento de la existencia de un plan de comunicación institucional y 1 persona contestó que no. Esto determina que el proceso de Mercadeo y Comunicaciones del HDPUV, si ha socializado su plan de comunicaciones entre los trabajadores, aunque es interesante la respuesta de esa única persona que no lo conoce, teniendo en cuenta el rol que esta desempeña en la institución, ubicada en un nivel jerárquico intermedio por ser la profesional encargada del grupo de educación en salud.

Frente a lo mencionado por los autores Uranga et al. (1994), mencionan que: “El diagnóstico "es una mirada atenta -sistemática- sobre la realidad a fin de reconocer los síntomas -expresiones significativas o relevantes- que allí se manifiestan” (p. 34).

Es por ello que la realización de un buen diagnóstico para la elaboración de un plan estratégico de comunicaciones, es esencial para una buena gestión empresarial. Esto significa que el comunicador estratégico debe conocer los puntos fuertes y débiles para analizar e identificar tendencias, áreas de mejora y posibles problemas a medio plazo. Este análisis cualitativo permite tener éxito en la interpretación de los datos y cómo se implementa esa interpretación.

El diagnóstico es igualmente importante para configurar el tono y la estrategia de los mensajes específicos. Explica el autor Prado (2007), que “es de vital importancia los componentes del acto comunicativo, que determinan aspectos relevantes de la comunicación entre los grupos de trabajo de la entidad”.

Esto implica un profundo conocimiento de nuestro grupo de interés, así como también el tono adecuado para llegar a ellos. Los medios de comunicación deben seleccionarse de acuerdo a qué mejor represente los intereses de la institución y su correcta difusión.

De esta manera, la realización de un buen diagnóstico, permite ser asertivos al momento de la elaboración del Plan estratégico de Comunicaciones, que propone el proyecto de grado, a fin de tener en cuenta todas esas miradas y expresiones que llevan a conocer el interior de la comunidad hospitalaria, sus necesidades, expectativas y fortalezas, que permitan enriquecer y potencializar sus áreas de trabajo entorno a una buena comunicación.

De acuerdo al conocimiento de los canales de comunicación interna con los que cuenta la institución, los entrevistados mencionaron los siguientes canales: correo electrónico, pantallas, intranet, grupos de WhatsApp, carteleras, Outlook, página web, verbal, ventanilla única y redes sociales (Facebook e Instagram).

De estos canales de comunicación los 15 entrevistados coincidieron en el correo y los grupos de WhatsApp, de los otros canales 10 mencionaron las carteleras y solo 6 de ellos recordaron más de tres. Esto indica que, pese a que el proceso de mercadeo y comunicaciones ha implementado diferentes canales de comunicación, solo un 40% de los entrevistados lograron mencionar entre 4 y 6 canales de los 15 que tiene actualmente.

En este sentido, lo que indica el autor Graveran (como se citó en Oyarvide et al. 2017), menciona que la comunicación interna “incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno y comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de

comunicación” (p. 5).

Así, que la implementación de diferentes canales de comunicación es fundamental para una institución de salud. Esto se debe a que es vital tener un flujo de información completo y preciso entre los profesionales, los pacientes y el público en general.

Los canales de comunicación permiten compartir información esencial entre la alta gerencia y los líderes con el personal asistencial, así como con otros procesos de la institución. Esto es vital para el buen funcionamiento del personal, la prestación adecuada de servicios y el mejoramiento de la calidad de los mismos. Estos canales también se utilizan para las relaciones públicas, como informar al público sobre los servicios, medidas preventivas y conciencia sobre enfermedades, entre otros temas. Esto contribuye significativamente al bienestar de la comunidad local, además de mejorar la imagen de la institución hacia sus públicos externos.

Además, son de gran importancia para los pacientes. Esto ayuda a proporcionarles una mejor comprensión sobre su condición y tratamiento, así como una forma fácil y rápida de comunicarse con el equipo médico. Esto mejora la satisfacción del paciente y asegura una calidad en la atención de manera segura y oportuna, por ello es importante concientizar al personal sobre la importancia de cada uno de estos canales de comunicación interna y externa, crear una estrategia para incentivar el uso adecuado de estos canales y generar un hábito en la lectura que les permita conocer y reconocer las herramientas tecnológicas proporcionadas y la información que se trasmite por cada una de ellas.

Por otro lado, los entrevistados coincidieron en el correo electrónico como el canal por el cual reciben y emiten información, seguido del WhatsApp y las carteleras. Así mismo comentaron que por medio de estos canales se enteran de los comunicados o boletines que emite la alta gerencia.

De este modo, se entiende, que estos medios de comunicación interna son las herramientas más útiles para recibir información de manera rápida y eficiente entre los colaboradores del hospital, debido que les proporcionan la información necesaria en tiempo real y de manera oportuna. Esto lo describe Graveran (como se citó en Oyarvide et al. 2017), cuando menciona que hay interrelación entre los diversos medios y canales que pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal con el fin de integrar y movilizar los públicos internos con los objetivos de la institución.

De igual manera, 14 de los entrevistados respondieron estar enterados y bien informados frente a los diversos procesos de la institución y generalmente reciben la comunicación interna en horario laboral, aunque de los 15 entrevistados; 9 coincidieron en que reciben información por fuera del horario laboral, manifestando su descontento por intuir que los jefes de área, no valoran el trabajo realizado por

sus colaboradores, impidiendo el descanso a que tienen derecho, pues les piden que estén pendientes de correos electrónicos o llamadas durante su tiempo libre.

Es por ello, que se deben establecer reglas claras acerca de la interacción fuera del horario laboral, para que los trabajadores sepan cuándo y cómo responder a problemas relacionados con el trabajo. Estas reglas deben ser respetadas y respaldadas por la alta dirección para evitar situaciones desagradables. Además, los líderes deben respetar los horarios de trabajo y esforzarse por no sobrecargarlos con trabajo adicional. Esto ayudará a los trabajadores a mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal. Deben encontrar el equilibrio adecuado para evitar un exceso de presión que puede causar el síndrome de burnout o "síndrome del trabajador quemado" que hace referencia al estrés laboral.

