



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Estrechar vínculos: plan de comunicación interna para el Policlínico del Docente

Autores (en el caso de tesis y directores):

Germán Kopp

Juan Isella, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





Estrechar vínculos.

**Plan de Comunicación Interna
para el Policlínico del Docente.**

Tesina propositiva de grado.

Germán Kopp

DNI 27.231.054

Tel.: (11) 5965 9661

Licenciatura de Comunicación.

Universidad de Buenos Aires.

Julio 2021.

Contenido

●	Introducción.....	5
●	Indagaciones preliminares.....	7
●	Apartado metodológico.....	10
	Marco metodológico.....	10
	Marco conceptual.....	14
●	Historia y actualidad del sistema de obras sociales en la Argentina.....	17
	OSPLAD, pasado y presente.....	19
●	Análisis de la comunicación interna.....	24
	El área de Comunicación Interna y sus actores.....	25
	El área de Comunicación Interna y el Policlínico.....	30
	Análisis de los soportes de comunicación interna.....	35
	Primer soporte en análisis: Intranet.....	36
	Segundo soporte en análisis: Comunicados internos por correo electrónico o e-mail.....	47
	Tercer soporte en análisis: carteleras.....	59
	Cuarto soporte en análisis: manual de uso interno.....	65
●	Cierre y propuesta.....	71
	Problema 1. Flujo comunicacional vertical descendente o relación “lineal”.....	72
	Problema 1. Plan para atacar las causas.....	75
	Problema 2. Sin un criterio comunicacional interno uniforme.....	80

Problema 2. Plan para atacar las causas.....	82
Los desafíos por venir.....	83
● Glosario.....	84
● Bibliografía.....	87

Introducción.

Previo a desandar el camino de la presente investigación y de llevar a cabo el análisis a partir de las diferentes herramientas metodológicas y teóricas que propongo, veo la necesidad de compartir cuál es mi lugar dentro del presente trabajo. ¿Quién es quien investiga? ¿Desde dónde afronta el proceso de la presente investigación?

En primer término, mi nombre es Germán Kopp. Trabajo en la obra social OSPLAD (Obra Social para la Actividad Docente), una organización sanitaria sindical, con más de 100 mil afiliados en todo el país. Comencé a desempeñarme como comunicador desde el año 2004, en el área de Relaciones Institucionales y Prensa de la obra social. Más tarde, en el año 2006, el área es promocionada a la categoría de "dirección" y, en ese momento, comienza a funcionar bajo su órbita el área de Comunicación Interna a cargo de Aníbal F. Dos años más tarde, me sumo en tareas de comunicación interna.

Cabe aclarar, no obstante, que Aníbal F. lleva una basta trayectoria en la comunicación interna de empresas y organizaciones. Previamente a ingresar a OSPLAD, trabajó para LAS empresas Chandon, San Lorenzo, entre otras.

Es así cómo Aníbal F. y yo desempeñamos nuestras actividades en el marco del área de Comunicación Interna de OSPLAD. El área se ocupó de las tareas propias de la comunicación interna de la obra social, incluidas las diferentes dependencias distribuidas en el país, centros de salud propios y, también, la organización asistencial más importante de la obra social: el Policlínico del Docente.

En este caso, como parte integrante del área, elaboro un plan comunicacional interno pensado y diseñado específicamente para el Policlínico del Docente, destinado a generar interés e involucramiento en los colaboradores internos, que son quienes tienen contacto directo con los pacientes y el público externo en general (Bustamante Ospina, 2013).

Es así como, primeramente, parto de reconocer la historia y actualidad de las obras sociales en Argentina y cómo Osplad se inserta en ella. Luego, cómo el Policlínico se inserta en esa misma realidad.

Luego, analizo la cultura interna de la organización y su flujo comunicacional interno durante el período que comprende el mes de enero de 2019 a diciembre del mismo año.

También evaluo los siguientes soportes comunicacionales internos: la red interna Intranet, las comunicaciones por correo electrónico, las carteleras y el manual inductivo. Cuestiono las herramientas comunicacionales. ¿Son aptas para fortalecer la identificación de los

colaboradores con la empresa y su misión? ¿Proporcionan información relevante, suficiente y oportuna? ¿Forman a los colaboradores en las competencias que requieren para llevar a cabo su trabajo, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización? (Bustamante Ospina, 2013).

También entrevisto a los responsables¹ de llevar a cabo la comunicación como así también a aquellos colaboradores internos que considero “informantes calificados” (Rodríguez Mansilla, 2005).

Al finalizar, enumero concretamente los problemas que vislumbro en la organización, cómo nacen y se desarrollan (Matus, 1993), a raíz del análisis y en función de las variables mencionadas. Luego, a modo de cierre y conclusión, propongo un plan que permita superar esos problemas. El plan contiene actividades concretas, plazos y objetivos.

Al cierre de la investigación, el apartado *Glosario* concentra las definiciones de aquellos términos que considero importantes para una mejor comprensión y lectura.

El trabajo analiza una realidad comunicacional durante un período específico, identifica los problemas y propone, a modo de aporte, un plan para que los afronte.

¹ Ver aparte *Anexo*.

Indagaciones preliminares.

A continuación, hago un breve racconto de antecedentes científicos relacionados a la comunicación interna y a la salud. Considero las siguientes tres tesinas de grado de la carrera de Comunicación de la Universidad de Buenos Aires:

- *El rol de la comunicación interna ante la brecha generacional. Estudio de casos en empresas IT*, de Carolina Pérez Wodtke, de 2017.
- *Investigaciones en comunicación y salud. Relevamiento y análisis de las tesinas de licenciatura de la carrera de Comunicación de la Universidad de Buenos Aires*, de Emiliano Balaguer, diciembre de 2015.
- *La tecnología comunicativa en la empresa*, de Mariano G. Peltz, julio de 1997.

En primer término, la tesina de grado de Pérez Wodtke gira en torno a la falta de compromiso laboral de parte de los empleados de las generaciones “Y” y “X” y al rol integrador de la comunicación interna dentro de la organización. Es decir, una comunicación coherente puede estimular el compromiso y la interacción dentro de la organización. Particularmente, el estudio lo dedica a las empresas de desarrollo de software y tecnología (empresas “IT”).

El trabajo describe el origen y desarrollo de la comunicación interna y las tecnologías 2.0, como así también define las generaciones “Y” y “X”, caracterizadas por la espontaneidad y la horizontalidad en las comunicaciones. Pérez Wodtke destaca que “la Generación X y la Y buscan el equilibrio entre la vida laboral y la personal, demandan un buen clima de trabajo, relaciones abiertas e informales con los jefes, beneficios de flexibilidad, y formas de compartir conocimiento. Además, el sentido de pertenencia es hacia el grupo de trabajo más cercano, no a la institución” (2017: 41).

En ese sentido, destaca la influencia de la comunicación interna a la hora de generar un mayor compromiso en la organización. Dice: “una política de comunicación coherente y relacionada con la responsabilidad organizativa incrementa el sentimiento de pertenencia a un grupo, puede estimular propuestas de mejora y, en consecuencia, alentar la iniciativa, el compromiso y la integración” (2017: 44).

El trabajo plantea una comunicación interna no solo como transmisora de los objetivos de la organización, sino también como receptora de las propuestas e inquietudes de parte de los colaboradores internos. Plantea que la comunicación interna tiene “la posibilidad y la función estratégica de percibir el estado de los empleados, conocer sus propuestas e ideas que

mejoren el negocio, y generar cohesión y colaboración entre los equipos de trabajo, con el fin de generar una cultura y un ambiente acorde” (2017: 53).

Pérez Wodtke concluye que “la comunicación interna se transforma y adapta junto con los cambios generacionales, culturales y tecnológicos que promueven quienes conviven en las organizaciones, y que estos cambios son liderados por empresas que nacen en una cultura 2.0” (2017: 88).

Por otra parte, la tesina de Emiliano Balaguer (2015) propone una investigación en función del relevamiento de todas las tesinas de grado de la carrera de Comunicación de la UBA relacionadas a la comunicación y a la salud. El trabajo surge a partir de la conformación de la flamante “Área de Comunicación y Salud” en la carrera. Desarrolla la investigación a partir de la definición del campo, en términos de Bourdieu (2007), como aquel constituido “por aquellas prácticas y representaciones que intervienen en los procesos de salud y enfermedad, y que son susceptibles de ser analizadas o trabajadas desde una perspectiva comunicacional” (2015: 25).

El trabajo de investigación despliega siete categorías en torno a la comunicación y la salud: publicidad y medios, campañas y comunicación comunitaria, comunicación institucional de la salud, políticas de salud y trabajos ensayísticos, referidos a la filosofía. Además, revela que sólo el 7 % de las tesinas relevadas están relacionadas a la comunicación institucional (2015: 47).

El autor propone un conflicto entre el modelo médico hegemónico y el modelo bio - médico - social, que pone por delante los procesos sociales por encima del “individuo biológico y ahistórico” (2015: 86).

El trabajo, finalmente, reconoce “dificultades” al momento de la clasificación, aunque concluye que las siguientes son las áreas de investigación predominantes: salud sexual, enfermedades transmisibles, uso y abuso de sustancias y medicamentos y medio ambiente y ecología (2015: 94). También destaca que aquellos trabajos relacionados al marketing y a la publicidad no asumen una posición crítica en relación al mercado.

El tercer y último trabajo *-La tecnología comunicativa en la empresa*, de Mariano Guillermo Peltz- analiza los impactos de las nuevas tecnologías en las organizaciones y el desarrollo de los modelos comunicacionales, de los modelos verticalistas a los horizontales y participativos.

Peltz investiga el progreso del sistema capitalista de las fábricas, desde el fordismo y el toyotismo, más el desarrollo de sus sistemas de comunicación. En relación al plano

comunicacional, parte desde el plano tradicional, en el cual se busca la dominación del empleado: “esta administración incita a la ruptura entre las redes de solidaridad y de ayuda mutua” (1997: 26).

Por su parte, el enfoque behaviorista planea un equilibrio entre el aspecto humano y las técnicas autónomas. Más tarde, entrando en el post fordismo, el autor señala que “las innovaciones tecnológicas originan cambios en las organizaciones”, en las cuales “los empleados interactúan, compartiendo ideas y poniendo en marcha decisiones conjuntas” (1997: 31). Es decir, del hombre flexible y polivalente, a la flexibilidad organizacional de la empresa.

El autor sostiene que hoy la empresa no es un lugar de producción, sino un lugar en donde “inspira” la producción (1997: 41). Se trata de una “institución que traduce la actividad de la empresa en una vocación cultural o ideológica” (ídem anterior).

Posteriormente, con el avance tecnológico y la automatización de la línea de producción, la tesina concluye que el avance tecnológico “nos posibilita progresar en nuestras actividades” pero “las empresas, en su afán de ganar más y más dinero, incorporan continuamente maquinarias que sustituyen las actividades de los hombres” (1997: 51). Esa característica, además, influye en la integración social del empleado (ídem anterior).

Peltz razona que, a lo largo del proceso, hoy existe una escisión entre la acción racional y calculadora del proceso productivo y la acción comunicativa (1997:81). En suma, es en el mundo de la vida en donde la persona se conoce a sí misma, superando la realidad cosificante (ídem anterior). A la vez, la empresa recurre al concepto de recursos humanos y busca incentivar a la persona y fomentar el “espíritu de cooperación” (1997: 82). Esa nueva política de gestión responde a la necesidad de los cambios técnicos (ídem anterior).

El tercer problema que concluye es que, a partir de la Tercera Revolución Industrial, “la computadora conlleva a la individualización de las personas, nuevas posibilidades o exclusión de cualquier tipo de comunidad” (1997: 83). “La máquina no debería condicionar al ser humano sino que debería complementarse a su accionar” (1997: 84), cierra.

En suma, los trabajos citados giran en torno al estudio de la comunicación interna de las organizaciones como actividad integradora y recuperan la importancia del sentido humano que, ante el avance tecnológico, es menester recuperar.

Apartado metodológico.

Marco metodológico.



Antes de iniciar el proceso de investigación, recupero la intervención en lo social desde un acto que no implique alterar el entorno, sino hacer ver aquello que, por diversas razones, no se puede visualizar. Carballeda destaca que “se es en tanto efecto de la cultura”, por fuera del “banquillo de la sospecha” (2002: 32). Es decir, “se trata de una forma discursiva diferente, ahora signada por el sujeto, construida en su vinculación con los otros y no a partir de atribuciones elaboradas previamente” (Carballeda, 2002: 33).

Mediante diversas técnicas de investigación que detallaré más adelante, identifico los problemas comunicacionales en la organización que permitan, en torno a ellos, proponer un esquema de actividades para superarlos y orientar una comunicación interna en función de la organización y sus públicos internos, que son quienes tienen contacto con los pacientes, sus familiares y el público en general.

Ahora bien, en función del objeto de estudio sobre la comunicación interna en el Policlínico del Docente, ¿cuáles son los métodos de identificación del público interno con la misión de la organización? ¿Se le proporciona información confiable y oportuna? ¿Cuál es el aporte en cuanto a la formación, la integración y la imagen positiva? (Bustamante Ospina, 2013).

Bustamante Ospina (2013) resume el análisis en las siguientes 5 variables²:

Variable	Concepto	Preguntas
Identificación	Buscar la identificación de los empleados con la organización difundiendo elementos de la cultura corporativa.	¿El éxito de la empresa es el éxito del empleado? ¿El empleado se siente parte de la organización? ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

²Originalmente, el autor define una sexta variable, que es la investigación. No la incluyo en el análisis ya que se trata del proceso de investigación de la comunicación que realiza el área de Comunicación Interna y, como tal, no la considero útil para el análisis de los soportes internos.

Información	<p>Suministrar información útil y oportuna sobre la organización y sobre la promoción de la salud.</p>	<p>¿Los objetivos de la organización son conocidos por todos? ¿La información que recibimos por los medios de comunicación de la obra social son de interés? ¿La mayoría de la información que me interesa la obtengo por mis compañeros? ¿Recibo información acerca de los logros y dificultades de la organización? ¿Recibo información sobre los servicios que presta la organización? ¿Recibo información sobre los valores y objetivos de la organización?</p>
Instrucción	<p>Apoyar la instrucción y formación de los empleados en cuanto a promoción de la salud y especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p>	<p>¿Recibo ofertas de capacitación de parte de la organización? ¿Recibo ofertas en relación a capacitación en comunicación? ¿Se indaga acerca de qué clase de capacitación es necesaria?</p>
Integración	<p>Propiciar la integración de los empleados y en especial su participación en los procesos de promoción de la salud que lleve a cabo la organización.</p>	<p>¿Doy información a mis compañeros cuando la necesitan? ¿Pido información? ¿Pido consejos? ¿Tengo relación con empleados de otros sectores? ¿Acudo a otras personas cuando tengo excesiva carga de trabajo? ¿Otras personas acuden a mí para ayudarme si tengo excesiva carga de trabajo? ¿Tengo oportunidades de opinar sobre los procesos de trabajo? ¿Mis compañeros están abiertos a las sugerencias que hago? ¿Creo que mis compañeros me dicen la verdad cuando me dicen algo? ¿Existen personas que siempre me están animando?</p>

Imagen	Trabajar por la creación de una buena imagen de los empleados sobre la organización, fundada en rasgos reales y no en meras apariencias.	¿Conozco la misión y valores de la organización? Percepción sobre los servicios que presta la organización. ¿Me gusta la forma de ver las cosas dentro de la organización?
--------	--	--

En función de estas variables de análisis, aplico técnicas de recolección de datos mediante la observación participante (Ander Egg, 2011) y que, así, me permita identificar: los actores relacionados a la comunicación, la percepción de tareas comunicativas, las relaciones comunicacionales entre grupos vinculados a una problemática, las situaciones comunicacionales existentes, ausentes y previstas, espacios y momentos comunicacionales, los mensajes producidos por la organización, códigos utilizados, frecuencia, regularidad, cantidad, calidad, oportunidad, canales; evalúo flujos para la comunicación (Prieto Castillo, 1993).

Posteriormente, a partir de los procesos de investigación enumero una serie de problemas de comunicación interna que inviten a la “acción” (Matus, 1987), es decir, a “una realidad insatisfactoria superable que permite un intercambio favorable con otra realidad” (idem anterior).

En términos generales, Matus propone “procesar los problemas” (1993) indicando los “hechos verificables de cada uno y a partir de las siguientes características: “1) explicar cómo nace y se desarrolla el problema, 2) hacer planes para atacar las causas del problema mediante operaciones, 3) analizar la viabilidad política del plan o ver la manera de construirle viabilidad” (idem anterior).

Lo estratégico le otorga importancia a lo situacional (Matus, 2007), es decir, lo que el sujeto interpreta desde adentro de la organización, atravesado por sus componentes ideológicos, religiosos, políticos. A su vez, de acuerdo al mismo autor, hago hincapié en el carácter de enseñanza mutua durante el proceso y reproducción de los valores, siempre con el objetivo de llevar a superar los problemas comunicacionales definidos.

En resumen, el método de investigación me permite destacar los problemas y elaborar un plan integral, a los fines de superar esos problemas en la comunicación interna organizacional.

Marco conceptual.



Durante el proceso de investigación, abordé el objeto de estudio a partir del análisis de relatos y todos aquellos elementos que hagan a lo comunicacional dentro de la organización “Policlínico del Docente”. En tal sentido, recupero el concepto de Alfredo Carballada, que señala que “la intervención implica analizar relatos, que se recortan dentro de lo que se denomina cuestión social y poseen una faz material y una simbólica que se constituyen de manera histórico - social, como forma de expresión de diferentes actores sociales” (2002: 101).