Este se manifiesta a través de un estado de agotamiento físico y mental que se prolonga en el tiempo y llega a alterar la personalidad y autoestima del trabajador en los colaboradores (Domínguez, 2006). Finalmente es importante involucrar a los empleados en la creación de políticas de consultoría y brindar sus opiniones antes de implementarlas. Estas políticas deben ser flexibles para cumplir con las necesidades individuales. Clarificar los objetivos y los criterios para una comunicación efectiva, que también ayudará a evitar enojos innecesarios.

Es fundamental entender que la interacción fuera del horario laboral también forma parte de la experiencia de un empleado. Por lo tanto, es vital examinar cada situación detenidamente, para ofrecer las mejores soluciones que puedan satisfacer las necesidades tanto del empleado como de la institución.

Sobre la factibilidad del uso del computador institucional como medio para envío y recibo de información los entrevistados afirmaron que es la herramienta de trabajo utilizada diariamente por ellos para el envío y recibo de información. Lo que permite gestionar realizar el trabajo de manera más eficiente.

En la institución, el uso del computador se implementa para darle seguridad y estabilidad a las actividades diarias los cuales tienen acceso a plataformas de salud como Hospital para el área asistencial, que admite toda la información referente a la historia clínica, además de la plataforma documental, que le permite al colaborador acceder a todos los documentos, formatos, protocolos, guías y normativa vigente, proporcionada por la oficina de calidad del Hospital.

De igual manera se cuenta con el correo electrónico institucional y el Outlook del cual se recibe y envía información entre los colaboradores y las diferentes áreas. De esta manera, se proporciona una forma segura para la transmisión de datos e información en la entidad de salud mental.

De acuerdo a la pregunta realizada, los 15 entrevistados frente a qué tan apropiados son los canales de comunicación que actualmente existen en el HDPUV, 14 de ellos

consideraron que son muy apropiados, además que son herramientas vitales para la comunicación dentro y fuera de la institución.

Los canales de comunicación usados por el proceso de mercadeo y comunicaciones del Hospital, están diseñados para cumplir con los requisitos de la entidad en términos de eficiencia, seguridad y facilidad de uso, clave para la coordinación y el trabajo en cooperación. Es así, como los colaboradores consideraron que el correo electrónico, los grupos de WhatsApp, la intranet y las redes sociales, son los canales de comunicación interna y externa de mayor acceso para acceder o emitir información

Esto se puede afirmar con lo mencionado por el autor Fernández (2009) explica que es responsabilidad del profesional de comunicaciones aprovechar “los medios que están a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo hablar a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad” (p. 23).

La satisfacción, efectividad y la eficacia de la comunicación interna y externa son un elemento clave para el éxito de una entidad de salud. El buen manejo de la comunicación hace que la organización funcione mejor. Un ejemplo de esto es el manejo de la información sobre el estado de salud de las personas con trastornos mentales, donde la comunicación interna entre los miembros del equipo de atención médica, los psiquiatras, los terapeutas, los trabajadores sociales y otros profesionales de la salud son esencial para un rápido y adecuado tratamiento. La comunicación externa entre la institución de salud y otros proveedores de servicios de salud y los miembros de la comunidad también es crucial para obtener resultados exitosos.

Al respecto Orozco (2005), explica que los hospitales públicos sufrieron dos grandes cambios mencionados anteriormente, donde al ser transformados como una Empresa Social de Estado, debieron cambiar su forma de operar para no depender completamente de los dineros públicos, sino crear nuevas formas de mercado para vender sus servicios y ser autosostenibles y autosustentables.

Es así como el HDPUV, es una institución de salud mental referente a nivel nacional, la primera certificada en salud, que les ayuda a tener posicionamiento y buena imagen corporativa al exterior, proyectando de esta manera sostenibilidad financiera, que le asegura una población y le permite funcionar independiente con la ayuda del mercadeo y venta de servicios en salud mental. De esta manera concordamos con Orozco (2005), cuando advierte que la satisfacción depende de diferentes variables que generan sinergia a partir de la construcción del mercadeo y el fortalecimiento de la comunicación organizacional, basada en generar un valor al usuario o paciente.

También es importante establecer y mantener relaciones profesionales saludables entre todos los involucrados que los colaboradores participen en alguna actividad que tenga como fin la medición y el diagnóstico de la comunicación interna del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle, esto incluye transmitir información clara y precisa sobre su diagnóstico y tratamiento, explicarles con detalle sus derechos y responsabilidades y ofrecerles asesoramiento emocional. Estas tareas deben realizarse, usando estrategias apropiadas para comunicarse de manera asertiva.

En este sentido, el 90% de los entrevistados aseguraron haber participado en actividades que miden la comunicación interna y externa, a través de la evaluación periódica que realiza el proceso de mercadeo y comunicaciones del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle y en el mismo porcentaje, explican que no necesitan ampliación de la información enviada por los diferentes canales de comunicación interna y externa con los que cuenta la entidad. Igualmente, 12 de los 15 entrevistados expresaron que consideran que la información recibida es clara y eficaz, pero 3 personas no les queda claro en alguna vez la información recibida y requieren de más contenidos o piezas audiovisuales para su comprensión.

En estos casos se puede identificar que a pesar de los esfuerzos y los diferentes canales por los cuales se envía información en el hospital, aún existe un porcentaje bajo que requiere un manejo más detallado y asertivo de la información. Porcentaje de población a la que también se debe llegar para abarcar un 100% de entendimiento y comprensión.

Entendiendo esto, se destaca lo que dicen los autores Múnera y Sánchez (2003) “la comunicación corporativa es la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y, por efecto, mejorar su imagen corporativa” (p.107).