Ahora bien, ¿cómo caracterizo a la organización en estudio? Parto de la organización como una “significación social” (Carballada, 2002). La analizo en cuanto colectivo que ocupa un espacio físico principal en la calle Lavalle 1974, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y un edificio secundario o “anexo” en Lavalle 1942, de la misma ciudad. Allí se comparten las normas de funcionamiento, los objetivos y las relaciones de poder. Es una construcción social “que existe tanto en la práctica concreta de los sujetos como en el lenguaje” (Abatedaga, s/f: 45).

En términos generales, esa construcción social conforma una la cultura interna dentro de la propia organización como “modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988: 26).

Por otra parte, parto del concepto de una comunicación que tiene como protagonistas a los sectores involucrados en ese proceso y, a la vez, refleja sus demandas y necesidades, ofrece instrumentos para intercambiar información y facilitar vías de expresión (Prieto Castillo, 1993). Descarta al emisor como fuente inicial y preponderante del proceso y ofrece un espacio de diálogo, que permita una construcción identitaria (ídem anterior).

Prieto Castillo plantea que “el privilegiamiento de la fuente emisora lleva a una confianza excesiva en el poder de los mensajes para cambiar conductas o para transferir tecnologías. Muchas respuestas aluden a la falta de recursos para enviar más mensajes, a lo que podría lograrse si hubiera acceso a los medios” (1993: 7).

En relación a la comunicación interna, tomo el concepto del autor José María La Porte, que la define como un “tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión” (2001: 43).

Y, en este caso, oriento la investigación en función de desarrollar un plan comunicacional interno para la organización. Lo realizo investigando los procesos de comunicación interna, la identificación de los colaboradores con la organización, la promoción de la información necesaria y oportuna, la formación, la integración y la generación de una imagen favorable de la organización en función de la promoción de la salud (Bustamante Ospina, 2015: 87).

Por otro lado, el proceso de investigación hace hincapié en los “públicos internos”, que son quienes llevan adelante las tareas de promoción de salud de la organización, “pues son ellos quienes necesariamente tienen un contacto directo con los usuarios externos, contacto en que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a la realidad organizacional” (Bustamante Ospina, 2013: 81).

No obstante, es necesario señalar que no abordo el objeto de estudio desde un rol de especialista omnisciente. Mi actividad en la organización se acerca al concepto de Daniel Prieto (1993), que se refiere al comunicador como “un mediador de conocimientos, un articulador entre sujetos y organizaciones, un facilitador de espacios y soportes³ para la participación y el desarrollo de procesos educativos en el marco del cambio social”. De acuerdo al autor, la comunicación es una práctica social más, sumida a partir de las condiciones materiales de existencia que comprometen el desarrollo de la práctica (1993).

Es decir, es permanente el vínculo entre mi rol como comunicador que interviene en los problemas de la organización y los actores del policlínico. Como se plantea desde el artículo de UNICEF EDUPAS (material no editado), el desarrollo de “un proceso de aprendizaje en el cual resulta muy importante conocer la comunidad de sus problemáticas, partiendo de sus saberes, tradiciones, conflictos históricos y estrategias de supervivencia”.

Esa intervención la realizo sobre una realidad que es cambiante y, como tal, implica cambios y un intercambio permanente con los actores intervinientes. Es decir, como trabajador de la organización, afronto mi rol como comunicador que no es sabio ni único

³ Ver definición aparte en el *Glosario*.

poseedor de conocimiento en una realidad “turbulenta” (Robirosa, 1990). Y, en función de esa realidad que es cambiante, se plantean cambios y recontra cambios para arribar a las soluciones más acordes.

Robirosa plantea que “nuestro propósito central como planificadores ya no puede ser el de ordenar racionalmente los procesos de la realidad o sus resultados, sino de ser capaces en cada momento de mantener alguna direccionalidad deseada en medio de aquella turbulencia llena de eventos imprevistos” (1990:12).

Por su parte, Rodolfo Núñez llama a concebir el espacio social como “sistema de posiciones relativas y dinámicas y no de individuos ubicados jerárquicamente en una estructura social estática, permite cuestionar la 'posición' hegemónica, tradicional del profesional en el proceso de intervención” (2002: 2).

En síntesis, entiendo que “cualquier transformación sociocultural se dibuja permanentemente a partir de la dinámica comunicacional” (Massoni y Mascotti, s/f) y que la comunicación es sobre todo ese “lugar de encuentro y construcción de sentido compartido” (Jaramillo, 2004) que precede, anuncia y viabiliza el cambio social.

Historia y actualidad del sistema de obras sociales en la Argentina.

Para comenzar a reelaborar el proceso histórico que deriva en el sistema de obras sociales sindicales en nuestro país, es necesario remontarse a la década del '40. De acuerdo a los autores Cetrángolo y Goldschmit, en aquel entonces se brindaba una cobertura sanitaria adicional a la ofrecida por el sistema público de salud, con el pago voluntario de una cuota mensual. Luego, el sistema fue consolidándose e incluyéndose al sistema de seguridad social (2018: 7). En 1970, durante la dictadura de Juan Carlos Onganía se sancionó la ley 18.610, que estableció la afiliación obligatoria a la obra social de la rama sindical y la derivación de aportes⁴.

La ley le garantizó a cada sindicato la obligatoriedad de acceso de sus propios afiliados a los servicios médicos de su respectiva obra social. Por ejemplo, mediante la ley, los afiliados de UOM –sindicato de trabajadores metalúrgicos- accedían obligatoriamente a las prestaciones de la obra social de la UOM. El sistema le otorgó “un importante cuota de poder político y económico” (Cetrángolo y Goldschmit, 2018: 11) a los sindicatos. Si bien “los recursos de cada obra social servían para brindar un nivel de cobertura homogéneo a todos los beneficiarios de cada rama de actividad, (...) existían importantes disparidades entre obras sociales, básicamente vinculadas con los diferentes niveles de salario medio” (ídem anterior).

Actualmente, la ley 23.660, sancionada en 1989, regula el funcionamiento de las obras sociales en Argentina. La norma establece una contribución de parte del empleador del 6 % de sus ingresos y un aporte del empleado del 3 %. Del total de los ingresos de las obras sociales, la ley define que entre un 10 al 15 % se destine a un fondo solidario de redistribución (FSR).

El objetivo del FSR es atender los gastos administrativos del instituto regulador de las obras sociales, hoy llamado Superintendencia de Servicios de Salud (SSS) y, a su vez, subsidiar a aquellas organizaciones con menores ingresos y ofrecer una mayor equidad al financiamiento de las obras sociales. Sin embargo, la distribución del dinero es motivo de tensión y de pujas internas entre el gobierno nacional, la Superintendencia y los sindicatos. “No había un criterio claro de devolución de los recursos no utilizados en el FSR. Eso generó un remanente no ejecutado que estaba pendiente de devolución a las obras

⁴ En ese entonces, el gobierno atravesaba un proceso de paros y movilizaciones en todo el país tras la rebelión obrero estudiantil del “Cordobazo”, el 29 de mayo de 1969. El 30 de junio, Augusto Vandor -líder de los metalúrgicos (UOM)- fue asesinado y se declaró el estado de sitio. El 3 de octubre de 1970, previendo una nueva ola de protestas, Onganía se reunió con 37 organizaciones sindicales y dispuso un aumento escalonado de los salarios y la ley 18610 de obras sociales (Senán González y Bosoer, 2012:227). El objetivo fue dar “un respiro a las autoridades” (ídem, 228) de entonces.

sociales”⁵, explicó Daniel Maceira, investigador del Conicet y del Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).

En 1993, mediante la sanción del decreto 9, se definió la libre elección de la obra social de parte de los trabajadores. A partir de esa norma, los afiliados contaron con la posibilidad de derivar sus aportes a la obra social de su elección. El decreto debilitó el “efecto de los subsidios cruzados entre los afiliados de mayores y menores ingresos al interior de cada rama de actividad” (Cetrángolo y Goldschmit, 2018: 10) y favoreció “la concentración de los afiliados de mayores aportes y menor riesgo en un grupo determinado de obras sociales o en planes de cada institución, ya que a partir de esta desregulación cada obra social deja de estar obligada a brindar un plan de cobertura único para todos sus afiliados” (ídem anterior).

Existe, asimismo, una elevada concentración de la cobertura al interior de la Seguridad Social en un grupo reducido de instituciones. Los autores Cetrángolo y Goldschmit afirman que, dentro de las “50 obras sociales con mayor cantidad de afiliados dentro del consolidado de los tres sub-sistemas de la seguridad social, las tres con mayor cobertura (INSSJyP, IOMA y OSECAC) concentran la tercera parte de la seguridad social, cerca de 9 millones de afiliados” (2018: 20).

A su vez, los investigadores afirman que, “si bien la protección financiera (de salud) está cubierta para todos, se hace de manera diferencial. Existe un grupo de la población que, debido a su nivel de ingresos o posición privilegiada en el mercado laboral, tiene coberturas múltiples y de diferente calidad (...) En cambio, un elevado porcentaje de la población no tiene acceso a ningún tipo de seguro” (2018: 20).

El sistema argentino se destaca por su desigualdad e inequidad, de acuerdo a los autores. En Europa y Canadá, por caso, “tienen sistemas de cobertura universal que se basan o bien sobre la oferta pública de servicios (siguiendo el ejemplo del NHS inglés) o seguros sociales (al estilo alemán)” (2018: 3). Por otra parte, en América Latina, “la cobertura dentro de la seguridad social es homogénea y las reformas de las últimas décadas han estado orientadas por la necesidad de transitar un camino hacia la equiparación de coberturas entre el sector público y la seguridad social” (ídem anterior).

La historia y la actualidad del sistema sanitario argentino, y las obras sociales en particular, vislumbran un sistema de acceso desigual. La salud... dependiendo de cuánto pague.

⁵ *Cómo se financian las obras sociales y por qué son importantes en la puja salarial* (s/f). En *Chequeado.com*. Recuperado de <http://chequeado.com/el-explicador/como-se-financian-las-obras-sociales-y-por-que-son-importantes-en-la-puja-sindical/>

OSPLAD, pasado y presente.

Por su parte, debemos considerar que la organización de estudio, el “Policlínico del Docente” no es una entidad autónoma, sino que es propiedad de la obra social OSPLAD (Obra Social para la Actividad Docente). Por lo tanto, es necesario conocer la historia de la obra social y la adquisición del policlínico, en 1975.

De acuerdo al material de capacitación *Un aporte sobre la identidad institucional de las obras sociales sindicales* (Obra Social Para la Actividad Docente, 2005), OSPLAD tiene su antecedente en DOSME (Dirección Nacional de Obra Social del Ministerio de Educación), fundada en 1958. En aquel entonces, se trató de un organismo descentralizado del Estado, dedicado a la salud de la planta docente de todo el país. Más tarde, el 23 de mayo de 1972, durante la dictadura de Alejandro Lanusse⁶, se sancionó la ley 19.655 y dio origen a OSPLAD como organismo autárquico, dependiente del ministerio de Bienestar Social. La ley comprendió como afiliados a todos los trabajadores de la educación, incluyendo a docentes, no docentes y a toda la comunidad educativa (2005: 25).

La flamante obra social fue integrada por un directorio o consejo de administración integrado por nueve miembros, de los cuales cuatro eran definidos por los ministerios nacionales de Educación, de Salud y por el Poder Ejecutivo. Cuatro miembros eran elegidos directamente por los docentes y, el restante, por el Sindicato de Docentes Particulares. A su vez, contaba con consejos locales y delegaciones, que son las autoridades provinciales y los representantes de las localidades, respectivamente.

En el año 1975, el gobierno de Isabel Perón compra el Sanatorio Metropolitano del barrio porteño de Once y lo entrega a la obra social OSPLAD, que instala el principal centro asistencial de la organización, el Policlínico del Docente.

Desde ese entonces hasta el año 1993, la obra social permaneció intervenida por el Estado, sin representación de sus autoridades de parte de los docentes afiliados.

En mayo de 1993, año del decreto 9 de desregulación de las obras sociales, se realizó la primera elección directa de las autoridades de OSPLAD de parte de los docentes del Estado, a excepción de los docentes jubilados. El 8 de agosto de 1993, se constituyó el primer consejo de administración integrado por: cuatro miembros de CTERA⁷, un miembro

⁶ En marzo de 1971, Alejandro Lanusse asume la presidencia. Su propósito fue restablecer las instituciones democráticas, rehabilitar la actividad política y poner fin a la proscripción del peronismo (O'Donnell, 2009: 319). Francisco “Paco” Manrique al frente del ministerio de Bienestar Social utilizó los “recursos de patronazgo de ese ministerio para aliviar tensiones sociales” (2009: 359).

⁷ CTERA es “Confederación de los Trabajadores de la Educación de la República Argentina”. La organización está conformada por un sindicato de la educación por cada provincia.

de AMET (Asociación del Magisterio de la Enseñanza Técnica), uno de SADOP (Sindicato Argentino de Empleados de la Enseñanza Privada) y uno del SOEME (Sindicato de Obreros y Empleados de la Minoridad y la Educación), más dos representantes del ministerio de Salud y dos del ministerio de Educación, de Nación.

El manual interno de la organización define que, “entre las transformaciones más significativas, encontramos las siguientes: a) el retiro de los representantes del Poder Ejecutivo, por lo que el consejo podía ser conducido autónomamente por los docentes; y b) el retiro del reaseguro financiero del Estado, por lo que el financiamiento de las obras sociales restringe a los aportes y contribuciones de los trabajadores” (2005: 25).

Hacia fines de 1995 –ya con el retiro de SADOP y el ingreso de SAEOEP (Sindicato Argentino de Empleados de la Enseñanza Privada)- se constituyó en una obra social plurisindical, conformada por 3 sindicatos –AMET, SAEOEP y SOEME- y una confederación de sindicatos de base de la educación, CTERA. Más tarde, en el año 2012, SOEME se retira de la conducción de la obra social. En suma, la obra social se encuentra por un consejo integrada por los siguientes dirigentes:

- Por CTERA: Daniel Perata (presidente del consejo y de la obra social, afiliado a UTE, Unión de Trabajadores de la Educación, de Ciudad de Buenos Aires), María M. Pared (secretaria de actas, afiliada a UTRE, Unión de Trabajadores de la Educación, de la provincia de Chaco) y Luis Branchi (vocal, afiliado a ADF, Agreración del Docente Formoseño, de Formosa).
- Por SAEOEP (vocal, Sindicato Argentino de Empleados y Obreros de la Enseñanza Privada), vocal Guillermo Marconi.
- Por AMET (vocal, Asociación del Magisterio de Enseñanza Técnica), vocal Edgardo Bessone.

Respecto al Policlínico del Docente, es una institución médico asistencial, que desarrolla tareas de prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud, así como actividades docentes y de investigación. Es una entidad afiliada a la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Su edificio se encuentra en la calle Lavalle 1974 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Es el principal efector médico de la OSPLAD y es centro de derivación nacional para todos aquellos afiliados a la obra social con patologías de alta complejidad.

El edificio principal de la calle Lavalle, en el centro de Balvanera, está integrado por dos cuerpos: el primero está ubicado al frente, sobre la calle Lavalle, tiene 9 pisos y una planta baja. El segundo, el cuerpo del contrafrente, tiene 2 pisos y una planta baja.



Hall de entrada del edificio del Policlínico, en una asamblea de trabajadores.

El organigrama se divide en quinto niveles, encabezados por un director general y seguidos por un director administrativo y un director administrativo en segundo nivel y los departamentos y unidades, tercer y cuarto nivel respectivamente. El esquema es el siguiente:

1er nivel	Director General	
2do nivel	Director Administrativo	Director Médico

3er nivel	Dep. Quirúrgico	Dep. de Medicina Interna	Dep. de Guardia Externa	Dep. de Materno Infantil	Dep. de Docencia e Investigación	Dep. de Enfermería	Dep. de Servicios Auxiliares
4to nivel	Unidad de Terapia Intensiva	Unidad Coronaria	Unidad de Terapia Intermedia	Unidad de Guardia Externa 24 hs.	Unidad de Traumatología	Unidad de Cirugía General	Unidad de Cuidados Generales
5to nivel	Servicio de Diagnóstico por Imagen y Radiología	Servicio de Anatomía Patológica	Servicio de Pediatría	Servicio de Obstetricia	Servicio de Neonatología	Servicio de Infectología	Servicio de Kinesiología

El establecimiento contiene 150 camas de internación, distribuidas en seis pisos con asistencia bajo la modalidad de cuidados progresivos. Cuenta con terapia intensiva, unidad coronaria, terapia intermedia, neonatología, terapia pediátrica, centro de esterilización, dos plantas quirúrgicas con siete quirófanos (dos de alta complejidad), una unidad de cirugía ambulatoria, servicio de anatomía patológica. laboratorio, hemoterapia y radiología con guardia activa, servicio de ecografía, hemodinamia, medicina nuclear, servicio de endoscopia y tomografía computada.

Por otra parte, la organización cuenta con un edificio anexo, en la misma cuadra, en Lavalle 1942, en donde funcionan los departamentos de archivo, seguridad e higiene y de mantenimiento.

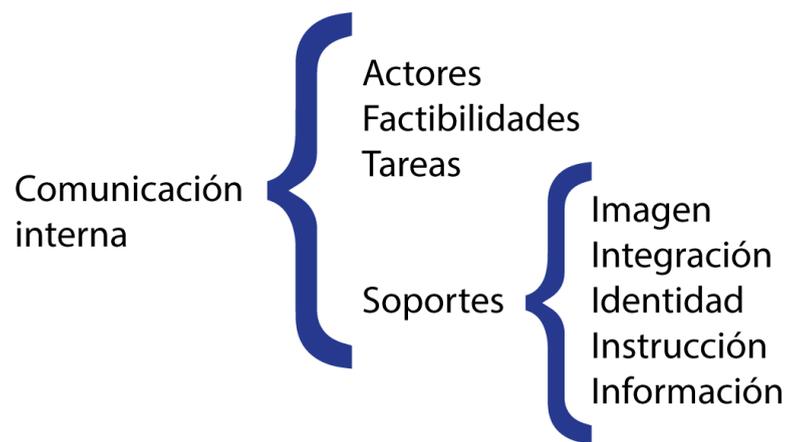
Al día de hoy, OSPLAD presta servicios a 100 mil afiliados, con presencia en todas las provincias del país y centros médicos propios en las ciudades de Córdoba, Rosario y Resistencia. El Policlínico del Docente, no obstante, es el principal efector de la obra social por cantidad de camas y empleados a cargo.



Frente del edificio del policlínico.

Análisis de la comunicación interna.

En el siguiente apartado, analizo el rol de la comunicación interna para OSPLAD y el Policlínico del Docente, los procesos de producción, sus factibilidades y los actores que giran en torno a sus tareas. También describo los soportes internos en función de las 5 íes: instrucción, imagen, identidad, integración, información (Bustamante Ospina, 2013).



El área de Comunicación Interna y sus actores.

La comunicación interna de la organización es coordinada centralmente desde la obra social mediante el área de Comunicación Interna. El área se encuentra ubicada en una oficina de la sede central de Tacuarí 345 (CABA), a 20 cuadras del centro médico. A su vez, depende directamente de la Dirección de Gestión al Beneficiario y Comunicación Institucional de OSPLAD⁸, dirigida por Juan Pablo G. La disposición jerárquica del área en la organización es la siguiente:

1er nivel	OSPLAD (Consejo de Administración)
2do nivel	Policlínico del Docente (Dirección)
3er nivel	Dirección de Gestión al Beneficiario y Comunicación Institucional
4to nivel	Área de Comunicación Interna

El área de Comunicación Interna está integrada por Aníbal F. y Germán Kopp (autor de la presente investigación). También colaboran Noemí S. y Néstor M. En el siguiente cuadro, enumero las tareas del área y el rol de cada uno de los actores que la integran:

Tareas de Comunicación Interna	Aníbal F.	Germán Kopp	Noemí S.	Néstor M.
Coordina el área.	*			
Redacta y desarrolla las producciones del área.	*	*		

⁸ El departamento, así como coordina la comunicación interna, comprende actividades y campañas de comunicación externa.

Coordina la producción de materiales con otros sectores.	*			
Texto y armado de afiches internos.	*	*		
Producción de materiales inductivos y de capacitación.	*	*		
Responsable del correo electrónico interno, "Info Mail".	*			
Gestiona el contenido de la Intranet.	*	*		
Diseño gráfico de piezas impresas y digitales.			*	
Desarrollo técnico de Intranet.				*

Aníbal F. es coordinador del área y licenciado en comunicación, de la UBA. Su ingreso a la obra social en 2006 coincidió con el inicio de las actividades del área. En la entrevista⁹, especificó los objetivos y tareas centrales del área. Dijo que, al momento de incorporarse, la jefa de entonces quería informar internamente acerca del desarrollo de capacitaciones al personal. “Yo le había hecho una propuesta integral de todos los canales -explicó-, cómo iban a funcionar. Es decir el maling, un órgano interno impreso, sistema de carteleras, intranet. No había nada. Entonces de cada cosa había que comenzar a trabajar. Armar la base de datos, que tengan correo electrónico, etc.”

El entrevistado agregó que la propuesta de aquel entonces fue “armar un proyecto global, ser lo más estratégico posible, comenzar a instalar determinados conceptos como para que la gente se interese, un lenguaje más amigable en relación a las notas que se venían publicando hasta el momento. No había comunicación interna pero alguna nota salía pero con un lenguaje muy duro, con una terminología más de una estructura pública estatal de hace décadas, hablando del ‘agente’.”

En relación al inicio del funcionamiento del área, Aníbal F. se refirió sobre el objetivo de la comunicación interna: “utilizamos el concepto de “informar formando”, a través de un discurso homogéneo. Pasaba que cada uno completaba un formulario como quería, usaban el que querían. Había como un desorden importante en ese sentido. Entonces como que la

⁹ Ver Anexo.

idea era que haya una homogeneidad en todo, discursiva, en la práctica laboral, en la operatoria de diferentes procedimientos, etc.”

Aníbal F. se refirió a un tercer objetivo del área, que es el funcionamiento dentro de la obra social: Comunicación Interna como “área (productora de) soportes¹⁰”. “Comunicación Interna -planteó- es un sector de soportes.”

Área de Comunicación Interna = “Área de soportes”

¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?
"Informar formando"	"Amigable"	Unificar métodos y discurso.

En suma, arribo a una primera conclusión, en función de la descripción del entrevistado: el área de Comunicación Interna de Osplad funciona como “área de soportes”¹¹ de las demás áreas de la organización, es decir, opera en función de las necesidades concretas del resto de las áreas. Como “soporte”, Comunicación Interna desarrolla materiales que informen y, a la vez, formen a los colaboradores internos con el objetivo de unificar un discurso y métodos de funcionamiento.

En función de ese desarrollo y objetivos iniciales, Aníbal F. dijo que se produjo, por un lado, un “círculo virtuoso”: “Se había establecido buena relación y contacto con otros que generaban cosas y nunca las habían difundido y, entonces, empezamos a trabajar. Así buscando que el resto vea que no había ninguna disputa política, al menos para mí.” “Yo quería que la gente sepa lo que se hacía –agregó-, que eso los entusiasme, que eso integre. Y, poco a poco, también se fueron sumando otros sectores que en principio no querían saber nada.”

Por otro lado, Ander Egg (1995) se refiere a la “factibilidad de un proyecto” (p. 107), que es la capacidad de resultar operativo. En ese sentido, Aníbal F. se refirió a dos tipos de factibilidades que condicionan el proyecto comunicacional del área:

- **Factibilidades políticas.** Aníbal F. planteó que ciertos sectores de la obra social funcionan aislados. Explicó que algunos jefes de sectores plantearon “¿por qué te tengo que dar los materiales a vos? Yo los quiero difundir.” Aníbal F. describió que “OSPLAD es una organización muy compleja, que está integrada por sindicatos, en donde hay disputas constantemente”.

¹⁰ Ver definición aparte en *Glosario*.

¹¹ Ver definición aparte en *Glosario*.

- **Factibilidades económicas.** El jefe del área también planteó dificultades económicas. OSPLAD es una organización “en donde prácticamente hasta ahora, más o menos, siempre hay problemas económicos y pasamos situaciones de crisis.”

No obstante, informó que esas limitaciones se fueron salvando a medida que se difundían los materiales internos en la obra social. Explicó que fortaleció un vínculo con los demás sectores y que despejó las dudas acerca de sus posibles intenciones políticas: “Se había establecido buena relación y contacto con otros que generaban cosas y nunca las habían difundido y, entonces, empezamos a trabajar. Así buscando que el resto vea que no había ninguna disputa política, al menos para mí.”

- **Factibilidades técnicas.** Aníbal F. se refirió a las limitaciones de conectividad de parte de los colaboradores. Dijo: “Había grandes limitaciones estructurales, que las hay al día de hoy, porque había un montón de provincias que no tenían conexión a internet.”
- **Factibilidades socioculturales.** En este caso, se refirió a imposibilidades de digitalización de parte de los colaboradores, que el área fue superando. Explicó: “Había muy poca cultura de la parte digital, informática, de acceso a mail. Había gente que se negaba a ingresar a las casillas de correo institucionales y una serie de problemáticas que las fuimos rompiendo (...) Fuimos digitalizando mucho, muchas de las cosas que eran físicas se fueron digitalizando, inevitablemente tuvieron que aceptar ingresar a intranet, tener un mail porque, sino, todos los formularios de la Gerencia de Prestaciones Médicas¹² sí o sí hay que bajarlos por Intranet, entonces vos los condicionás a que tengan que acceder, ir y bajarlo de ahí porque ya no se imprimen más.”

En suma, destrabar el camino de funcionamiento del área estrechando vínculos con otros sectores y demostrar el propósito del sector, “informar formando”, como planteó.

Yendo puntualmente al método de trabajo general del área, Aníbal F. lo describe de la siguiente manera:

- **Primero.** La demanda de un material de comunicación interno de parte de un área o sector en particular superando las dificultades señaladas.
- **Segundo.** Aníbal F. se refirió también a un accionar de sugerencia respecto a los materiales a producir: “Si viene el pedido de un sector interno de la obra social pero

¹² La gerencia depende del consejo de administración de OSPLAD. Coordina los temas referidos a las prestaciones médicas de la obra social.

externo a nosotros, podemos asesorar: ‘bueno, ustedes lo arman, ustedes saben cómo hacerlo’ y nosotros asesoramos sobre el tipo de pieza a difundir”.

- **Tercero.** Envío de la nota a las autoridades inmediatas y responsables del sector para su aprobación. Aníbal F. hizo referencia a una dualidad en la función de la autoridad: el jefe del sector Juan Pablo G., es a la vez director administrativo del Policlínico¹³.
- **Cuarto.** Difusión por los órganos establecidos, ya sean correo electrónico, materiales impresos, intranet¹⁴.
- **Quinto.** Por otra parte, de acuerdo con la entrevista a AF, la recepción de los materiales se conoce mediante conversaciones telefónicas o email con los empleados de las delegaciones y las diversas áreas de la obra social. Es decir, sucede en respuesta a comunicaciones del área de Comunicación Interna o por correo electrónico.

A continuación, describo el proceso mediante el siguiente ejemplo:

- **Primero.** El departamento de Enfermería planea organizar un seminario destinado a todos los enfermeros del edificio, a desarrollarse en dos meses. Se comunica con el área de Comunicación Interna y solicita una publicidad interna para dar a conocer el evento.
- **Segundo.** Desde Comunicación Interna toman el pedido y ofrecen un plan de difusión interno: la redacción de una comunicación para enviarse por correo electrónico, un afiche impreso para las carteleras y un cronograma en Intranet. También, la producción de diplomas personalizados para cada asistente.
- **Tercero.** Los materiales son enviados a Juan Pablo G. y a Enfermería para su aprobación. En caso de cambios o sugerencias, los materiales son modificados.
- **Cuarto.** Una vez aprobados los materiales, el plan de comunicación interna previsto se lleva a cabo.
- **Quinto.** Eventualmente, Comunicación Interna recibe comentarios mediante correo electrónico o llamadas telefónicas.

¹³ Ver aparte en *OSPLAD, pasado y presente*.

¹⁴ Ver aparte en *Análisis de los soportes de comunicación interna*.

El área de Comunicación Interna y el Policlínico.

Ahora bien, una vez que analizamos el área de Comunicación Interna y su inserción en la obra social, corresponde analizar su inserción en el policlínico, que es en donde puntualmente centro mi análisis.

Al momento de consultar acerca del vínculo del área respecto al policlínico, Aníbal F. hizo referencia a la voluntad política del director de turno, como en el caso del resto de los sectores de la obra social. Es decir, el “área de soportes” trabaja para el policlínico si hay voluntad política del director del policlínico o responsables de cada área o servicio. Ante esa situación, el área de Comunicación Interna se ocupó de trabajar con aquellas áreas que sí deseaban difundir sus actividades y construir así un nuevo vínculo con todas las áreas de la institución.

Puntualmente, en relación al Policlínico del Docente, Aníbal F. planteó: “Nosotros o la directora del sector nos enterábamos, sea por el consejo de administración o por la dirección del policlínico, que se estaba haciendo tal cosa y que se iba a inaugurar tal día. Y nosotros íbamos, entrevistábamos al director del policlínico o a quien fuere, al jefe del sector, íbamos el día de la inauguración si había un acto formal, lo cubríamos, sacábamos foto, todo. Después se redactaba la nota que se difundía por mail, se publicaba también en ‘Infor Mes’¹⁵, el órgano impreso, y depende qué, se ponía en carteleras. Pero no había una producción de contenido constante con el policlínico.”

No obstante, el entrevistado explicó que la relación varió a partir de la gestión de Carlos A. al frente de la dirección del policlínico, que facilitó el trabajo en conjunto al área. En aquel entonces, se llevó a cabo el concurso de lavado de manos, la mejor campaña según Aníbal F. Analizar el evento nos servirá para conocer en detalle el accionar del área y, en términos más generales, la noción de una actividad exitosa para el sector.

La actividad, desarrollada en 2009, consistió en un concurso de ilustración y dibujo sobre la importancia del lavado de manos. El objetivo consistió en concientizar acerca de la práctica dentro del establecimiento de salud y, a la vez, involucrar al personal administrativo y profesional del policlínico en la campaña de difusión.

¹⁵ “Infor Mes” fue el último órgano impreso interno de la obra social, producido por Aníbal F. y el área de Relaciones Institucionales y Prensa (hoy, departamento de Gestión al Beneficiario y Comunicación Institucional). Constaba de una gacetilla de cuatro u ocho carillas con información institucional interna, entrevistas, actividades, entre otras noticias. El órgano se entregaba todos los meses junto al recibo de sueldo. Circuló durante los años 2009 y 2010.

En términos generales, el área, también en esta ocasión, funcionó básicamente como “área de soportes”. Es decir, surgió en base al desarrollo comunicacional del área de acción social y, fruto de ese desarrollo, nace un vínculo con el director entrante del policlínico, Carlos A.

De las 60 imágenes que se recibieron por correo interno y por e-mail, se seleccionaron 12 imágenes. Los tres mejores ganaron un viaje a destinos turísticos del interior del país.

Las 12 imágenes sirvieron para armar folletería, stickers y diferentes materiales de difusión interna y externa, destinada a los pacientes. También, se armó un calendario con una imagen por cada mes.

Año tras año, para el 5 de mayo, día mundial del lavado de manos declarado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), se reeditaban materiales o campañas de difusión menores.

También el entrevistado destacó un reconocimiento a la actividad de parte de las autoridades del Hospital Militar. Aníbal F. sostuvo: “Hubo unas jornadas en el Hospital Militar que organizaba el ministerio de Salud, estaba la OMS también, y convocaron a Osplad para que vaya a contar la experiencia sobre el concurso, el trabajo posterior.”

Durante la entrevista, Aníbal F. planteó que, con la salida de Carlos A. de su cargo, la actividad dejó de desarrollarse. El área perdió la iniciativa y los objetivos pasaron a ser otros.

A continuación, destaco algunas de los materiales desarrollados en función de las imágenes seleccionadas por el concurso “Lavado de Manos”, de 2009.

Calendario 2009

03 MARZO						
D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
FERIADOS 24 DE MARZO: día nacional de la memoria por la verdad y la justicia			CONMEMORACIONES 8 DE MARZO: día internacional de la mujer			



DANIEL ARTALE

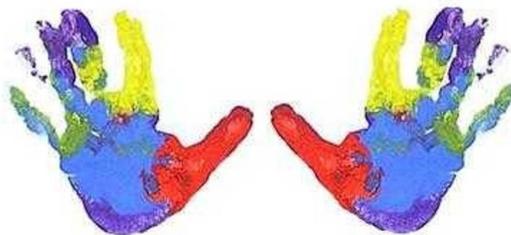
EFEMÉRIDES
 22 DE MARZO: Día Mundial del Agua



Calendario de marzo de 2009 con uno de los afiches ganadores.

Muchas vidas están

en tus



¡No olvides lavarlas!

Afiche ganador del concurso "Lavado de manos", enviado por uno de los colaboradores.

TUS MANOS :



Acarician



Trabajan



Juegan



Comunican

No la conviertas



en un ARMA

La más simple actitud evita todo riesgo de transmisión de infecciones intrahospitalarias.

Cuestión de Educación
Cuestión de Responsabilidad
Cuestión de Conciencia

Lavate las manos, SIEMPRE...

Tercer premio en el concurso "Lavado de Manos".



Segundo lugar en el concurso.

Análisis de los soportes de comunicación interna.

A los fines de un análisis a fondo del proceso del área de Comunicación Interna en el Policlínico del Docente, estudio los medios de comunicación interna mediante los cuales se desarrolla el flujo comunicacional de la organización (Prieto Castillo, 1993). Analizo el contenido y las características de los soportes internos -Intranet, correo electrónico, carteleras y manuales de capacitación- mediante las siguientes cinco variables (Bustamante Ospina, 2015):

Soportes	Variables de análisis
Intranet, Correo Electrónico, Carteleras y Manuales de capacitación.	<i>Instrucción:</i> Ofertas de capacitación.
	<i>Imagen:</i> Mejorar la consistencia y coherencia entre los medios y la realidad.
	<i>Identidad:</i> La identificación del colaborador con la misión y objetivos de la empresa. Reforzar la cultura.
	<i>Integración:</i> Entre los colaboradores. Fomentar trabajo en equipo y mejorar el clima.
	<i>Información:</i> De la organización, oportuna y precisa.

Primer soporte en análisis: Intranet¹⁶.

Intranet es una plataforma on line, con contenido interno, de acceso limitado al personal de la obra social. En términos generales, sirve como base de información interna para todo el personal de la obra social. Hay 523 usuarios registrados. Sin embargo, no hay registros ciertos acerca de cuántos usuarios, de esos 523, son empleados del policlínico.