En este sentido, se puede determinar que, con el fin de generar una buena comunicación corporativa, el hospital debe crear un Plan Estratégico de Comunicaciones, con tácticas de marketing para fomentar su marca y generar buenas relaciones con los proveedores, clientes y sus stakeholders. De esta manera podrá alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

Además, para hacer un uso eficiente de la comunicación institucional, es imprescindible una relación estrecha entre el hospital y su público interno y externo, permitiendo el intercambio de información, ideas y opiniones entre cada uno de ellos. Esto implica utilizar todos los canales de comunicación de manera eficiente para difundir información relevante a través de las diferentes plataformas ya creadas como redes sociales, correo electrónico, vídeos y sitios web. Esto servirá para conectar la institución con sus diferentes públicos y permitirá llegar a nuevos grupos poblacionales.

Asimismo, una buena comunicación también resultará en un mejor rendimiento para los trabajadores de salud mental, ya que mejorará la coordinación de sus actividades. Esto asegurará que todos trabajen en sincronía hacia el mismo objetivo y mejorará las relaciones entre colegas, ya que cada uno comprenderá el rol de los demás.

De esta manera, los resultados son contundentes, 14 de los 15 entrevistados respondieron estar satisfechos con la comunicación interna y externa del HDPUV, una persona respondió estar medianamente satisfecho, lo que aprueba continuar un camino ya labrado con buenos resultados, pero que, debe combinar con un flujo de información abierto entre los profesionales de salud mental, para brindar atención médica adecuada a los pacientes.

Los profesionales y el personal tienen la responsabilidad compartida de asegurar que la información clínica pertinente esté disponible para quien la necesite, así como el profesional de comunicaciones, debe ejercer su labor con transparencia y adaptar estándares estrictos para garantizar una adecuada comunicación en la institución. Esto incluye el uso de herramientas digitales como correos electrónicos seguros, sistemas de mensajería internos, actualizaciones del sistema y sistemas de seguimiento para ayudar a mejorar la eficacia y efectividad de la comunicación.

Además, las instituciones de salud mental deben establecer pautas para asegurar que cada profesional implicado entienda sus roles en el proceso e intercambian información, datos y resultados adecuada y oportunamente. Esto les ayudará a optimizar los resultados.

Por último, es importante recordar que se debe utilizar todos los recursos disponibles, como lo menciona el autor Bozzetti (2011). En su artículo de Comunicación Estratégica; “para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan” (p. 1).

Es así como, a través del instrumento de investigación, el 90% de los entrevistados destacaron la comunicación interna y externa como un proceso efectivo en la institución de salud mental, pero este resultado es un comienzo que permitirá seguir aunando esfuerzos para garantizar el flujo adecuado de información, junto con herramientas digitales adecuadas, que ayuden a mejorar el proceso de mercadeo y comunicaciones, a través de estándares que permitan fortalecer el positivo desempeño de la ESE y mejorar la imagen corporativa de toda la institución.

## 2.3 DISEÑAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO Y POSICIONAMIENTO DEL PROCESO DE MERCADEO Y COMUNICACIONES

**Cuadro 5. Aspectos relevantes de la gestión de comunicación que deben monitorearse en un análisis de situación para realizar un PEC**

Aspectos relevantes de la gestión de comunicación que deben monitorearse en un análisis de situación para realizar un PEC	100 - 75%	75 - 50%	50 - 25%	25 - 0%
Grado de implementación	Si	Parcial +	Parcial -	Ausente
1. Política y cultura de comunicación			X	
2. PEC e imagen actual de la organización		X		
3. Planes de comunicación específicos y situaciones relevantes			X	
4. Modelo de comunicación (normas, guías, responsabilidades)		X		
5. Área o responsable de comunicación		X		
6. Definición de Stakeholders		X		
7. Perfil de imagen ideal			X	
8. Gestión de PQRS	X			
9. Medios, espacios y recursos de comunicación	X			
10. Gestión de comunicación en situaciones de crisis			X	
11. Gestión de la identidad visual		X		
12. Gestión de nuevas tecnologías (intranet, internet, redes sociales)		X		
13. Gestión publicitaria y publicity			X	
14. Gestión de eventos		X		
15. Medios de comunicación internos y externos (notoriedad, percepción, imagen)			X	

Se ha logrado establecer 15 aspectos relevantes de la gestión de comunicación para el monitoreo permanente y la realización del Plan Estratégico de Comunicación del HDPUV. Lo Anterior se obtuvo a partir de la consulta de información, visitas in situ y aplicación de encuestas; las cuales arrojaron el nivel o grado de implementación en cada una de ellas.

Se encontró la política y cultura de comunicación, los planes de comunicación específicos y algunas situaciones relevantes, la imagen ideal, la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, la gestión publicitaria y los medios de comunicación interno y externo; implementados de manera parcial menor o

incompleto, donde hace falta subir y potencia su acción para complementar y fortalecer las estrategias que permitan el resultado y maduración de la comunicación en los procesos de mercadeo y comunicaciones.

Por otra parte, el plan estratégico de comunicación e imagen de la organización, el modelo de organización, el are de comunicación con su responsable, la definición de stakeholders, la gestión de la individualización visual, de nuevas tecnologías y eventos; tienen un grado de implementación mayor.

Finalmente, la gestión de PQRS, los medios, espacios y recursos de comunicación; existen y están actualizados para el mejoramiento continuo.

### 2.3.1 Debilidades oportunidades fortalezas y amenazas –DOFA-

El siguiente análisis permite identificar los aspectos claves, que se consideran, como atributos o factores claves de éxito para la construcción de los objetivos, potenciando las fortalezas y oportunidades; buscando minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas.