La red surge en el año 2013. Se accede mediante una PC, celular o tablet, con conexión a Internet. El ingreso es mediante el sitio <http://intranet.osplad.org.ar/> y el correo electrónico institucional (nombre.apellido@osplad.org.ar) y una contraseña dispuesta por el área de Sistemas y Telecomunicaciones de la obra social. También, se puede ingresar mediante el banner de la portada de la página web de la obra social (www.osplad.org.ar), ubicado en el margen izquierdo inferior de la pantalla (ver en la siguiente imagen).



Inicio de www.osplad.org.ar, página web de la obra social Osplad.

La nota *Cómo publicar en Intranet* (ver anexo), publicada en la sección “Comunicación Interna” de Intranet, dice que se trata de “un espacio de representación, comunicación

¹⁶ Ver definición aparte en *Glosario*.

interna, integración y feedback”. También define que “esta herramienta pertenece a todas y a cada una de las direcciones, gerencias, áreas, consejos y delegaciones que conforman OSPLAD”.

Por su parte, la nota “Un nuevo espacio de comunicación, un nuevo espacio para seguir creciendo”, firmada por el presidente de la obra social, dice que el objetivo del soporte es “compartir con toda la organización diversos tipos de información institucional e integrar una operatoria y un estilo de gestión”.

Durante el relanzamiento de la herramienta, en 2015, se renovaron el diseño gráfico y las funcionalidades de la página. Una comunicación enviada por el área de Comunicación Interna, en 2015, dice que “el objetivo de este espacio es compartir con toda la organización diversos tipos de información institucional e integrar una operatoria y un estilo de gestión, digitalizando los procesos de trabajo”¹⁷.

En relación al contenido, el área de Comunicación Interna administra la red, elabora artículos y aprueba la publicación de los contenidos en función de los objetivos. Se apoya técnicamente en Néstor M., un operador de informática externo, es decir, por fuera del área de Sistemas y Telecomunicaciones de la obra social.

El proceso de elaboración es el siguiente:

- 1- En función de una demanda o campaña específica, Aníbal F. o yo ingresamos a la red con nuestros usuarios y contraseñas personales.
- 2- Nos dirigimos a la sección en donde se debe publicar ese material.
- 3- Subimos la nota, junto a una imagen o afiche, de acuerdo al caso.

En el margen izquierdo de la portada de la red (ver las siguientes imágenes), se encuentra el menú de opciones, que son sectores de la obra social, entre los cuales se encuentra el policlínico. En la parte superior de la misma portada, debajo de “Intranet. Comunicación Interna”, se encuentran íconos que hacen al funcionamiento administrativo del sector de afiliaciones. Por último la pantalla está integrada por un mosaico de íconos de color rojo y azul, que son accesos directos a diversas secciones.

¹⁷ Ver aparte en *Anexo*.

[Consulta Padrón de Afiliados](#)
[Consulta Padrón SUPERVISORIAL DE AFILIADOS DE SALUD](#)
[Consulta CODEM ANSES](#)
[Carga de Actas de Fiscaliza](#)
[SIGECON Sistema de Gestión de Consultas](#)
[Sistema de Autorizaciones](#)

RED SOCIAL OSPLAD



REGIP
Registro de inasistencias de personal

Ingresar a mi correo

SECCIONES
A los Trabajadores

Materiales útiles
Hojas membretadas, manuales, instructivos, etc.

Materiales para la atención al beneficiario

Tratamiento de quejas y reclamos

Material para una adecuada comunicación

Listado de sedes y sectores

Formularios y requisitos de afiliaciones

Gerencia de Prestaciones Médicas
Manual de procedimiento y formularios

Discapacidad
Manual de procedimiento y formularios

Sistema de actualización de la cartilla prestacional

Activar Windows. Vea Configuración para activar Windows.

Mostrar todo

Ingresar a mi correo

SECCIONES

- A los Trabajadores
- Consejo de Administración
- Coordinación General
- Gerencia de Prestaciones Médicas
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Dirección de Acción Social
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Sistemas y Telecomunicaciones
- Dirección Regional Interior
- Departamento de Discapacidad
- Departamento de Gestión al Beneficiario y Comunicación Institucional
- Departamento de Afiliaciones
- Departamento de Seguridad e Higiene
- Policlínico del Docente
- Infraestructura y Mantenimiento
- OSPLAD SUMA
- Sedes de OSPLAD

Gerencia de Prestaciones Médicas
Manual de procedimiento y formularios

Normas operativas de facturación
Gerencia de Prestaciones Médicas y Discapacidad

Recursos Humanos Información de prevención

Servicio de Fonoaudiología

Discapacidad
Manual de procedimiento y formularios

Materiales de Gerencia de Administración y Finanzas (GAF)

Dirección regional interior

Panel para la carga de Programas de prevención

Sistema de actualización de la cartilla prestacional

Recursos Humanos
Formularios, planillas y recibo de sueldo

Biblioteca digital

Formularios del Policlínico del Docente

Parte superior e inferior de la página de inicio de la intranet de la obra social.

En todos los casos, las secciones tienen un formato de artículo, es decir, un título, una nota y, eventualmente, un archivo adjunto, que puede ser un formulario administrativo o un afiche informativo interno. Los artículos ofrecen herramientas para imprimir y para enviar por e-mail. En las diferentes áreas se pueden encontrar los siguientes tipos de materiales:

- Planillas administrativas de uso interno.
- Manuales corporativos.
- Manuales de capacitación internos.
- Artículos de difusión elaborados por Comunicación Interna.
- Acceso a la cuenta institucional de e-mail¹⁸.
- Acceso a la red social¹⁹.
- Planillas con los medios de contacto de las áreas de la obra social: nombre del área, consejo o delegación, dirección, teléfono, celular institucional, e-mail, horario de atención.

En términos de un análisis semiológico, considero a la portada de inicio de la red interna (ver la anterior imagen) en función de un portal que opera como web de actualidad. Al respecto, Del Coto define que “la novedad de la escritura del discurso informativo es que la actualidad (...) se manifiesta también en operaciones espaciales de contraste vertical” (2019: 18). Es decir, la incidencia simbólica de la palabra escrita pierde terreno ante la construcción icónica de la pantalla.

En este caso, se destacan los banners del menú superior y los banners²⁰ centrales, destinados a formularios de uso interno administrativo. Como así también, el menú gris del margen izquierdo, cuya construcción sígnica icónica nos señala una preponderancia en términos de espacio de los sectores de la obra social de acuerdo a su jerarquía en el organigrama. Es decir, los sectores directivos de la obra social se encuentran arriba y los de menor grado se encuentran abajo. Hay un diseño en función de reconocer las jerarquías de los sectores dentro de la obra social por sobre la inmediatez y la interactividad, características de la intranet de acuerdo a Francisca Morales Serrano (s/f).

¹⁸ Ver análisis aparte en *Segundo soporte analizado: Comunicados internos por correo electrónico o e-mail*.

¹⁹ Se encuentra en desuso.

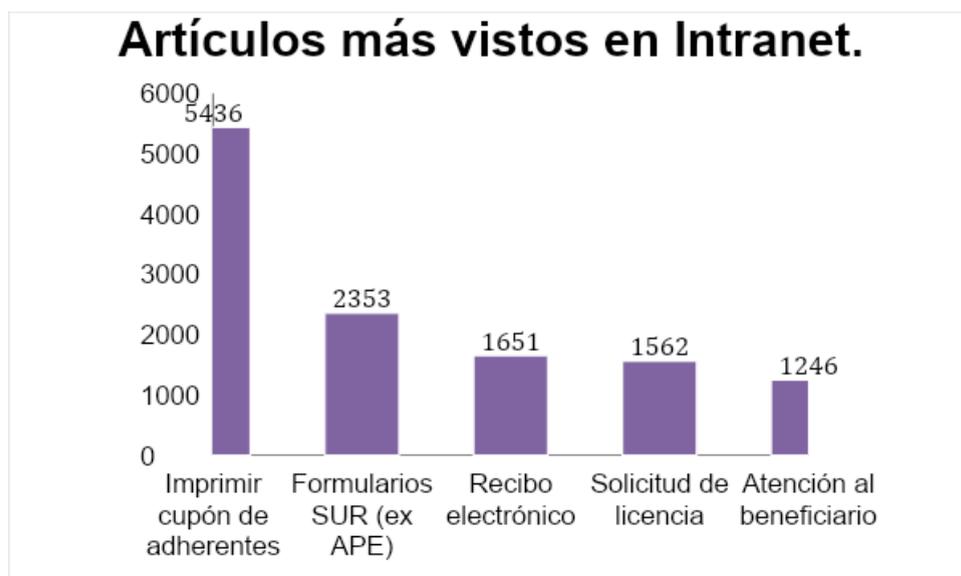
²⁰ Ver definición aparte en *Glosario*.

No obstante, el menú gris del margen izquierdo es encabezado por una nota llamada “A los trabajadores”, de parte del consejo de administración de la obra social. La carta sirve en términos de un contrato de lectura (Verón, 1985), en donde se destaca la dirección de la obra social por sobre los trabajadores. Funciona, a la vez, como una construcción descendente, lineal, vertical, de la comunicación interna de la obra social (Morales Serrano, s/f).

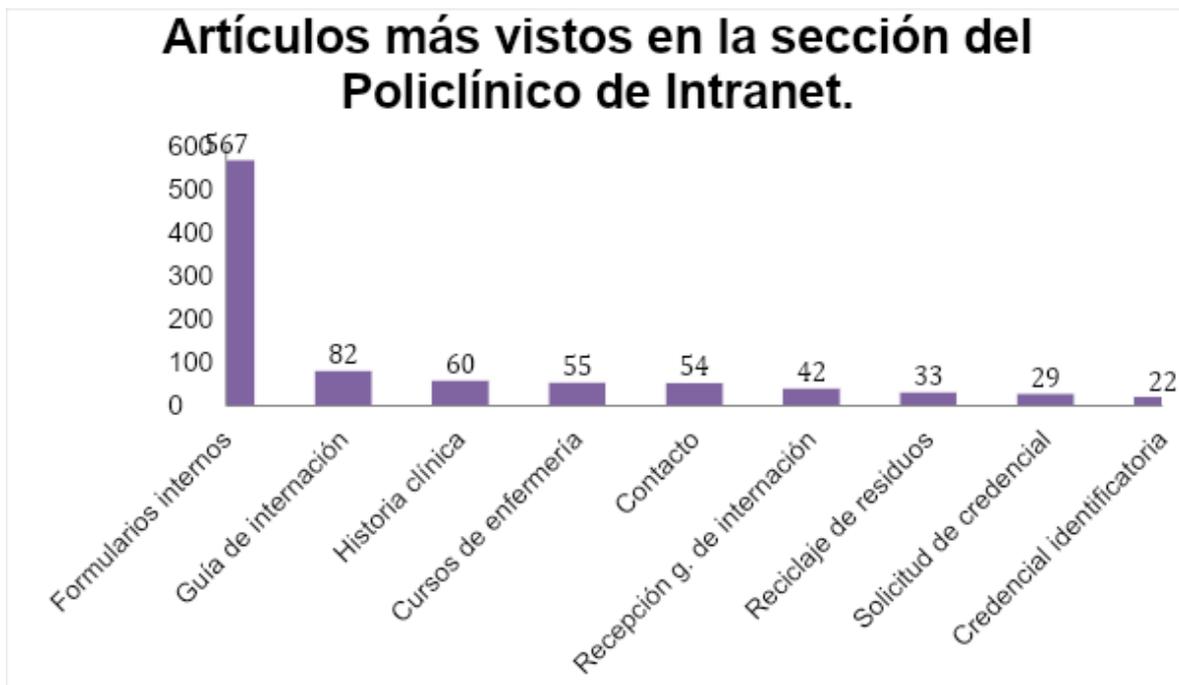
Cabe destacar a la vez, que como actor de la enunciación, esa misma nota “A los trabajadores” contradice el contrato que la obra social construye externamente presentando al consejo de administración que dirige OSPLAD como dirigentes sindicales, representantes de los trabajadores²¹.

Por otro lado, en términos de evaluar la recepción de los materiales, el sistema no permite evaluar la cantidad de ingresos a la página, dividir por secciones, ubicación de esos usuarios, intereses de los usuarios, entre otros datos. No obstante, el sistema permite reconocer la cantidad de vistas a los artículos, es decir, la cantidad de clic a un artículo específico y evaluar cuál es el interés de los usuarios de intranet.

Para el análisis cuantitativo de visitas a la página, divido dos grupos: en el primer gráfico destaco las notas más vistas de Intranet. En el siguiente gráfico, las notas más vistas de la sección “Policlínico del Docente”, al mes de diciembre de 2019.



²¹ Ver <http://osplad.org.ar/1nosotros.html>.



De los dos gráficos se desprende la total preponderancia del uso de la Intranet para el acceso a los formularios administrativos de uso interno. Respecto al resto de las secciones dentro del policlínico, cuenta con escasas visitas.

Finalmente, analizo a continuación el contenido del soporte en función de las variables instrucción, imagen, identidad, integración, información (Bustamante Ospina, 2013).

INTRANET	
Instrucción	<p>Contenido de la sección “Policlínico del Docente”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nota del cronograma de talleres destinados a todo el personal profesional del policlínico, organizados por los departamentos de Enfermería y de Investigación y Docencia. - Otro artículo destaca, mediante un afiche, la “importancia del uso de la credencial identificatoria” entre el personal del Policlínico.

	<p>- Una guía sobre la “importancia de la historia clínica”. El material consta de 12 preguntas y respuestas sobre qué es la historia clínica y cómo completarlas.</p> <p>- Subsección dedicada al cuidado de los pacientes aislados por causas específicas. Contiene afiches e instructivos sobre pacientes con microorganismos multirresistentes, pacientes con gotas, neutropénicos o con afecciones respiratorias.</p> <p>Contenido de otras secciones:</p> <p>- Afiche “Cuidado de medio ambiente. Reciclemos residuos!!!” explica acerca de la separación de residuos orgánicos y reciclables.</p> <p>- En la portada de la red, se accede a la sección “Biblioteca digital”, en donde se publican libros en PDF de libre circulación relacionados a salud, educación, literatura y psicología. En la misma sección, un baner en el margen derecho nos deriva a la Biblioteca Nacional del Maestro, desarrollada por el ministerio de Educación de la Nación. Otro banner, dirige a la sección “Prevención”, de la página web de la obra social, en donde encontramos folletos en PDF de producción propia relacionados a la tercera edad, el cuidado del niño/a, adolescentes, vida saludable y alimentación.</p> <p>- Materiales en la sección del Departamento de Gestión al Beneficiario y Comunicación Institucional de la obra social: manual para el uso del mail institucional, explica cómo solicitar un correo institucional (nombre.apellido@osplad.org.ar), configurar la cuenta y el uso del software “Outlook”.</p> <p>- Afiche “La importancia del uso de la credencial identificatoria”, informa acerca del uso de los gafetes. “Contribuye a mejorar nuestra comunicación con los afiliados y la calidad institucional”, dice.</p> <p>- Instructivo “Reanimación cardiovascular básica”, indica cómo reanimar a una persona que sufre un paro cardiorrespiratorio.</p>
Imagen	Sin artículos sobre el punto.
Identidad	Contenido de la sección “Policlínico del Docente”:

	<p>- Guía de internación. Material destinado al público externo. El material muestra a una organización en función de “privilegiar la atención” de cada paciente y ofrecer “la mejor atención sanitaria”.</p>
Integración	<p>Contenido de otras secciones:</p> <p>- En la sección de Comunicación Interna, el artículo “Cómo publicar en Intranet” invita a los colaboradores a participar de las publicaciones. Se puede hacer, de acuerdo a la nota, enviando un artículo al correo electrónico del área de Comunicación Interna.</p> <p>- Afiche “Trabajo en equipo”. El afiche concientiza acerca del “trabajo en equipo” y opone “un buen clima de trabajo” a un “clima de trabajo negativo, (que) produce estrés, irritación, desgano”. “Estar rodeados de compañeros en nuestra área de trabajo no garantiza que estemos trabajando en equipo”, dice el material. Es necesario el trabajo en equipo ante “la creciente complejidad del mundo laboral”, agrega.</p>
Información	<p>Contenido de la sección del “Policlínico del Docente”:</p> <p>- “Formularios del Policlínico del Docente”. Permite acceder a siete formularios sobre historia clínica, seis sobre cirugía, dos para internación, siete de enfermería, cuatro de obstetricia, dos sobre “alertas de salud”, dedicados a dengue y sarampión; y siete formularios varios. También, cuatro formularios con requisitos para el armado de historias clínica, de unidad cardiológica, clínica parto / cesárea, clínica recién nacido.</p> <p>- “La importancia de la historia clínica”. Dirige a un afiche en formato PDF acerca de la elaboración de las historias clínicas, los datos que se requieren, requisitos legales, obligaciones.</p> <p>- Formulario para la solicitud de credenciales identificatorias.</p> <p>Contenido de otras secciones:</p> <p>- Afiche “La importancia del uso de la credencial identificatoria” informa acerca de la obligatoriedad del uso de la credencial o gafete y a dónde dirigirse para conseguirla.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - La sección "Recursos Humanos" contiene toda la documentación en formato PDF relacionada a pedido de licencias, rendición de viáticos, cambio de domicilio, informe de inasistencia y de acceso al recibo electrónico. - La única nota en la sección "A los trabajadores" informa un embargo a la obra social por 10 millones de pesos. La nota no contiene fecha. - En la sección "Consejo de Administración" contiene una nota sobre los integrantes del consejo, la misma nota del embargo y una información sobre el fallecimiento de un funcionario de la obra social. - La sección de la Gerencia de Prestaciones Médicas de la obra social contiene notas informativas relacionados a formularios y procedimientos administrativos.
--	--

En términos generales, la plataforma analizada privilegia la divulgación de información organizacional, en términos verticales descendentes (Andrade, 2005), es decir, desde la cúpula de la organización hacia abajo, que son los agentes internos. Es contrario a un proceso transversal (Cornejo, 2019: 10), sino lineal y unilateral. Esta característica influye directamente en el punto de la integración interna de los colaboradores que analizo más adelante.