**Cuadro 6. Hecho, consecuencia, debilidades, fortalezas e impacto**

Hecho, situación o circunstancia relevante	Consecuencia	Debilidad o Fortaleza	Impacto para la organización (alto - medio - bajo)
1. Manejo inadecuado de la información interna.	Deficiencia en el flujo de la información para que llegue el mensaje.	Debilidad	Alto
2. Bajo uso de los medios internos de comunicación, sin coordinación.	La política de manejo de información no establece responsables	Debilidad	Alto
3. Desconocimiento de los canales oficiales de comunicación.	El talento humano lleva décadas laborando y desconoce los recursos de comunicación.	Debilidad	Medio
4. Manejo inadecuado de la imagen corporativa.	Falta de manejo organizacional y posicionamiento de marca.	Debilidad	Medio

Cuadro 6. (Continuación)

5. No hay estrategias de comunicación, para los procesos de cambio organizacional.	No hay actualización del contexto estratégico	Debilidad	Alto
6. Desarticulación de los procesos comunicacionales.	Los líderes de proceso no armonizan, ni articulan la política comunicacional.	Debilidad	Alto
7. Falta de interés por las actividades del Hospital.	Lo empleados no tienen adherencia a lo implementado, por su resistencia al cambio y desgano laboral.	Debilidad	medio
8. Área física adecuada de comunicaciones.	El área tiene un buen espacio y cuenta con líder de comunicaciones en la planta de personal.	Fortaleza	Alto
9. Identificación y caracterización de públicos internos.	La Entidad tiene identificado a que grupos debe dirigirse.	Fortaleza	Alto
10. Establecimiento de medios de comunicación interna.	Existen recursos establecidos para el manejo y flujo de la información, de manera permanente.	Fortaleza	Alto
11. Métrica en la comunicación interna.	Herramientas de medición y evaluación establecidas en el área de comunicaciones.	Fortaleza	Medio
12. Reconocimiento de mejoras del clima organizacional por parte de los empleados.	Hay acciones de mejoramiento continuo que reconocen los colaboradores del Hospital.	Fortaleza	Medio
13. Proceso del Sistema de Gestión de	Certificación ISO 9001 renovada en la vigencia 2022	Fortaleza	Medio

Cuadro 6. (Continuación)

la Calidad, establecido en el área.			
14. Voluntad de la alta gerencia en generar determinantes comunicacionales.	La alta gerencia se preocupa a diario por los temas comunicacionales.	Fortaleza	Medio

Cuadro 7. Debilidades y fortalezas

Debilidades/ fortalezas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
<b>Debilidades</b>			
Manejo inadecuado de la información interna.	X		
Bajo uso de los medios internos de comunicación, sin coordinación	X		
No hay estrategias de comunicación, para los procesos de cambio organizacional.	X		
Desarticulación de los procesos comunicacionales.	X		
Desconocimiento de los canales oficiales de comunicación.		X	
Manejo inadecuado de la imagen corporativa.		X	
Falta de interés por las actividades del Hospital.		X	
<b>FORTALEZAS</b>			
Área física adecuada de comunicaciones.	X		
Identificación y caracterización de públicos internos.	X		
Establecimiento de medios de comunicación interna.	X		
Métrica en la comunicación interna.		X	
Reconocimiento de mejoras del clima organizacional por parte de los empleados.		X	
Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad, establecido en el área.		X	
Voluntad de la alta gerencia en generar determinantes comunicacionales.		X	

### 2.3.2 Cruce análisis Interno DF: (Debilidades – Fortalezas)

Dentro de las debilidades con impacto alto, se encontró que la organización tiene un manejo inadecuado de la información, situación que se puede sopesar con la fortaleza de contar con un área definida de comunicaciones y un responsable de la misma. Lo que permitirá entregar acciones específicas y el establecimiento de

tácticas para centralizar funciones y optimizar la gestión.

Otra debilidad encontrada, con un impacto alto para la Entidad; es el bajo uso de los medios internos de comunicación y sin coordinación, al realizar el cruce se puede avanzar con la fortaleza que existe frente a la voluntad de la alta gerencia en generar determinantes comunicacionales. Lo que permitirá generar acciones y empoderamiento a los líderes de procesos, quienes son línea directa del nivel directivo en la orientación de políticas y programas en comunicación y mercadeo.

Continuando con el cruce interno se encuentran debilidades de alto impacto, como aquellas en las que no existen estrategias de comunicación, que permita el cambio organizacional, en los procesos; la desarticulación de los procesos comunicacionales, el desconocimiento de los canales oficiales de comunicación, manejo inadecuado de la imagen corporativa y la falta de interés de los empleados por las actividades del Hospital. Situaciones que mejoran, estableciendo tácticas con las fortalezas de medio impacto que posee el Hospital, como aquellas identificadas en el análisis y que son el proceso del sistema de gestión de la calidad, el reconocimiento de mejoras del clima organizacional por parte de los empleados, la métrica en la comunicación interna y las métricas en la comunicación interna; que permitirán aunar esfuerzos para el desarrollo estratégico del Plan.

**Cuadro 8. Hecho, consecuencia, amenazas, oportunidades e impacto**

<b>Hecho, situación o circunstancia relevante</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Amenaza u oportunidad</b>	<b>Impacto para la organización (alto - medio - bajo)</b>	<b>Plazo en que impactará (corto - medio - largo)</b>
1. Disminución de los costos de pauta	Mayor número de posibilidades de pautar	Oportunidad	Alto	Corto
2. Diversidad de medios de información y divulgación.	Mayores posibilidades de buscar posibilidades de divulgación.	Oportunidad	Alto	Corto
3. Mecanismos de participación establecida en la Ley para los grupos de interés.	Apertura a las discusiones e interacción que permitan inclusión y mejoras al servicio.	Oportunidad	Alto	Corto

Cuadro 8. (Continuación)				
4. Alta relevancia al estándar de información y comunicación en la normatividad en salud.	Aumento de las competencias de información y comunicación.	Oportunidad	Alto	Medio
5. Tema de interés general, por ser la salud, un servicio de prestación esencial.	Alta relevancia, en los públicos por el aumento de la población y la enfermedad.	Oportunidad	Alto	Medio
6. La salud mental, cada día toma mayor relevancia en los grupos de interés.	Aumento de las enfermedades de salud mental, en la población.	Oportunidad	Alto	Alto
7. Reforma inadecuada a la salud.	Dificultades de índole política en la región por grupos políticos dominantes.	Amenaza	Alto	Largo
8. Medios de difusión sesgados por influencia de grupos económicos.	Poco interés por divulgar noticias que no son amarillistas y de interés para estos medios de los grupos económicos..	Amenaza	Medio	Corto
9. Corrupción e inestabilidad laboral en el sector salud.	Aumento de la clase político por el control de las instituciones de salud, por los recursos que manejan.	Amenaza	Alto	Corto
10. Poco interés de las personas	Aumento del costo de la	Amenaza	Alto	Medio