En relación a la disponibilidad de esa información, se encuentra a disposición del público interno con conexión, correo institucional propio y contraseña de acceso. A su vez, la información se encuentra ordenada por área de la obra social y por fecha de publicación. No hay un orden temático dentro del tema "Policlínico del Docente".

El punto relacionado a la información y a su flujo interno, influye directamente en la integración. Si bien el soporte posibilita una disponibilidad técnica de descentralizar la publicación de los materiales, es decir, que cada colaborador publique sus propias notas, la herramienta funciona de manera centralizada.

En ese sentido, el artículo "Cómo publicar en Intranet" ofrece un intento de generar un flujo de la información en sentido circular y evitar la verticalidad: "un nuevo espacio de representación, comunicación interna, integración y feedback". Sin embargo, ese mismo artículo no facilita una descentralización de las publicaciones, sino que refuerza el proceso de centralización del área de Comunicación Interna: plantea que la publicación de artículos se hace enviando un correo electrónico a Comunicación Interna. Además, es necesario

destacar que el artículo sólo fue leído en apenas 11 oportunidades por parte de los colaboradores internos.

En relación a este punto, Andrade señala que “una de las responsabilidades más importantes de la comunicación organizacional en este sentido es la de contribuir a que la empresa sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un sistema, es decir, como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación resulta fundamental” (2017: 12). Aníbal F., ya había señalado el funcionamiento de “islas” dentro de la organización, propias de las limitaciones técnicas.

No obstante, rescato un afiche relacionado a la integración, que plantea “el trabajo en equipo”. Arroja conceptos acerca del trabajo en grupo y la integración. Lo plantea en términos de “adaptarse a los cambios en el mercado laboral” y “mejorar el clima laboral”.

Respecto a la identificación, Andrade distingue la categoría como aquella característica de la comunicación interna que propicia “la Identificación de los colaboradores con la organización, y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia” (2017: 11). También menciona la difusión de la misión, visión y valores de la organización. Sólo la “Guía de Internación” destaca la “atención sanitaria” de la organización como su principal valor.

A su vez, la “Guía de internación” proyecta a la organización, tanto al paciente como al agente interno, como una organización que preserva y cuida al paciente. Dice: “Un paciente que transita su internación en un ambiente de descanso adecuado, y a la vez recibe la visita de sus seres queridos en los horarios pertinentes, es portador de los mejores estímulos para una pronta recuperación (Obra Social para la Actividad Docente, 2018: 3). Y también invita a la colaboración: “trabajemos juntos para eso” (ídem anterior).

El material también plantea una sección de derechos del paciente, que se especifican punto por punto, horarios de las diferentes prácticas y visitas. Además, informa dónde se encuentra a disposición el “libro de quejas”, en caso de ser necesario.

Por otra parte, la categoría instrucción también se encuentra presente en gran parte del soporte. En ese sentido, el punto más específico relacionado a la salud y al policlínico son los artículos dedicados a los seminarios de especialización de enfermería, organizados por el departamento de enfermería del policlínico. No obstante, las notas se limitan a anunciar los eventos, los temas a tratar, lugares, disertantes, pero no comparte información, bibliografía u otro elemento que colabore en la instrucción profesional de los colaboradores.

Igualmente, en términos de instrucción profesional, la plataforma ofrece una sección de “biblioteca digital”, dedicada a la publicación de libros de salud.

Por último, la variable de análisis relacionada a la imagen se refiere a la imagen que la organización genera en los colaboradores (Andrade, 2017). No se encuentran materiales internos al respecto, sí materiales internos relacionados a destacar la imagen de la organización frente al personal interno.

Segundo soporte en análisis: Comunicados internos por correo electrónico o e-mail.

Siguiendo la enumeración de soportes desarrollados por el área de Comunicación Interna, el área envía periódicamente comunicados internos²² mediante correo electrónico. El soporte es llamado, internamente, "Info Mail"²³.

Aníbal F. administra la cuenta y envía las comunicaciones a 2000 cuentas de e-mail de toda la obra social. Las cuentas corresponden a usuarios personales y a cuentas de áreas específicas del policlínico y de la obra social. De ese total, 250 cuentas corresponden a empleados y áreas del Policlínico del Docente.

Los correos se envían en dos formatos posibles, en texto o en imagen. En el primer caso, el correo es una nota, escrita en negro y fondo blanco, en el cuerpo del e-mail (ver la siguiente nota). En algunas ocasiones, contiene una imagen en el cuerpo del mail, un link que dirija a algún sitio web, y/o un archivo adjunto. Son encabezados por un banner azul que dice, en letras blancas, "InfoMail". Debajo, más pequeño, "Comunicación Interna". En el extremo derecho del banner, figura en blanco el logo de la obra social.

From: "Comunicación OSPLAD" <comunicacioninterna@osplad.org.ar>
To: comunicacioninterna@osplad.org.ar
Date: 5/14/2019 5:27:26 AM
Subject: Encuestas de Calidad del Policlínico



Estimados:

Con el objetivo de continuar **mejorando nuestras prestaciones y la atención a los pacientes**, les informamos que hemos elaborado las "Encuestas de Calidad del Policlínico del Docente" de los

distintos sectores, para que pacientes y su grupo familiar puedan responder.

Paulatinamente se irán colocando carteles en los diferentes pisos y servicios, donde podrán escanear el código QR con el celular, ir a la encuesta y completarla.

Les solicitamos a quienes estén en contacto con pacientes que les informen sobre la encuesta de calidad y los afiches que estarán colocados en las carteleras.

Muchas gracias!!



DIRECCIÓN DEL POLICLÍNICO DEL DOCENTE

Comunicación en el cuerpo del e-mail, del 14 de abril de 2019.

²² Ver la definición aparte en *Glosario*.

²³ Ver los correos aparte en *Anexo*.

En el segundo caso, se trata de un *flyer*²⁴ (ver la siguiente imagen), implantado en formato de imagen en el cuerpo del e-mail. No contiene el banner de Comunicación Interna.



Comunicación con imagen en el cuerpo del e-mail.

²⁴ Ver la definición aparte en *Glosario*.

En la nota “InfoMail”²⁵, publicada en el apartado de Comunicación Interna de Intranet, dice que el soporte “funciona desde junio de 2006 (...), cuyos contenidos varían desde informar sobre las participaciones de OSPLAD en eventos relevantes, hasta las capacitaciones realizadas tanto en los consejos locales como en las sedes centrales, pasando por cambios de domicilio de las delegaciones, anuncios de envío de materiales e información sobre promociones turísticas para los empleados”.

La misma comunicación invita a los empleados a participar del medio: “A través de ‘InfoMail’, generamos un nuevo espacio para que todos los integrantes de OSPLAD difundan aquella información institucional que consideren importante compartir con todos, además pueden realizar sugerencias o propuestas.”

En relación a las cuentas de e-mail, Aníbal F. declaró durante la entrevista²⁶ que el área de Comunicación Interna lanzó campañas para que los empleados de la obra social prioricen el uso de las cuentas institucionales por sobre las cuentas de uso personal. También mencionó dos campañas que establecieron el uso de la cuenta institucional como obligatorio: el recibo electrónico y el acceso a Intranet.

A partir de octubre de 2019, la obra social reemplazó el recibo de sueldo impreso por el recibo digital, enviado por correo electrónico a las cuentas institucionales: “A partir de ahí la gente empezó a usar sus casillas, ya que antes la tenían pero no la usaban”, dijo Aníbal F. Por el otro lado, Intranet sirvió también para priorizar el uso de las cuentas institucionales: “con la nueva Intranet tenés que ingresar con un nombre y apellido propios y eso condicionó el uso de las cuentas para todos”, agregó.

El proceso de elaboración del contenido es el siguiente:

- 1- Un área demanda una campaña o comunicación específica a Comunicación Interna. Puede ser por e-mail, teléfono o redes sociales.
- 2- Comunicación Interna recibe el pedido. Si se trata de una comunicación escrita en formato de artículo, Aníbal F. o yo elaboramos el contenido. Si, en cambio, se trata de una campaña que requiera un afiche y un diseño gráfico, Aníbal F. o yo volcamos el texto en un archivo en formato DOC, adjuntamos las imágenes y las características visuales del material y lo enviamos por correo electrónico a Noemí, que se ocupará del diseño gráfico de la pieza.

²⁵ Ver aparte en *Anexo*.

²⁶ Ver aparte en *Anexo*.

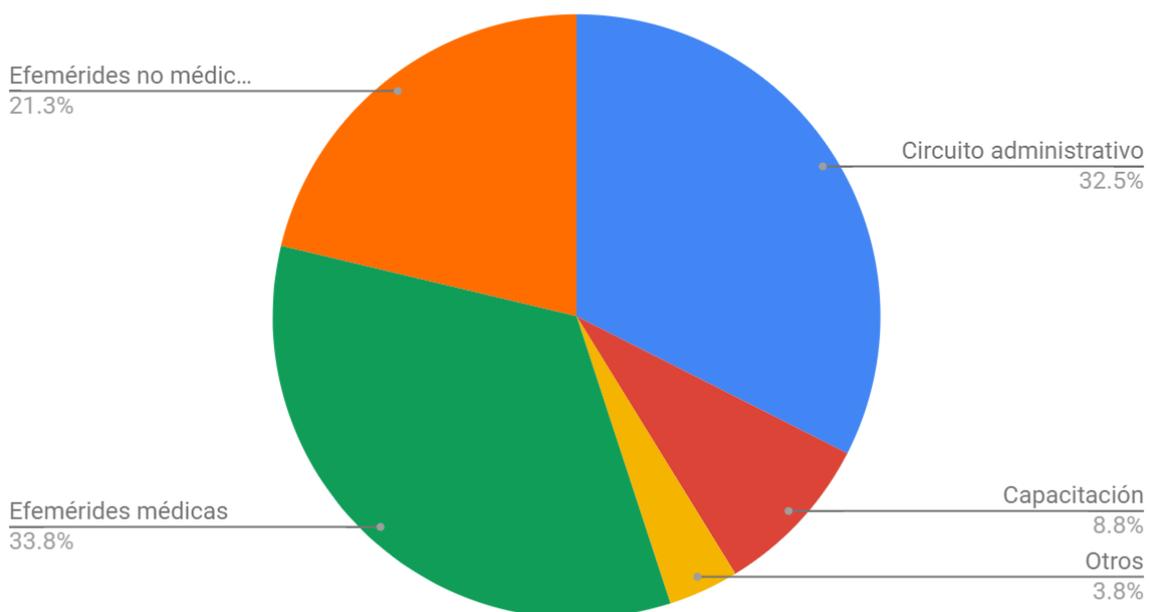
- 3- Desde Comunicación Interna enviamos el material al sector de origen para su aprobación o nuevas marcaciones, así sea una nota o una pieza gráfica.
- 4- Si hay cambios en la nota, desde Comunicación Interna se incorporan modificaciones y se vuelve a enviar al área de origen. Si hay cambios en la imagen, se le solicita a la diseñadora. Si no hay novedades, Aníbal F. envía la comunicación por correo electrónico a las cuentas que correspondiere: a las cuentas del policlínico, de la sede central o, si se trata de un tema general, a las 2 mil cuentas de OSPLAD.

Analizo a continuación el contenido de las comunicaciones por correo electrónico que recibieron los colaboradores internos del Policlínico del Docente durante 2019. Durante ese período, se enviaron ochenta correos entre los meses de marzo y diciembre y no se enviaron en enero y febrero. Fueron distribuidos en el año de la siguiente manera:

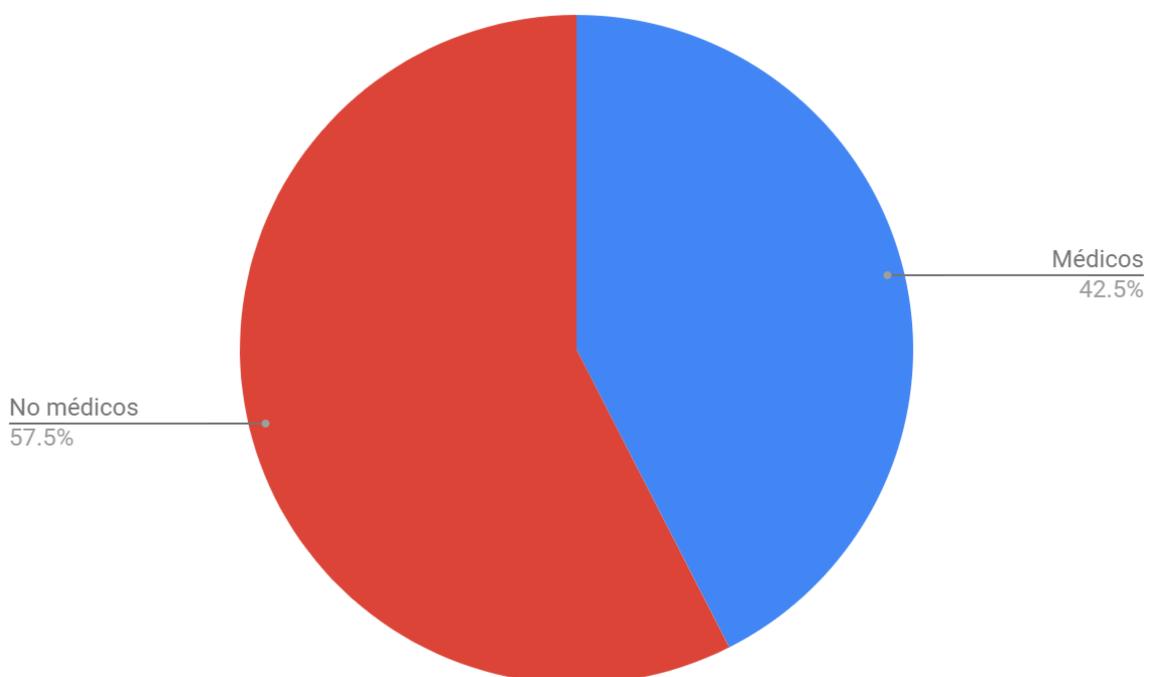


Ahora contabilizo la cantidad de correos de acuerdo a los siguientes ejes temáticos: correos de circuito administrativo interno, de capacitación profesional, efemérides relacionadas a las prácticas médicas, efemérides de otros temas (no médicas), otros. Como se ve en el siguiente gráfico, un poco más de la mitad de los correos están relacionados a efemérides.

Cantidad de comunicaciones por tema



Por último, los correos en función de si el tema está relacionado a temas médicos o no médicos.



Seguidamente, analizo el contenido en función de las cinco variables de estudio (Bustamante Ospina, 2013)..

<p><i>CORREO ELECTRÓNICO</i></p>	
<p>Instrucción</p>	<p>Comunicados sobre capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anuncio de una jornada docente sobre bioética clínica, en el mes de junio. - Anuncio de otra jornada sobre bioética, en agosto. - Instalación de cestos de residuos reciclables. Enseña la división entre aquellos residuos reciclables y el resto de la basura. - Curso de actualización en enfermería. Anuncia en el cuerpo del e-mail el primer encuentro, tema y a cargo de quién. Y adjunta el cronograma completo de 10 encuentros temáticos. - Informa acerca de la sección “Biblioteca digital”, en Intranet, en donde, dice, hay publicados libros sobre salud y de interés general. - Anuncio de un taller de “sensibilización”, organizado por el gobierno de la ciudad de Buenos Aires. Consta de un día, en un sector del policlínico. Cómo dar malas noticias, el duelo, el cuerpo del fallecido, entre otros temas. <p>Efemérides médicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las siguientes comunicaciones invitan a acceder a la sección “Prevención”, en la página web: sobre la hepatitis C, hipertensión arterial, lactancia materna, tabaquismo, cuidado de la voz, acción por la salud de la mujer, diabetes, obesidad, cáncer de mama, ataque cerebrovascular, sana alimentación, enfermedades del corazón, la salud mental. Respecto al último tema, también invita a acercarse al servicio de fonoaudiología “en caso de dudas o consultas” (ver anexo).

	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación relacionada a la donación de sangre incluye un vínculo de acceso a un sitio web externo para profundizar sobre el tema. - Día mundial del lavado de manos. Se adjunta un material sobre cómo desinfectarse las manos. <p>Otras efemérides:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el “Día Mundial del Libro”, promueve el acceso a la biblioteca digital de la obra social.
<p>Identidad</p>	<p>Efemérides médicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el día mundial de la salud, la comunicación dice “revalidamos nuestro compromiso por la salud y la solidaridad” y una obra social “cada vez más cerca de sus afiliados” (ver anexo). - En la comunicación sobre donar sangre, lo plantea como “un acto humano esencial” y que “debe ser un hábito de todos” (ver anexo). - En el día de la salud mental, plantea que la obra social “siempre” está “cerca” de los afiliados. - Saludos a los psicólogos, “en función de un objetivo común: una organización cada vez más cerca de sus afiliados” (ver anexo). - Sobre el día de la hipertensión arterial: “juntos, seguimos construyendo una obra social al servicio de la salud de nuestros afiliados” (ver anexo). - Sobre hepatitis C, dice “continuamos del lado del cuidado de la salud de nuestros afiliados” (ver anexo). -Día del médico, saluda a los médicos que “asumen el compromiso de brindarles a nuestros afiliados y pacientes la atención que ellos y sus familias se merecen” (ver anexo).

Otras efemérides:

- En el “Día Mundial de los Docentes” (ver anexo), destaca la “labor de los docentes” que “siguen esforzándose por la educación de calidad, inclusiva y equitativa”.
- En el “Día contra la violencia de género”, llama al “compromiso de todos” para “erradicar” la violencia contra la mujer.
- En el “Día de las maestras jardineras”, llama a “educar con igualdad”.
- “Nunca más”, “nunca olvidar”, dice una comunicación sobre el “Día de la memoria”.
- En el “Día Mundial del medio ambiente”, llama a “cuidar” el planeta.
- “Día de la bandera”: “Osplad está más cerca, Osplad está presente”.
- En la comunicación de saludo de fin de año, llama a seguir “renovando nuestro compromiso de cada día”.
- En el Día de la Solidaridad”, dice que es un “concepto fundamental”. “Esto significa que el carácter de las prestaciones de las obras sociales -y de Osplad en particular- es la solidaridad, ya que el sistema se basa en ofrecer una cobertura a todos los beneficiarios garantizando la equidad en las mismas” (ver anexo).
- Día de San Martín, dice “nuestro compromiso garantiza nuestras metas”.
- En el “Día de la Declaración del Niño”, reproduce los diez derechos aprobados por la asamblea de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- En la comunicación sobre el “Día de los integrantes de Osplad”, dice: “Somos conscientes que estamos atravesando momentos de extrema dificultad y justamente por ello queremos agradecerles el esfuerzo”. Llama a “seguir trabajando con la energía, el desempeño y la cotidiana colaboración”.

Otras comunicaciones:

- El Servicio de Obstetricia del policlínico ofrece un “curso de preparación para la maternidad y la lactancia” (ver anexo), destinado a pacientes y colaboradores

	<p>internos. Informa que la organización es, declarado por UNICEF²⁷, un “hospital amigo de la madre y el niño”.</p> <p>- Comunicación anuncia que la obra social se suma a la “Noche de las frazadas”. Convoca a los colaboradores internos a sumar ropa y frazadas para personas en situación de calle. Dice que “en Osplad destacamos el trabajo humano, a favor de los que menos tienen y por una sociedad mejor”.</p>
Imagen	<p>Efemérides médicas:</p> <p>- En el día mundial de la salud, la comunicación dice “revalidamos nuestro compromiso por la salud y la solidaridad” y una obra social “cada vez más cerca de sus afiliados” (ver anexo).</p> <p>Otras efemérides:</p> <p>- En el Día de la Solidaridad”, dice que es un “concepto fundamental”. “Esto significa que el carácter de las prestaciones de las obras sociales -y de Osplad en particular- es la solidaridad, ya que el sistema se basa en ofrecer una cobertura a todos los beneficiarios garantizando la equidad en las mismas” (ver anexo).</p> <p>Otras comunicaciones:</p> <p>- Comunicación anuncia que la obra social se suma a la “Noche de las frazadas”. Convoca a los colaboradores internos a sumar ropa y frazadas para personas en situación de calle. Dice que “en Osplad destacamos el trabajo humano, a favor de los que menos tienen y por una sociedad mejor”.</p>
Integración	No hay comunicaciones que propicien la integración entre los colaboradores internos.

²⁷ UNICEF o el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas dedicada a la ayuda humanitaria y desarrollo a niños y madres.

<p>Información</p>	<p>Circuito administrativo interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envío adjunto del manual del circuito administrativo para los casos pacientes con discapacidad. Invita a acceder a la web y descargar el mismo material. - Comunicación insta al personal de salud a vacunarse contra el sarampión, ante el rebrote de la enfermedad. - “SeDoc”: se informa sobre el sistema para el seguimiento on line de documentos. Pide usuario y contraseña específicos. Otra comunicación plantea que todo el personal “debe” cargar las licencias en el sistema. - Se informa a los profesionales que las historias clínicas se retiran desde “Informes”. - Tres comunicaciones informan días no laborables, salvo las guardias del policlínico. - El circuito de pedido y distribución de medicamentos. Lo ilustra una infografía que describe el proceso. Señala que esas mismas infografías se encuentran impresas en los office de enfermería. - Anuncio de la presencia de representantes del Banco Ciudad, acerca del depósito de salarios en ese banco. - Informa que, por una resolución de AFIP, las vacaciones no podrán ser fraccionadas. - Difunde que, a partir de la fecha, las consultas se podrán abonar mediante la aplicación “Mercado Pago”. - Gráfico con carta firmada por el presidente de la obra social, que explica que el Estado tiene una deuda con la organización de 1200 millones de pesos (ver anexo). La nota plantea que, gracias a una gestión “responsable, inteligente y transparente”, no habrá despidos. La carta es acompañada por una infografía que explica el origen de la deuda. - Informa que los salarios del mes serán abonados en dos partes. “Continuamos trabajando para revertir esta injusta situación”, cierra (ver anexo). - Informa la clave de acceso al wifi del policlínico.
--------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Informa que, de acuerdo a AFIP, todas las facturas de los colaboradores monotributistas deben ser electrónicas. - Explica que los recibos de sueldo electrónicos reemplazan a los recibos de papel, que no es necesario firmar en los dos formatos. - Informa nuevos valores en las cuotas de afiliados. - Mediante un infografía, explica cómo enviar y recibir correos electrónicos desde el celular.
--	--

Como en el caso del soporte Intranet, las comunicaciones internas por e-mail privilegian un flujo vertical descendente de la comunicación, sin fomentar la participación de los colaboradores y privilegiando una voz central de arriba para abajo (Andrade, 2017).

En ese sentido, la variable “información” se destaca en el caso de los correos del circuito administrativo interno, en donde se priorizan las tareas administrativas de los colaboradores internos. A la vez, fortalece la característica vertical del flujo comunicacional interno, es decir, una organización central, superior, que dispensa la información al resto del personal.

De ahí se desprenden las siguientes variables que, dentro de la misma verticalidad, ofrecen algunas alternativas de análisis. Por caso, la instrucción es clave en el proceso, ya que el soporte se ocupa de informar eventos de capacitación y actualización médica y, también, invita a ingresar a la web y acceder al material médico relacionado. En relación al último caso, se aprovecha la oportunidad de las efemérides y profundizar en temáticas de capacitación.

Dentro de los temas, las efemérides médicas y no médicas, que ocupan casi la mitad de las comunicaciones, se utilizan para aportar en la construcción identitaria de la organización y reforzar sus valores. Los propios temas concluyen en los valores que la obra social difunde internamente entre sus colaboradores:

- El compromiso y la cercanía, en este caso, con la salud y los afiliados.
- La solidaridad, a la par del sistema de aportes de la obra social (ver aparte).
- La unidad de los colaboradores internos para cumplir los propósitos de la organización.

En relación a la integración, no hay elementos que permitan un análisis al respecto en las comunicaciones por correo electrónico. Una comunicación vertical, jerárquica, que no fomenta la integración y participación entre los colaboradores.

Respecto a la imagen, destaco una construcción de las comunicaciones en torno al valor de la solidaridad que no coincide con la realidad y pone en juego la credibilidad y llegada a los públicos internos²⁸. La construcción de una imagen favorable en torno al valor de la solidaridad es inverso y deriva en la pérdida de la credibilidad. Núria Saló plantea que la comunicación interna debe “conseguir credibilidad” para favorecer el compromiso de los colaboradores internos (s/f: 40).

En ese sentido, Andrade sostiene que “es muy importante que el comunicador verifique constantemente la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de la credibilidad” (2017).

En suma, las comunicaciones enviadas por correo electrónico responden a un modelo informativo, descendente, sin mayor participación de los colaboradores ni comunicación transversal.

²⁸ Ver aparte definiciones sobre el acceso a la salud en *Historia y actualidad del sistema de obras sociales en la Argentina*.

Tercer soporte en análisis: Carteleras²⁹

Seguidamente, analizo las carteleras como soporte interno en el policlínico. En 2015, el área de Comunicación Interna de la obra social desarrolló un relanzamiento del sistema de carteleras internas. Se hizo inicialmente en las sedes de CABA, es decir, el Policlínico y las sedes administrativas de la obra social en la ciudad. Paulatinamente, se fue implementando en el resto de las sedes de las provincias.

El sistema es organizado desde Comunicación Interna, por Aníbal F. y por mí. El área se ocupa del mantenimiento de las carteleras, su distribución en todo el país, incluido el policlínico, y la generación del contenido de los afiches internos.

La cartelera es una estructura de corcho y marco metalizado en donde van colocados los afiches. Mide 80 centímetros de largo x 60 centímetros de alto. La medida permite que se coloquen 8 carteleras de hoja tamaño A4, es decir, cuatro afiches en una hilera superior y cuatro más en una hilera inferior. En la parte superior de la cartelera, un letrero de vinilo de fondo azul y letras blancas dice “Comunicación Interna” y, en el margen izquierdo, el logo del Policlínico del Docente. En el margen derecho, contiene el corazón del logo de la obra social, en blanco y fondo gris (ver la siguiente imagen).



Cartelera interna del primer piso del Policlínico.

²⁹ Ver definición aparte en *Glosario*.

La nota “Sistema de carteleras para sedes de OSPLAD”³⁰ en la sección de Comunicación Interna de Intranet, explica gráficamente las características y el uso de la cartelera y dice que el sistema “nos permite consolidar nuestra comunicación institucional e interna, focalizando cada una adecuadamente”.

De acuerdo a Aníbal F., el proceso de desarrollo de los afiches demora una semana, desde la demanda de la pieza hasta su final colocación en las carteleras de corcho. Los pasos son los siguientes:

- 1- Un área o sector demanda una pieza impresa en función de un tema o campaña puntual al área de Comunicación Interna, es decir, a Aníbal F. o a mí.
- 2- Aníbal F. o yo redactamos el texto de la pieza en formato DOC. En ese mismo archivo especificamos las características estéticas y, eventualmente, adjuntamos una o varias imágenes que acompañen la pieza. Ese documento se envía por correo electrónico al área de origen para su aprobación.
- 3- El área de origen recibe el documento e informa cambios o aprueba el contenido.
- 4- En caso de cambios, Aníbal F. o yo los implementamos en el texto o compartimos nuestras opiniones sobre la pieza. Luego vuelve al área de origen hasta que el material sea avalado definitivamente.
- 5- Comunicación Interna envía el material por correo electrónico a Noemí para el diseño gráfico de la pieza. En él, se especifican las características artísticas y, si correspondiere, se adjuntan imágenes.
- 6- Noemí, la diseñadora gráfica, envía el diseño a Comunicación Interna.
- 7- Comunicación Interna envía el material al área de origen para un visto final.
- 8- En caso de no haber nuevos cambios, Comunicación Interna imprime las piezas en hojas tamaño A4 y las envía al sector de recursos humanos del Policlínico. En caso contrario, se le solicitan los cambios a la diseñadora y se repite el circuito.

Por otra parte, las carteleras son usadas también para notas de la obra social. A diferencia de los afiches tamaño A4, las notas son textos neutros, encabezadas por un logo de la obra social. Se tratan de notas operativas relacionadas a la rendición de los salarios, provenientes del área de recursos humanos de la obra social.

En el caso de las notas internas para carteleras, el proceso es el siguiente:

³⁰ Ver aparte en *Anexo*.

- 1- La dirección de Recursos Humanos o el consejo de administración de la obra social envía la nota por correo electrónico a Comunicación Interna.
- 2- Aníbal F., quien está a cargo de la cuenta de e-mail del área, recibe el material y adapta ese texto al formato de la nota, sin variar el contenido del texto.
- 3- Aníbal F. envía esa nota adjunta en un correo electrónico al área de Personal del policlínico y demás áreas de la obra social.
- 4- El personal de recursos humanos recibe el correo, imprime la nota en una hoja A4, blanco y negro y la coloca en los soportes de corcho.

En relación al Policlínico del Docente, hay nueve carteleras internas colocadas en el edificio, priorizando los sectores que son de uso exclusivo del personal. No hay carteleras en el edificio adjunto. Las fotografías de todas las carteleras internas están adjuntas en el anexo.

Los soportes contienen los siguientes materiales:

- Planta Baja. Una cartelera ubicada en la parte superior del sistema de fichado de ingresos y egresos del personal. Es el sector de mayor circulación. Todos los empleados deben ingresar y egresar por ese sector. Los materiales colocados son: dos afiches internos actuales, un afiche de no fumar, dos afiches sindicales y un afiche tamaño poster de la ART Associart, que ocupa la mitad de la cartelera.
- Primer y segundo subsuelo: no hay carteleras internas.
- Primer Piso. Una cartelera en el primer piso, próximas a la oficina del área de personal del policlínico. Contiene un poster de Associart. También, un afiche interno sobre sarampión, otra sobre el envío de recibos electrónicos y otra sobre la situación financiera de Osplad. Y una nota interna de la dirección.
- Segundo Piso: No hay carteleras de corcho en el piso. El único soporte dispuesto en es una pizarra para fibra lavable en el office de enfermería del piso. El dispositivo contiene una cuadrícula con la situación sanitaria de cada paciente en el piso.
- Tercer piso: Una cartelera en el office de enfermería de neonatología (ver la siguiente imagen). La plancha de corcho del dispositivo se encuentra roto. Contiene un afiche interno sobre el día de la obstetricia, más tres notas internas y un calendario del año 2020 impreso. También hay un dibujo en lápiz y tres cuadros impresos. Al pie del soporte hay dispuesta una bolsa con chinches. El baner azul está mal colocado.



Cartelera del office de enfermería del tercer piso del Policlínico.

- Cuarto piso: Una cartelera en el office de enfermería. Contiene tres afiches internos, uno doble A4 sobre la situación de OSPLAD, otro sobre la campaña contra el sarampión y otro sobre los recibos electrónicos. También, un poster de Associart y dos notas internas de la dirección. Los afiches, en este caso, se encuentran encimados entre sí.
- Quinto piso: Una cartelera en el office de enfermería. Sólo posee dos afiches sindicales.
- Sexto piso: Una cartelera en el office de enfermería. Contiene tres notas internas de la dirección, más una nota impresa del sector.
- Séptimo piso: Una cartelera en el office de enfermería. Contiene dos afiches sindicales. No contiene el banner “Comunicación interna”.
- Octavo piso: Una cartelera en el hall de las oficinas de dirección. No posee el baner azul. Contiene dos afiches internos (uno sobre espacio libre de humo y otro, doble A4, sobre la situación financiera de la obra social), dos notas internas, tres afiches sindicales y un gráfico de plan de evacuación.

A continuación, analizo el soporte en función de las variables de Bustamante Ospina (2013).

CARTELERAS	
Instrucción	No se encontraron afiches sobre el punto.
Imagen	No se encontraron afiches sobre el punto.
Identidad	No se encontraron afiches sobre el punto.
Integración	No se encontraron afiches sobre el punto.
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Poster Asociar ART. Explica las ventajas de contratar la empresa como compañía aseguradora de riesgos de trabajo. - Afiche del sindicato Sitos. Convoca a una asamblea en función de un pedido de aumento salarial. - Afiche Soeme. Atemporal. Menciona un descuento para una obra de teatro para los afiliados al sindicato. - Un afiche insta a los colaboradores internos a aplicarse las dos dosis ante el avance del sarampión, como requisitoria del gobierno de la ciudad. - Una pizarra con una cuadrícula sobre la situación de cada paciente. - Afiche institucional sobre un curso sobre lactancia. - Nota interna sobre la situación económica de la obra social, firmada por las autoridades. - Nota impresa sobre la incorporación de los recibos de sueldo electrónicos. - Gráfico sobre el plan de evacuación.

En esta ocasión, el soporte destaca la única categoría, que es la información. Sólo es utilizado para la difusión de comunicados informativos internos. No se encuentran otras características dentro del soporte.

No obstante, la atemporalidad de los afiches colocados, la desprolijidad y falta de mantenimiento de las carteleras, contribuyen a una imagen desfavorable de los colaboradores internos respecto a la organización, en definitiva, a una caída de la credibilidad (Andrade, 2017).

A su vez, es notorio el desuso y la falta de actualización de los materiales y mantenimiento. El soporte pierde atracción y credibilidad. Tampoco difunde valores, como en el caso de los soportes anteriores ni convoca a eventos de instrucción profesional.

El no uso del soporte a nivel institucional se vislumbra también en el uso informal de los colaboradores internos, que reconocen la plataforma de corcho y la utilizan para sus propios propósitos laborales o personales. Es decir, ante la ausencia de una disposición y articulación central desde la Comunicación Interna y la organización, se desprenden comunicaciones informales en el propio soporte.

En ese sentido, Francisca Morales Serrano plantea que “los canales de comunicación informal no están planificados”. A su vez, plantea que la comunicación informal surge cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre el funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla (s/f: 5).

En suma, el soporte analizado cumple solo una de las variantes de estudio de la comunicación interna, que es la información. A la vez, el mensaje pierde atracción y credibilidad y, por ende, compromiso de parte de los públicos internos (Saló, s/f: 40)

Cuarto soporte en análisis: manual de uso interno.

Finalmente, analizo el manual “Material inductivo del Policlínico del Docente” (OSPLAD, s/f), de uso interno en la organización.