Cuadro 8. (Continuación)

en reconocer su estado de salud mental y conocer temas inherentes a la salud.	enfermedad y poca difusión de la enfermedad.			
11. Proliferación de programas de salud, sin formación asertiva.	Aumento de egresados sin competencias en información al usuario.	Amenaza	Alto	Largo

Cuadro 9. Amenazas y oportunidades

Plazo	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
<b>Corto</b>	Reforma inadecuada a la salud. (Amenaza)		
<b>Corto</b>		Medios de difusión sesgados por influencia de grupos económicos. (Amenaza)	
<b>Corto</b>	Corrupción e inestabilidad laboral en el sector salud. (Amenaza)		
<b>Medio</b>	Poco interés de las personas en reconocer su estado de salud mental y conocer temas inherentes a la salud. (Amenaza)		
<b>Largo</b>	Proliferación de programas de salud, sin formación asertiva. (Amenaza)		
<b>Corto</b>	Disminución de los costos de pauta. (Oportunidad)		
<b>Corto</b>		Diversidad de medios de información y divulgación. (Oportunidad)	
<b>Corto</b>	Mecanismos de participación establecida en la Ley para los grupos de interés. (Oportunidad)		
<b>Medio</b>		Alta relevancia al estándar de información y comunicación en la normatividad en salud. (Oportunidad)	

<b>Medio</b>	Tema de interés general, por ser la salud, un servicio de prestación esencial. (Oportunidad)		
<b>Medio</b>	La salud mental, cada día toma mayor relevancia en los grupos de interés. (Oportunidad)		

### 2.3.3 Cruce Análisis Externo AO: (Amenazas – Oportunidades)

En el análisis externo, se encontraron amenazas con alto impacto y plazo de ocurrencia corto, como una reforma inadecuada a la salud y al sistema laboral por parte del Congreso de la Republica, la corrupción e inestabilidad laboral, que no permitirán avanzar en el sector salud.

Se podría generar escenarios propicios, sopesando las oportunidades que tiene la Institución como es el tema de interés general, por ser la salud, un servicio público esencial y por otra parte que la salud mental, cada día toma mayor relevancia en los grupos de interés. Estas oportunidades generan un impacto alto y una posibilidad de ocurrencia en el medio tiempo. Las tácticas deben apuntar en hacer énfasis a través de los medios de comunicación, para recordar a los grupos de interés, entre ellos congresistas y actores de la política en salud; fijar sus ojos en los hospitales de salud mental de alta complejidad, como actores principales del sistema de salud.

Así mismo dentro del análisis, se encontró dentro de las amenazas, que algunos medios de difusión, pueden estar sesgados por influencia de grupos económicos, lo que se enfrentaría con oportunidades para pautar y también la diversidad de medios de información y divulgación, que existen en la actualidad.

Entre otras amenazas, se identificaron el poco interés de las personas en reconocer su estado de salud mental y adquirir conocimiento para los temas inherentes a la salud, con un plazo de ocurrencia en el mediano plazo. Este cruce se puede establecer con oportunidades entre las que se tienen, como los mecanismos de participación establecida en la Ley para los grupos de interés y la alta relevancia al estándar de información y comunicación en la normatividad en salud.

### 2.3.4 Cruce Interno y Externo D.O. (Debilidades – Oportunidades)

El cruce de debilidades como el manejo inadecuado de la información y el bajo uso de los medios en la Institución, con oportunidades como la diversidad de medios de información y divulgación y disminución del costo de la pauta; entrega un amplio escenario comunicacional y estratégico para divulgar, el tema de la salud por ser de interés general a los grupos de interés; por su amplio espectro. Lo anterior genera grandes oportunidades de divulgación para sopesar las debilidades antes descritas.

En cuanto a la falta de estrategias de comunicación al interior del Hospital, para los procesos de cambio organizacional, reconocido como una debilidad; se pueden superar con oportunidades como el empoderamiento que deben tener los funcionarios para mejorar el servicio, como lo define la alta relevancia frente al estándar de información y comunicación en la normatividad en salud. Lo que empuja a mejorar el servicio y las competencias de los empleados para un servicio de calidad.

Las debilidades del manejo inadecuado de la imagen corporativa y la falta de interés de los empleados por las actividades del hospital, se cubren con oportunidades identificadas como el interés general por mejorar un servicio que es esencial, lo que conlleva al servidor público a cumplir la Ley y mejorar sus competencias a partir del desarrollo de actividades y tácticas para mejorar la adherencia.

### **2.3.5 Cruce Interno y externo F.A. (Fortalezas – Amenazas)**

Entre las Fortalezas reconocidas se tiene el área física adecuada, que cuenta en tener un espacio de comunicaciones en el Hospital y el establecimiento de diferentes medios de comunicación interna para enfrentar amenazas, como el sesgo que presentan algunos medios de comunicación y el poco interés de las personas en reconocer su estado de salud. Lo anterior lleva a enfrentar acciones de tipo comunicacional a través de los diferentes medios internos, para sensibilizar y buscar nuevas estrategias, donde participen los empleados y en los que se pueda mejorar esta amenaza externa.

Por otra parte, amenazas identificadas, como la corrupción y la inestabilidad laboral en el sector salud, puede llevar a una cultura rígida, con cierto grado amplio de rotación, que podría superarse en parte a través de fortalezas como los avances que ha realizado la institución dentro del proceso del sistema de gestión de la calidad y el posicionamiento en el sector. Aunque estas variables han sido determinantes en la subsistencia de los hospitales públicos, el HDPUV, se mantiene vigente. También existe una característica arraigada y es que hay buena voluntad de la alta gerencia en trascender estratégicamente a través del PEC.

Otra amenaza es la proliferación de programas de salud, sin formación asertiva y una reforma a la salud, que podría trascender en la mejora de lo establecido o definitivamente en perjudicar a los prestadores locales; aunque no sería del resorte o manejo de la Institución, se puede enfrentar con información permanente a la fortaleza identificada y caracterizada para los grupos internos, que conllevan a ser la mejor carta de presentación por el ejercicio del servicio con eficiencia y calidad, en los escenarios modelos de construcción frente a muchos hospitales que no superaron la crisis administrativa y financiera.