El material, integrado por 26 páginas, inicia con una carta firmada por la dirección del policlínico destinada a los “ingresantes” (OSPLAD, s/f: 1). Llama al compromiso y a iniciar un “camino de aprendizaje”. Luego explica que el policlínico es el centro asistencial de la obra social OSPLAD y quiénes son las autoridades que integran el establecimiento. Al cierre, la nota dice que la “particularidad de nuestra labor es la interdisciplinariedad”, en relación al vínculo con las sedes de la obra social. También dedica un apartado al uso de los “recursos comunicacionales” y los “desafíos” que implican su uso.

En las siguientes páginas, describe los niveles jerárquicos de la organización, sin nombrar los nombres de las autoridades. Y describe al policlínico, brevemente, como un “centro de alta complejidad”, “equipado con una moderna tecnología” (OSPLAD, s/f: 5).

Luego, detalla los números telefónicos internos y correos electrónicos de los diferentes servicios de la organización.

Otro apartado del material explica acerca del uso de la Intranet interna³¹ y cómo se puede acceder a la red. Y explica acerca del uso de la credencial identificatoria y cómo solicitarla, la importancia del aseo personal.

En una segunda parte del material, se encuentran publicadas las siguientes resoluciones internas:

1. Ausentismo y presentismo: explica el procedimiento interno ante la ausencia del colaborador interno
2. Licencias anuales: explica la cantidad de días de vacaciones en relación a la cantidad de años trabajados en la organización, más las licencias sobre enfermedad, enfermedad del familiar a cargo, examen, matrimonio, nacimiento o adopción, fallecimiento de familiar y las tolerancias de llegadas tarde.

Luego, adjunta dos planillas de recursos humanos, una dedicada al pedido de licencias y, una segunda, al informe de comisiones varias.

Un nuevo apartado, en la página 18, interpela al “administrativo de la salud”, que “debe siempre preguntar a su jefe inmediato las dudas que le sean planteadas” (OSPLAD, s/f).

³¹ Ver aparte en *Primer soporte en análisis: Intranet*.

También pide estar “preparados para apoyar y acompañar dentro de nuestras funciones y posibilidades a aquellos que deben vivenciar más de cerca el dolor (enfermeras, médicos y profesionales del arte de cuidar)” (idem anterior).

Seguidamente, el material es acompañado por dos anexos. El primero ofrece recomendaciones sobre seguridad e higiene dentro del edificio, cómo desplazarse, consejos de seguridad y el uso de elementos de protección personal.

El segundo anexo comparte definiciones sobre qué es la salud, de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud, qué es el plan médico obligatorio (PMO), cuáles son los niveles de atención, qué es una obra social. También explica qué es Osplad, su historia y clases de afiliados.

Seguidamente, analizo el soporte de acuerdo a las cinco íes (Bustamante Ospina, 2013).

<p><i>MANUAL INDUCTIVO</i></p>	
<p>Instrucción</p>	<p>Anexo 1. Recomendaciones y normas de higiene y seguridad en el trabajo:</p> <p>- Ofrece recomendaciones de seguridad y de higiene para permanecer en el edificio (OSPLAD, s/f: 20). Pide informar al jefe inmediato ante cualquier irregularidad.</p> <p>Anexo 2:</p> <p>- Explica los siguientes conceptos (OSPLAD, s/f: 22): qué es la salud, se basa en la OMS, como “estado de completo bienestar físico, mental y social” (ídem anterior); qué y cuáles son los niveles de salud, de acuerdo al grado de atención y organización; qué es la prevención; qué es el plan médico obligatorio; qué es una obra social y cuáles son los tipos de obra social.</p> <p>- Luego, explica qué es Osplad y cuáles son sus antecedentes; qué es un “afiliado” y en qué clases se dividen; qué es un “consejo local” y cuáles son los funcionamientos internos de la obra social; cuáles son los tipos de afiliados a la obra social.</p>

	<p>- Un apartado informa sobre el uso de la credencial, para “mejorar la calidad institucional y la comunicación con nuestros afiliados” (OSPLAD, s/f: 9).</p>
<p>Imagen</p>	<p>- Explica los valores “experiencia” y “solidaridad” (OSPLAD, s/f: 24). El primero, relacionado a sus “más de 40 años en el sector”. El segundo, dice que es un valor propio de las obras sociales en general: rechaza el lucro y a la medicina como “mercancía” (ídem anterior).</p> <p>Anexo 2:</p> <p>- Destaca que la obra social Osplad es “nacional”, “sindical” y “solidaria” (OSPLAD, s/f: 23).</p> <p>- También describe a la obra social como “resultado de la acción de los trabajadores docentes organizados en sus sindicatos, con el objetivo de garantizar el derecho a la salud de sus afiliados”.</p>
<p>Identidad</p>	<p>Nota introductoria:</p> <p>- En términos generales, trabajar en salud implica pertenencia y compromiso con pacientes en condiciones “frágiles” (OSPLAD, s/f: 2).</p> <p>- Destaca dos características del agente interno del policlínico: la “interdisciplinariedad” y el “contacto con otras dependencias” (ídem anterior).</p> <p>- Se apoya en la “eficiencia”, la “celeridad” y el “respeto” (ídem anterior).</p> <p>- Plantea un desafío, que es el uso de los medios comunicacionales digitales (ídem anterior).</p> <p>- Plantea que es “parte de nuestra responsabilidad social” brindar información a los afiliados mediante la página web de la organización (ídem anterior).</p>

	<p>- Explica los valores “experiencia” y “solidaridad” (OSPLAD, s/f: 24). El primero, relacionado a sus “más de 40 años en el sector”. El segundo, dice que es un valor propio de las obras sociales en general: rechaza el lucro y a la medicina como “mercancía” (ídem anterior).</p> <p>Algunas recomendaciones finales:</p> <p>- Anticipa que el agente interno debe “saber acompañar” a quienes sufren (OSPLAD, s/f: 19). Hace hincapié en la “responsabilidad” y el “respeto”.</p> <p>Anexo 2:</p> <p>- Destaca que la obra social Osplad es “nacional”, “sindical” y “solidaria” (OSPLAD, s/f: 23).</p> <p>- También describe a la obra social como “resultado de la acción de los trabajadores docentes organizados en sus sindicatos, con el objetivo de garantizar el derecho a la salud de sus afiliados.</p>
Integración	<p>Algunas consideraciones finales:</p> <p>- En caso de dudas, preguntar al jefe del sector (OSPLAD, s/f: 19).</p> <p>- Al cierre, invita a generar “todos juntos” un “buen ámbito de trabajo” (ídem anterior).</p>
Información	<p>Nota introductoria:</p> <p>- Explica las características generales del policlínico y estructura jerárquica.</p> <p>Estructura jerárquica:</p>

	<p>- Detalla las direcciones y jefaturas de la institución, más los tipos de servicios (OSPLAD, s/f: 5). También explica que el policlínico es “un centro nacional de alta complejidad” (ídem anterior).</p> <p>Datos e información útil:</p> <p>- Los números de teléfono internos de cada servicio y sector, más correo electrónico (OSPLAD, s/f: 7).</p> <p>- Horarios de visita a los pacientes (ídem anterior).</p> <p>- Resoluciones sobre los días de vacaciones, ausentismo y tolerancia por llegada tarde (OSPLAD, s/f: 11).</p>
--	--

A partir del análisis del material, en términos generales, se vuelve a destacar la referencia a las estructuras jerárquicas de la organización y, consecuentemente, la prevalencia de una comunicación (y organización) vertical y descendente (Andrade, 2017). Me apoyo en las siguientes características:

1. El material lo inicia la nota de presentación, que es firmada por la “Dirección del Policlínico”.
2. El segundo apartado está dedicado a describir la estructura jerárquica.
3. El material comparte resoluciones administrativas en su formato original, es decir, con fecha de disposición y firma del departamento que la eleva.

En relación a la integración, se corresponde con la característica de una comunicación vertical, de arriba a abajo, ya que se destaca que, ante cualquier “duda”, el agente interno debe acudir al jefe inmediato. Es decir, la única característica de integración interna es acudir a su superior.

La identidad, dentro de las características de la comunicación interna, se centra en los valores y la misión de la organización (Andrade, 2017). El punto resume los siguientes valores:

- la pertenencia y compromiso con los pacientes,
- la eficiencia,

- la celeridad,
- el respeto,
- la solidaridad.

En relación a la imagen, el material destaca el valor de la solidaridad de acuerdo al carácter contributivo, es decir, todos los afiliados aportan por igual, proporcionalmente de acuerdo a sus ingresos (OSPLAD, s/f: 24). Sin embargo, es falso: las obras sociales cobran tarifas de acuerdo a la complejidad de las prácticas³². El manual se basa en un valor que es falso en los hechos. Morales Serrano plantea que “los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros” (s/f: 6).

El manual ofrece herramientas para un primer acercamiento del agente interno en la organización pero el fundamento central es la autoridad y la información que surge de ella.

³² Ver aparte definiciones sobre el acceso a la salud en *Historia y actualidad del sistema de obras sociales en la Argentina*.

Cierre y propuesta.

En este apartado elaboro una propuesta en base a la identificación de los problemas de la comunicación interna en el policlínico. Lo abordo a raíz del método de Planificación Estratégica Situacional (Matus, 1993), que permite explicar cómo nace y se desarrolla el problema, como así también hacer planes para atacar las causas del problema mediante operaciones, analizar la viabilidad política del plan o ver la manera de construirle viabilidad. Por último, habilita a atacar el problema en la práctica, realizando las operaciones planificadas.

Carlos Matus plantea que “la realidad genera problemas, amenazas y oportunidades (...) Es un concepto muy práctico que aterriza la planificación y reclama la realidad misma.” (1993: 22)

Con el objetivo de evitar ambigüedades, describo cada problema comunicacional enumerando los hechos precisos que permitan verificar su existencia, así como su futura superación. Matus lo nombra “vector de descripción del problema (VDP)”, o sea, el “marcador del problema” (ídem anterior).

Cada problema tiene su causa, es decir, “se debe a...” y una consecuencia o vector, “se verifica por...” Y ese problema tiene consecuencias, que derivan en otros problemas.

A continuación, planteo los siguientes problemas, seguido de sus vectores o descriptores, causas y consecuencias. En el caso de cada problema, también establezco un plan y actividades.

Problemas				
1) Flujo comunicacional vertical descendente o relación "lineal".	Vector	Causas	Plan	Actividades
		Consecuencias		
2) Sin un criterio comunicacional uniforme.	Vector	Causas	Plan	Actividades
		Consecuencias		

Problema 1. Flujo comunicacional vertical descendente o relación “lineal”.

El análisis de los soportes la comunicación interna en la organización Policlínico del Docente permite identificar un flujo comunicacional común, que es la verticalidad descendente (Andrade, 2017). Ese flujo se encuentra anclado sobre todo en la figura jerárquica de la organización y no en una construcción cultural que lleve al involucramiento y compromiso de los colaboradores internos con la organización.

Pulizzi plantea que la comunicación interna de tipo descendente conlleva a que los contenidos estén centrados en lo que la dirección quiere comunicar, dejando de lado a los colaboradores internos. Eso mismo, dice, lleva a que las empresas cuenten qué hacen pero sin que exista un interlocutor del otro lado (2013).

Por su parte, Lucas Marín aporta que “la comunicación por cauces formales es fácil en sentido descendente, pues la comunicación de abajo arriba encuentra siempre dificultades psicológicas que hacen necesaria una institucionalización de la comunicación” (1997: 172). Es decir, debe existir un plan de actividades que se ocupe de generar un sentido transversal en la comunicación interna y supera la “linealidad” de las relaciones, es decir, la mera comunicación entre superior y subordinado (1997, 173).

En suma, el problema del flujo comunicacional descendente se verifica mediante los siguientes indicadores:

- Preponderancia de las variables de información por sobre el resto de los objetivos (identificar, conservar una imagen positiva, instruir e integrar).
- Menú por orden temático y jerárquico de Intranet.
- Documentos de las autoridades en el manual inductivo interno.
- Casi nula participación de colaboradores internos en el armado y proceso de las comunicaciones internas.
- En algunos casos, las carteleras se utilizan para fines domésticos. Aparecen cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información (Morales Serrano, s/f: 5).

Causas:

- No hay un relato macro de la organización que unifique el discurso interno. “Se trata de definir un elemento común a todos los integrantes de la organización” (Cornejo,

2019: 35). La confección de un “storytelling”³³ habilita a una “conexión” entre los colaboradores y la organización (2019: 36).

- No hay una segmentación de los colaboradores. Cornejo plantea que “es clave conocer al público específico que se desea conquistar, con contenidos que hablen sobre los usuarios y usuarias y dejando que ellos y ellas hablen también. Si la audiencia es lo más relevante, para generar interés en ella es esencial tanto ponerla en la historia como hacerla participar, generando un diálogo que permita conocer qué les interesa.” (2019: 20). Así se facilita una “comunicación bidireccional”, que se ajusta a los intereses de la organización y de sus colaboradores internos (ídem anterior).

Consecuencias (otros problemas):

De ahí se desprende, además, la casi nula interacción de los colaboradores internos y, por ende, la falta de transversalidad en los flujos de comunicación. Hay poco interés por parte de los colaboradores. Marín sostiene que en las relaciones de tipo lineal “puede haber comunicación en serie o formando una cadena de mensajes en un sentido, que va de un individuo al otro sin la posibilidad del *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa” (1997: 177).

Además, “la comunicación descendente puede considerar la falta de consideración de los superiores hacia sus subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores” (ídem anterior). En ese sentido, el autor señala que “la satisfacción de los empleados con la supervisión crece en la medida en que el estilo de comunicación de la dirección está más centrado en los empleados y menos en el jefe” (1997: 179).

Ese nivel de participación se comprueba fehacientemente en el caso de la Intranet, en donde el nivel de visitas entre los sitios más populares es baja en relación a la cantidad de trabajadores en la organización. Del total de 400 trabajadores en el Policlínico, hay registradas 567 visitas en el artículo “Formularios internos”³⁴. La nota que le sigue en cantidad de visitas es “Guía de internación”, con 82 ingresos.

En suma, las consecuencias son:

- Bajo interés y recepción de las producciones de comunicación interna de parte de los colaboradores internos.

³³ Ver definición aparte en *Glosario*.

³⁴ Ver aparte en *Primer soporte en análisis: Intranet*.

- Falta de confianza en los colaboradores internos.
- Pérdida de satisfacción de los colaboradores internos en la comunicación interna.

Problema 1. Plan para atacar las causas.

A los fines de desplegar un circuito de comunicación que priorice sus objetivos de no solo informar, sino de identificar, integrar, instruir y preservar una buena imagen de la organización entre los colaboradores, propongo un plan de comunicación interna que supere la verticalidad descendente en la comunicación y se centralice en la transmedia.

La transmedia es un sistema multiforma, de diferentes formatos y contenidos, con la participación y compromiso de los colaboradores (Cornejo, 2019). Es decir, son los colaboradores internos quienes colaboran en el armado de los contenidos de los mensajes internos. “La fragmentación de los medios de comunicación permite que los usuarios y usuarias comprendan cada día mejor una historia que circula, fragmentada, por distintos soportes” (2019: 16).

Por su parte, Nielsen (2006) plantea cuatro tipos de audiencias, que pueden complementarse entre sí:

- quienes sólo observen,
- quienes sólo difunden el contenido,
- quienes comenten y
- quienes activamente generan contenidos.

La investigadora Úrsula Franco³⁵ dice que, “en la medida (en) que los trabajadores y las trabajadoras saben hacia dónde van, y por qué trabajan donde trabajan, son una fuerza laboral consciente, informada y comprometida” (entrevista en Cornejo, 2019: 11). “Contarles a los colaboradores en qué está la compañía hace que en momentos en que no hay utilidades la gente entienda la situación”, agrega (ídem anterior).

Los objetivos giran en torno a (Cornejo, 2019: 23):

- Llegar a todos los colaboradores internos y generar su interés e involucramiento. Fomentar un diálogo que supere la verticalidad descendente y sea transversal, es decir, ascendente, descendente y vertical.
- Generar un sentido de compromiso y comunidad para dentro de la organización.

A continuación, comparto los siguientes conceptos³⁶, que diferencian el sistema comunicacional interno de acuerdo al nivel de participación y sus formas (2019: 18):

³⁵ Máster en dirección de recursos humanos. Investigadora de la Universidad de Piura (Perú).

³⁶ Ver sus respectivas definiciones aparte en *Glosario*.

Forma de narrar	Multiplataforma	Crossmedia	Transmedia
Canal	Distintos medios y plataformas	Distintos medios y plataformas	Distintos medios y plataformas
Modo de difusión de una historia	Mismo contenido en distintas plataformas	Mensajes autónomos en distintas plataformas.	Mensajes autónomos en distintas plataformas.
Participación de la audiencia en la creación del contenido	No	No	Si

De acuerdo a Cornejo, el objetivo de una comunicación interna transmediática es que "genere interés e involucramiento en los grupos de interés prioritarios, establezca un diálogo transversal y fomente un sentido de comunidad al interior de una empresa u organización" (2019: 6).

El autor plantea, además, que la "transmedia se trata de comunicar distintas partes o mensajes de un mismo hecho por distintas plataformas, con contenidos que se entienden individualmente y en cuya creación se incluye la participación de la misma audiencia" (2019: 17).

A continuación, destaco los siguientes pasos de cara al armado del transmedia en el policlínico (Cornejo, 2019).

Transmedia del Policlínico el Docente



En primer término, se integra un comité editorial a cargo del plan que estará integrado transversalmente por, en principio, los integrantes del área de Comunicación Interna, un representante de la dirección del policlínico y un director de servicio. También el comité

deberá invitar a líderes influyentes de la organización, que permitirán el boca en boca de las producciones y la activa participación de los colaboradores (Cornejo: 2019: 27).