**Objetivo.** Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad

de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.

## Definición de públicos y mensajes

### Cuadro 10. Matriz de priorización

Factor/público	Junta Directiva	Funcionarios	Usuarios	Familias de los usuarios	Proveedores	Asociación de usuarios
Importancia estratégica	5	5	5	3	2	5
Influencia en la opinión pública	3	5	5	5	5	5
Difusión de la imagen	3	5	5	3	2	5
Costo de la comunicación*	5	5	2	3	5	3
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>18</b>
<b>Coeficiente</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>	<b>0,85</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>

Nota. Calificación de 1 a 5. Una alta puntuación en este factor significa un costo bajo.

### Cuadro 11. Matriz de públicos

OBJETIVO: Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.	
Público	Formas de contacto
Junta Directiva	Correo electrónico, comunicados y grupo de WhatsApp
Funcionarios	Correo electrónico, grupo de WhatsApp, pantallas institucionales, intranet, página web, redes sociales, boletines internos, comunicados, fondos de pantalla del computador y carteleras.
Usuarios	Pantallas institucionales, página web, redes sociales, carteleras y líneas de atención PQRS.
Familias de los usuarios	Página web, foros, líneas de atención PQRS y publicidad en medios masivos.
Proveedores	Página web y correo electrónico.
Asociación de Usuarios	Correo electrónico, grupos de WhatsApp, pantallas institucionales, página web, redes sociales, comunicados, fondos de pantalla del computador y carteleras.

**Cuadro 12. Matriz plan de acción por públicos – junta directiva**

	<b>Público</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>	
	Junta Directiva	OBJETIVO: Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.	
<b>Mensaje</b>	<b>Tono estilo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicadores</b>
Desarrollo y cumplimiento de la plataforma estratégica, a través de la evaluación del Plan de desarrollo institucional, el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)	Formal	Programación de la actividad "café con la Gerente" en la sala de juntas la institución, para la socialización presencial de los informes de los avances y seguimientos a la plataforma estratégica. La actividad se realizaría cuatro veces al año con previa invitación formal, a través de tarjeta de invitación a los miembros de la Junta Directiva del Hospital.	Número de actividades informativas, realizadas con la JD/Número de actividades programadas con la JD
Presentación del Informe de prestación de servicios de salud con base en el desarrollo de los valores corporativos.	Formal	Realización de tips informativos a través de videos clips, de manera virtual, que serán enviados por correo electrónico y grupo de WhatsApp, con código QR para su descarga. La periodicidad del envío de cada tips será de 1 cada 2 meses. (6 en total, por el año)	Número de tips presentados en el año/ Número de tips programados en el año

Cuadro 12. (Continuación)

Rendición de cuentas sobre el proceso de acreditación en salud y la articulación de los ejes de acreditación con la cultura organizacional.	Formal	Rendición de cuentas sobre el proceso de acreditación institucional a la Junta Directiva del Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle, en cabeza de la Gerente. Se realizará 2 veces al año, cada 6 meses.	Número de actividades de rendición de cuentas realizadas en el año/Número de actividades de rendición de cuentas programadas en el año.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 13. Matriz plan de acción por públicos – funcionarios

	<b>Público</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>	
	Funcionarios	OBJETIVO: Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.	
<b>Mensaje</b>	<b>Tono estilo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicadores</b>
Difusión y realización de la Feria Organizacional que promueva los valores corporativos de la institución.	Informativo	Elaboración de 30 piezas publicitarias, que promocióne previamente durante 2 meses, la realización del evento.	Número de piezas publicitarias elaboradas y difundidas/Número de piezas publicitarias programadas.
Cubrimiento del evento de las olimpiadas del saber sobre los ejes de acreditación, alineados a la cultura organizacional.	Informativo	Elaboración y difusión de 5 videos informativos sobre los ejes de acreditación.	Número de videos elaborados y difundidos/Número de videos programados.

Cuadro 13. (Continuación)

<p>Promoción de los eventos organizacionales denominados la Ruta de la Calidad.</p>	<p>Informativo</p>	<p>Promoción de 10 contenidos digitales sobre la consecución de la ruta de calidad a través de las redes sociales.</p>	<p>Número de contenidos digitales promocionados en los 8 canales de información/Número de contenidos digitales programados para la promoción. En los 8 canales</p>
-------------------------------------------------------------------------------------	--------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cuadro 14. Matriz plan de acción por públicos – usuarios

	Público	Objetivo de comunicación	
	<p>Usuarios</p>	<p>OBJETIVO: Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.</p>	
Mensaje	Tono estilo	Táctica	Indicadores
<p>Divulgación del Manual de Derechos y Deberes.</p>	<p>Informativo</p>	<p>Elaboración de 3 piezas digitales, que promueva el uso del Manual de derechos y deberes a través de las redes sociales.</p>	<p>Número de piezas publicitarias elaboradas y difundidas/Número de piezas publicitarias programadas.</p>
<p>Promoción de la Ruta de Satisfacción al usuario, alineada a los valores corporativos de la Institución.</p>	<p>Informativo</p>	<p>Elaboración y difusión de 2 videos informativos, sobre el desarrollo de la Ruta de Satisfacción.</p>	<p>Número de videos elaborados y difundidos/Número de videos programados.</p>

**Cuadro 15. Matriz plan de acción por públicos – familias de los usuarios**

	<b>Público</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>	
	Familias de los usuarios	<b>OBJETIVO:</b> Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.	
<b>Mensaje</b>	<b>Tono estilo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicadores</b>
Realización de la Feria “Día del usuario” que promueva los valores corporativos de la institución a los familiares de los funcionarios.	Informativo	Elaboración de 5 piezas publicitarias, dirigidas a las familias, que promuevan la realización y participación del evento.	Número de piezas publicitarias elaboradas y difundidas/Número de piezas publicitarias programadas.
Olimpiadas del saber sobre los ejes de acreditación, alineados a la cultura organizacional, con la participación de las familias.	Informativo	Elaboración y difusión de 2 videos informativos de las olimpiadas, dirigidos a las familias; sobre los ejes de acreditación.	Número de videos elaborados y difundidos/Número de videos programados.

**Cuadro 16. Matriz plan de acción por públicos – proveedores**

	<b>Público</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>	
	Proveedores	OBJETIVO: Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.	
<b>Mensaje</b>	<b>Tono estilo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicadores</b>
Promoción del Círculo de Calidad, a partir de los valores corporativos.	Informativo	Realización de 3 jornadas en el año, sobre círculos de calidad; dirigida a los proveedores.	Número de jornadas de promoción realizadas/Número de jornadas de promoción programadas.
Alianzas estratégicas que mejoren el desarrollo sostenible de la calidad.	Informativo	Elaboración y difusión de 2 videos informativos sobre desarrollo sostenible, en las alianzas estratégicas con proveedores.	Número de videos elaborados y difundidos/Número de videos programados.

**Cuadro 17. Matriz plan de acción por públicos – asociación de usuarios**

	<b>Público</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>	
	Asociación de Usuarios	OBJETIVO: Fortalecer la cultura organizacional, mediante la difusión y sostenibilidad de los valores corporativos y la plataforma estratégica a través de los (8) canales de información en el HDPUV, para la vigencia 2023.	
<b>Mensaje</b>	<b>Tono estilo</b>	<b>Táctica</b>	<b>Indicadores</b>
Información del proceso de rendición de cuentas	Cercano	Realización de 4 focus group, 1 por mes (antes de la rendición de cuentas), enviando a través de los medios digitales, la invitación interactiva de participación con el tema que se va desarrollar y posteriormente, diseñar un flyer con los aportes y temas principales de la jornada.	Número de focus group realizados/Número de focus group programados.

Cuadro 17. (Continuación)

<p>Información del Manual del SIAU</p>	<p>Cercano</p>	<p>Realización de 2 recorridos por las áreas de uso frecuente de los usuarios y familiares, con un grupo de clown sobre los temas relevantes del Manual del SIAU.</p>	<p>Número de recorridos realizados y /Número de recorridos programados.</p>
----------------------------------------	----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

### **3. CONCLUSIONES**

El proyecto de grado, identifica una problemática en el hospital en la gestión de la comunicación, las acciones comunicativas, los medios informativos y las estrategias dentro de la institución, específicamente en la efectividad de los canales de comunicación.

El Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario Del Valle E.S.E., como organización pública prestadora de servicios de salud mental, acreditada y certificada en salud, debe garantizar que la comunicación entre sus públicos sea dirigida de manera clara, oportuna y efectiva.

Es así, que frente a los instrumentos utilizados, hacia los colaboradores, reflejan que no todos los canales de comunicación son efectivos; aunque tienen una aceptación favorable entre el personal encuestado.

Se pudo conocer también que el HDPUV, tiene una lista clara de canales de comunicación de los cuales puede hacer el uso el personal para emitir y para recibir información, sin embargo, parte de los empleados no conocen, ni hacen uso de los canales de comunicación y la información tiende a perder el proceso de retroalimentación pues, al preguntarles a los encuestados si conocían los resultados de los diagnósticos de comunicación interna, aseguraron no conocerlos, ni recordarlos.

También es importante el fortalecimiento de los empleados a través de la cultura organizacional y el compromiso con la institución, al mostrar que los colaboradores no tienen conocimientos de los resultados de las actividades de medición y gran parte del personal, no reconoce cuáles son las evaluaciones de medición en las que ha sido participe.

#### 4. RECOMENDACIONES

Se recomienda al Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E. frente al Proceso de Mercadeo y Comunicaciones:

- Dar directrices y validar el diseño y la implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones.
- Promover y apoyar la gestión del área.
- Garantizar la integralidad de la comunicación (Articulación del mensaje y audiencias).
- Asegurar el aval y la asignación de recursos necesarios para su ejecución. Desde Talento Humano
- Ser promotor y veedor del Plan de Comunicaciones.
- Ser la instancia promotora de las premisas y protocolos internos.
- Retroalimentar sobre la eficacia del Plan y acompañar el redireccionamiento de la estrategia. Ser promotores responsables de la comunicación de su estamento para públicos internos y externos (Estrategias para entregar la información en cascada/proyección en espacios externos).
- Retroalimentar al área de comunicaciones sobre la eficacia del Plan y participar en las acciones de mejora.

Por otra parte, se invita a que el proceso de Mercadeo y Comunicaciones, pueda crear espacios en los que los públicos expongan propuestas, que tengan como fin optimizar la comunicación interna y externa de la que ellos hacen parte, así como realizar un análisis o un diagnóstico de toda la información recopilada como trabajo de grado, que permita sacar conclusiones propias que forjen nuevas estrategias o apoyen las ya establecidas, en el plan de comunicación de la institución.

## REFERENCIAS

- Agudelo, J., Manosalva, K., Bustamante, E., & Franco, A. (2015). Comunicación Organizacional en Instituciones de Salud en Medellín, Colombia. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, 5(1), 108-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5353617>
- Aguilera, J. (2018). *Gerencia Integral de Comunicaciones II*. Ecoe Ediciones.
- Aguirre, S., & León, P. (2013). *Estudio de la comunicación externa e imagen de la Universidad ECOTEC en un nuevo escenario educativo*. [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil] Repositorio UCSG: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/2047>
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. Editorial Uned.
- Bedoya, S. (2017). Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El Caso de la Institución Educativa Cristóbal Colón. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1, 1782-1794. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6065565>
- Bozzetti, S. (2011). *Comunicación Estratégica*. <https://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. McGraw-Hill.
- Bustamante, E. (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud. *Revista Hacia la promoción de la salud*, 18(2), 79-95. [http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista18%282%29\\_7.pdf](http://promocionsalud.ucaldas.edu.co/downloads/Revista18%282%29_7.pdf)
- Carrillo, M. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista mediterránea de comunicación*, 5(2), 22-46. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom\\_05\\_02\\_04.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom_05_02_04.pdf)
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC.
- David, H. (2015). *Plan de mercadeo para el Hospital Santa Lucía, de Fredonia, Antioquia, para el segundo semestre del año 2014 y primer semestre del año 2015*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT] Repositorio EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/5439>
- Decreto 1072 de 2015. (2015, 26 de mayo). Presidencia de la República. Diario Oficial No. 49.523: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+A+actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2021). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/38054865/Manual+Operativo+del+Modelo+Integrado+de+Planeacion>.
- Díaz, V. (2005). *Manual de trabajo en la encuesta*.

- <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/92/93>
- Domínguez, H. (2006). *El Servicio Invisible. Fundamentos de un buen servicio al cliente*. Ecoe Ediciones.
- Elizalde, O. (2020). *La entrevista semi-estructurada*. <https://www.lamalditatis.org/post/entrevista-semi-estructurada>
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Fernández, R. (2001). La entrevista en la investigación cualitativa. *Pensamiento actual*, 2(3), 14-21. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/view/8017>
- Fuentelsaz, C. (2004). *Cálculo del tamaño de la muestra*. <https://bit.ly/3Lh5mnm>
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Díaz de Santos.
- Guzmán, H. (2020). *Enfoques y tendencias de la comunicación estratégica en Colombia*. Universidad Sergio Arboleda. <https://bit.ly/3oZ4zzC>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Hermosilla, K., Rincón, K., Zambrano, J., & Cervantes, V. (2015). Protocolo, relaciones públicas y la imagen corporativa aplicación en Colombia. *Liderazgo Estratégico*, 5(1), 48–65. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3237>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle E.S.E. (2021). *Nuestra historia*. <http://www.psiquiaticocali.gov.co/index.php/pages/about-us>
- Jaramillo, M., & Chernichovsky, D. (2015). Información para la calidad del sistema de salud en Colombia: una propuesta de revisión basada en el modelo Israelí. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 30-40. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.004>
- Lazo, G. (2017). *Gestión de la comunicación externa de tentares, en la ciudad de Córdoba*. [Tesis de pregrado, Universidad Siglo 21] Repositorio Uesiglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/14002>
- Ley 100 de 1993. (1993, 23 de diciembre). Congreso de la República. Diario Oficial No. 41.148: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0100\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0100_1993.html)
- Ley 1122 de 2007. (2007, 9 de enero). Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 46.506 : <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/ley-1122-de-2007.pdf>
- Ley 1616 de 2013. (2013, 21 de enero). Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 48.680: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1616\\_2013.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1616_2013.html)
- López, J. (2004). *Método e hipótesis científicos*. Trillas.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 42(2), 49-54. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Boletín de salud mental oferta y*

- acceso a servicios en Salud Mental en Colombia. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/Boletin-6-salud-mental-2018.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018, 7 de noviembre). Resolución 4886 de 2018: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-4886-de-2018.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación. Cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montoya, A. (2013). *Análisis de eficiencia del sector hospitalario: el caso colombiano*. [Tesis de maestría, Universidad del Rosario] Repositorio Urosario: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4637>
- Múnera, P., & Sánchez, U. (2003). *Colección Hermes de comunicación estratégica*. Editorial Zuluaga .
- Múnera, P., & Sánchez, U. (2003). *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Colección Hermes.
- Orozco, A. (2014). *Una aproximación regional a la eficiencia y productividad de los hospitales públicos colombianos*. Banco de la República: [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser\\_201.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_201.pdf)
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3(4), 296-309. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>
- Paladines, F., Yaguache, J., & Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y palabra*(92), 1-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199543036051>
- Peralta, C. (2009). Etnografía y métodos etnográficos. *Análisis. Revista Colombiana de Humanidades*,(74), 33-52. <https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551760003.pdf>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (3a ed.). ESIC.
- Poccioni, M. (2019). La Comunicación en Hospitales: Enfoques y Perspectivas. *Revista argentina Question*, 1(63), 1-15. <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/5092/4817>
- Prado, C. (2007). *La etnografía de la comunicación un modelo olvidado*. VI Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile: <https://www.aacademica.org/vi.congreso.chileno.de.antropologia/140.pdf>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2020). *Comunicación organizacional*. Corporativo Edwards Deming: <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

- Ríos, I. (2011). Comunicación en salud. Conceptos y modelos teóricos. *Perspectivas de la comunicación*, 4(1), 123-140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3750541>
- Sandoval, S. (2020). *Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Universidad de Antioquia.
- Toro, M. (2013). La comunicación estratégica, un camino para desarrollar la responsabilidad social empresarial a través de los programas de promoción y prevención de la salud en la Asociación de Hospitales de Risaralda (AHR). *Escribanía*, 11(1), 95-114. <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/escribania/article/view/924/1046>
- Trelles, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. Editorial Félix Varela.
- Uranga, W., Moreno, L., & Villamayor, C. (1994). *Diagnóstico y planificación de la comunicación*. Ediciones para la comunicación.
- Vargas, L. (2019). *Relación de la comunicación externa como herramienta de relaciones públicas a través de la imagen corporativa en la empresa Liderman*. [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres] Repositorio USMP: <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5558>
- Velázquez, J. (2015). La comunicación como instrumento gerencial. *Revista CEMCI*(25), 1-42. <https://bit.ly/44fYjE8>
- Villagómez, R. (2019). *Modelo de comunicación organizacional en la empresa Avícola Vitaloa S.A Avitala ubicada en el distrito metropolitano de Quito*. [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica Israel] Repositorio Uisrael: <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2035>
- Villalobos, G. (2021). *Marco de referencia legal de la salud mental en entornos laborales*. [https://www.arlsura.com/demos/salud-mental/files/SM.G1C.03.V1-Anexo\\_1\\_Marco\\_Juridico\\_Salud\\_mental.pdf](https://www.arlsura.com/demos/salud-mental/files/SM.G1C.03.V1-Anexo_1_Marco_Juridico_Salud_mental.pdf)
- Yepes, F. (2010). *Luces y Sombras de la Reforma de la Salud en Colombia, Ley 100 de 1993*. Editorial Mayol Ediciones.