El comité debe tener acceso a cómo está integrada la organización desde los recursos humanos, así también con el mobiliario que cuenta y un presupuesto específico para desempeñar las actividades (Paz, 2018).

El plan debe estar acompañado por una auditoría de medios internos³⁷, que permitan un monitoreo previo y exponer los avances o retrocesos sucesivos (Cornejo, 2019: 29). A su vez, es necesario considerarlos bajo el concepto de transmedia, es decir, con contenidos complementarios que dialogan entre sí por distintas plataformas (ídem anterior).

Por otra parte, Claudio Seguel³⁸ plantea que las organizaciones deben tener instancias de conversación, no meros medios informativos. Para tal fin, plantea confeccionar un *storytelling*³⁹, que, "inserto en los contenidos internos, con los trabajadores como actores principales, la empresa puede conocer el recurso humano con el que cuenta. Esos relatos internos pueden ir nutriendo el relato general, porque son las personas las que construyen una marca." (Cornejo, 2019: 38).

El proyecto debe ser creíble para generar involucramiento y conexión entre los colaboradores internos. Si, en caso contrario, se imponen relatos y no coinciden con la realidad, resulta poco efectivo (Cornejo, 2019: 35).

El *storytelling* debe estar inserto en los contenidos de transmedia, en busca de una identidad de la organización y permitirá superar los prejuicios y diferencias mediante una cultura organizacional común (Cornejo, 2019: 24).

A los efectos de armar la historia de la organización, propongo entrevistar a un grupo de no más de cinco colaboradores de la organización que se destacan como actores líderes influyentes. Tironi y Cavallo lo plantean en términos de la "autoridad de los influenciadores", que es ganada mediante la experiencia de ese colaborador con la marca de la organización (2006: 173).

El próximo paso es generar un marketing de contenidos que presten atención y establezcan una conexión emocional con el contenido (Halligan y Dharmesh: 2010). Cornejo (2019), en tal caso, recomienda segmentar nichos del público interno, sus intereses, necesidades, opiniones.

³⁷ Ver aparte en *Análisis de la comunicación interna*.

³⁸ Claudio Seguel es CEO de la consultora Brandstory y profesor de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad Católica de Chile.

³⁹ Ver definición aparte en *Glosario*.

Luego, transformar a los consumidores internos en “prosumidores”⁴⁰ (Cornejo, 2019), es decir, que los propios colaboradores internos sean quienes produzcan los propios contenidos, siempre bajo la supervisión y curaduría del comité de contenidos de la organización.

A los fines de favorecer la participación, Jacob Nielsen (2006) plantea una “desigualdad participativa”, es decir, sólo el 1 % del total de la audiencia es un participante activo. Por tal motivo, el autor propone otras modalidades de participación más allá de mera producción de contenidos: que los usuarios puedan valorar, recomendar y editar contenidos y, a la vez, premiar a los participantes (ídem anterior).

Seguidamente, el comité debe calendarizar los contenidos que se desarrollarán a lo largo del año o de un período específico (Cornejo, 2019). Esa calendarización permitirá aunar objetivos entre los actores y verificar si se cumplieron efectivamente o no, cuáles fueron los alcances y la participación de los colaboradores en la transmedia.

En relación al contenido, debe ser pensado como transmedia, es decir, generar un material que pueda ser explorado con “variaciones narrativas y en múltiples plataformas” (Cornejo, 2019: 57). Y, a su vez, pueda consumirse en “micro momentos”, es decir, momentos en los cuales los usuarios acuden a sus dispositivos para satisfacer sus necesidades de información” (Google, 2015).

Cornejo (2019: 59) también destaca “dejar lagunas narrativas”, que permitan a los “prosumidores” completar el contenido transmedia con sus propias experiencias, es decir, comentarios, relatos, fotografías, videos o testimonios.

Finalmente, el monitoreo incluye tanto las actividades realizadas mediante los dispositivos transmedia como las reacciones de los colaboradores internos (Cornejo, 2019). Las variables son las siguientes:

- Número de contenidos creados.
- Número de contenidos publicados en cada plataforma.
- Porcentaje de contenidos que incluyen explícita o implícitamente el storytelling.
- Porcentaje de contenidos incluidos en una estructura transmedia.
- Porcentaje de contenidos centrados en trabajadores.
- Porcentaje de contenidos basados en la organización.

⁴⁰ Ver aparte en *Glosario*.

- Número de prosumidores⁴¹.
- Número de áreas de donde forman parte estos prosumidores.
- Porcentaje de contenidos que generan interacción.
- Número de trabajadores y trabajadoras que tienen acceso potencial a las distintas plataformas.
- Número de usuarios y usuarias que visitan plataformas digitales.

Paralelamente, propongo elaborar un cuadro de análisis de los diversos dispositivos transmedia en función de las 5 variables de Sánchez Ospina (2013): instrucción, imagen, identidad, integración, información. El análisis permitirá evaluar los cambios en función del estudio de los dispositivos en la presente investigación⁴².

El monitoreo de las actividades otorga herramientas de análisis al comité editorial que le permita sacar conclusiones en función de la participación de los actores en los dispositivos internos. En función de ese análisis, el comité podrá ajustar el funcionamiento del transmedia en el Policlínico, en función de un sistema menos vertical y más transversal y de participación interna.

⁴¹ Ver definición aparte en *Glosario*.

⁴² Ver aparte en *Análisis de la comunicación interna*.

Problema 2. Sin un criterio comunicacional interno uniforme.

Del análisis se desprende una falta de criterio común al momento de desarrollar las piezas comunicacionales internas. La investigadora Núria Saló define que “la gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad del discurso interno, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha del negocio y los retos de su organización” (s/f: 40)

La comunicación interna debe “racionalizar con coherencia y significación los sistemas de comunicación formales, analizar sus circuitos, diferenciar el contenido de los mensajes en el funcionamiento real de cada nivel operativo” (ídem anterior).

Vector: No existe un sentido uniforme entre las carteleras, que respondan a un propósito común. Se verifica mediante los siguientes indicadores:

- Afiches atemporales, de meses atrás.
- Afiches mal colocados, desprolijos, sin centrar. Dificultan la visión fácil del material.
- Carteleras rotas de corcho.

Causas:

- No hay un empleado designado por el área de Personal del policlínico que se ocupe de la reposición del material.
- El área de Comunicación Interna no interviene en la correcta colocación de los afiches en las carteleras. El circuito de la cartelera⁴³ consiste en la producción del material, la impresión y el envío por bolsín interno al área de personal del policlínico.

Consecuencias (otros problemas):

- No se corresponde el relato con la realidad y cae la imagen de los integrantes de la organización respecto a la organización, es decir, la percepción positiva de la organización (Andrade, 2017).
- También cae la imagen de la organización en relación a los pacientes y sus familiares (ídem anterior). Por su parte, Bustamante Ospina sostiene que los públicos internos deben ser uno de los públicos principales para la organización, ya

⁴³ Ver aparte en *Tercer soporte en análisis: carteleras*.

que “son ellos quienes necesariamente tienen un contacto directo con los usuarios externos, contacto en que transmiten sus motivaciones, convicciones y sus expectativas en cuanto a la realidad organizacional” (2013: 81).

Problema 2. Plan para atacar las causas.

Retomando el plan anterior⁴⁴, Cornejo (2014) plantea la conformación de un comité editorial multidisciplinario que se ocupe de la producción y seguimiento de las campañas internas.

El comité debe definir a un responsable de las carteleras que se ocupe de la colocación y del cuidado de los materiales. Es necesario que recorra los pisos del edificio verificando el estado de las carteleras y, a la vez, el contenido definido previamente en el plan comunicacional interno de transmedia definido por el propio comité.

A su vez, la implementación de recursos transmedia favorece el sentido de comunidad, en los términos de que existen más alternativas para comunicar de parte de los colaboradores y de posibilidades de comunicar de parte. Ante la pregunta de si es posible mejorar el sentido de comunidad, el investigador Jenkins responde que sí: “mientras más formas tengas de comunicar la información, mejor se entenderá dentro de la empresa y más fácil será para las personas comunicar sus ideas entre sí” (entrevista a Henry Jenkins en Cornejo, 2019: 22).

En suma, un agente responsable en las carteleras internas que recorra los pisos del edificio y, a su vez, en donde el mensaje no es sólo la voz de la empresa sino también la voz de los colaboradores internos, habilita al cuidado de los insumos internos inmerso en un sentido de comunidad.

⁴⁴ Ver aparte en *Problema 1. Plan para atacar las causas*.

Los desafíos por venir.

Ahora bien, implementar un plan que busque la transversalidad en la comunicación de una organización implica, sin dudas, un desafío. Y el policlínico no es la excepción.

Tironi y Cavallo (2004) plantean que la comunicación interna descendente predomina en la práctica de las organizaciones en general. Si bien, en principio, se apunta a un sistema que gire en torno al diálogo y al intercambio con los colaboradores internos, la comunicación interna se limita a una “vocería hacia los empleados”, como afirma Cornejo (2019).

No obstante, la comunicación interna debe apuntar a más. Debe funcionar como vehículo de la cohesión y la integración social en un colectivo, en el cual intervenga una comunicación transversal, es decir, no sólo descendente, sino también ascendente y horizontal (Tironi y Cavallo, 2004).

Además, el Policlínico es una organización dedicada a la salud y, como tal, necesita incluir a los colaboradores internos. Son ellos quienes “necesariamente tienen un contacto directo con los usuarios externos” (Bustamante Ospina, 2013). Son los profesionales, los técnicos, los administrativos, quienes, en relación directa con el paciente y su salud, interactúan en nombre de la organización a la que pertenecen. La representan.

Es decir, son desafíos necesarios de afrontar. Y que también sirvan, por qué no, para abrir el debate. ¿Es posible un plan transmedia en el policlínico? ¿A qué trabajadores nos dirigimos y de qué características? ¿A empleados que se involucren en la organización o empleados burocráticos, que formen parte de una línea de producción?

Incluso, ese propósito derivaría en algo más profundo aún. ¿Qué clase de organización de la salud queremos? ¿Hacia dónde vamos? En suma, sólo el diálogo franco, en términos fraternos, nos permitirá arribar a conclusiones tan esenciales como urgentes.

Y esas preguntas no son en vano. Tras largos años desempeñándome en la organización, tratando de entender los procesos internos y fallando en el intento, la investigación me permitió profundizar en los flujos comunicacionales y entender su vida interna y, sobre todo, aprehender un lugar como profesional para incidir en esa realidad. El desafío es colectivo y, a la vez, personal.

En suma, luego de varios años de haber terminado de cursar la carrera, comencé la presente tesina deseando finalizar lo que había empezado. Hoy, luego de releer autores, entender los procesos y afrontar la investigación con alegría, no solo encontré un sentido, encontré un punto de partida. Sólo es el comienzo.

Glosario.

A continuación, defino aquellos conceptos que considero clave para la comprensión de la presente investigación.

- **“Área de soportes”⁴⁵**: En términos de Aníbal F., se refiere al área de Comunicación Interna de la organización como un área que funciona como apoyo, sostén, del desarrollo de todas las demás áreas. “Comunicación Interna es soporte de toda la organización, como en cualquier empresa o institución”, dijo.
- **Banner**: Palabra en inglés que significa “pancarta”. Es un término que usualmente se usa para nombrar a las imágenes publicitarias digitales, que permitirán atraer tráfico a la web.
- **Cartelera o “diario mural”**: Es un medio de comunicación interno. “Se trata de espacios presenciales a modo de pizarras que permiten a la empresa comunicar en espacios transitados por los trabajadores, como casinos, cocinas o salas de reuniones” (Cornejo, 2019:14).
- **Colaboradores**: Es la población interna que desarrolla tareas dentro del ámbito de la organización y a quien va dirigida la comunicación interna analizada. Comprende a todo el personal profesional, administrativo, de seguridad, sin considerar sus condiciones de contrato (dentro o fuera del convenio laboral de la empresa).
- **Comunicados internos**: “Son comunicaciones entregadas físicamente o a través de correo electrónico para informar rápidamente en forma transversal” (Cornejo, 2019: 13). El soporte se diferencia del newsletter, que es un resumen mensual o quincenal con los contenidos relevantes de los medios internos. En este caso, también puede ser en formato físico o digital (ídem anterior).
- **Crossmedia**: Forma de narrar mediante diferentes medios, en los las informaciones son autónomas. Es decir, una misma noticia cuenta con diferentes relatos de acuerdo al medio. No cuenta necesariamente con una participación de los colaboradores internos (Cornejo, 2019: 18).
- **Flyer**: Es una tarjeta o folleto de pequeño tamaño que contiene un mensaje de tipo comercial. El flyer se entrega en mano a los potenciales clientes. La palabra proviene de “fly”, que significa “volar” en inglés. Durante la II Guerra Mundial, los pilotos de avión lanzaban flyers con fines propagandísticos sobre las zonas

⁴⁵ En este mismo apartado, ver la definición de “soporte”.

enemigas

(extraído

de:

<https://www.clickprinting.es/blog/qu-es-un-flyer-publicitario-y-de-que-sirve>).

- **Inductivo:** Es un medio que funciona como inducción, que es un procedimiento mediante el cual “el nuevo empleado se integra a la organización. Puede tomar las más variadas formas pero todas apuntan a transmitir los valores y políticas de la organización, y los conocimientos básicos que necesita cada empleado para desempeñar su función” (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999: 148).
- **Intranet:** Es una red corporativa de computadoras interconectados que utiliza las tecnologías de internet (navegador, servidores web, etc.) y que está protegida por un sistema de seguridad. Es utilizada por las personas de esa organización para compartir recursos, información y conocimientos (d’Alòs-Moner, 2002).
- **Office de enfermería:** Son las salas de trabajo de los/as enfermeros/as del edificio. Allí se organizan las actividades del día, se informa acerca de la situación general de los pacientes, se llevan a cabo tareas administrativas, entre otras actividades. En el Policlínico del Docente, puntualmente, funciona un *office* por cada piso del edificio. Cada enfermero/a se centraliza en un piso y office específicos.
- **Multiplataforma:** Forma de narrar mediante diferentes medios, en los cuales se repiten los contenidos de una misma información. No cuenta necesariamente con una participación de los colaboradores internos (Cornejo, 2019: 18).
- **Soporte:** Son los medios de comunicación interna dentro de la organización. Se dividen entre soportes orales, escritos y audiovisuales. El soporte puede ser utilizado para funciones informativas u operativas (Amado Suárez y Castro Zuñeda, 1999). La función operativa “concentra y organiza el flujo de información esencial para el funcionamiento de la empresa. Incluye los manuales de normas y procedimientos, los de inducción, los instructivos, las regulaciones. Este tipo de comunicación es la más establecida por los usos y costumbres” (ídem anterior, 1999: 141). La función informativa, por otra parte, se define “por oposición a la operativa, y concentra el resto de los aspectos que hacen a la organización, su proyecto, su cultura, sus resultados” (ídem anterior).
- **Storytelling:** Es “un conjunto de creencias compartidas, capaces de suscitar la adhesión o de orientar los flujos de las emociones”. El relato es un eje central que permite unificar todos los contenidos bajo el perfil específico de la organización (Cornejo, 2019: 24).

- **Prosumidores:** Son consumidores que, gracias a los medios de comunicación digitales, cooperan con sus propias producciones en la expansión narrativa de las historias que consumen (Scolari, 2013).
- **Transmedia:** “Es una forma de narrar que se vale por distintos medios, soportes y plataformas, donde cada mensaje tiene autonomía y expande el universo informativo, y los usuarios y usuarios contribuyen activamente a la construcción de la historia” (Rost y Bergero, 2016: 14).

Bibliografía.

- Abatedaga, N. (s/f). *Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Apunte de Comunicación Social ECI – UNC.
- Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Ander-Egg, E. (1995). *El proceso de programación sus fases y momentos en Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a investigar: Nociones básicas para la investigación social*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Andrade, H. (2017). *Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. México.
- Ascitutto, A. (2013). *Prácticas gremiales, funcionamiento interno e identidad del sindicato de trabajadores de OSPLAD (SITOS)*. Maestría en Sociología Económica, UNSAM.
- Balaguer, E. (2015, diciembre 16). *Investigaciones en comunicación y salud. Relevamiento y análisis de las tesinas de licenciatura de la carrera de Comunicación de la Universidad de Buenos Aires* [Tesis de grado]. Universidad de Buenos Aires, ciudad de Buenos Aires.
- Bustamante Ospina E. (2013). *La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud*. Revista *Hacia la promoción de la salud*. Colombia: Universidad de Caldas, pp. 79 - 95.
- Carballada, A. (2002). *La intervención en lo social*. Buenos Aires: Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Cavallo A. y Tironi E. (2016). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Aguilar Chilena de Ediciones SA. Santiago de Chile.
- Cetrángolo O., Goldschmit A. (julio 2018). *Obras sociales en Argentina. Origen y situación actual de un sistema altamente desigual*. CECE.

- Cornejo, D. Comunicación interna transmedia. (2019). Santiago de Chile. Edición digital.
- d'Alòs-Moner. A. (2002). *Intranets: sonrisas y lágrimas*. En revista *El profesional de la información*, Vol. 11 nro 1.
- Del Coto, M. y otros (2019). *Documento de cátedra número 1. Operaciones icónicas, indiciales y simbólicas: Tres dimensiones de la semiosis en diversas materias significantes*. Semiótica de los medios II. Ciencias de la Comunicación. Facultad de Ciencias Sociales. UBA.
- Google (2015). *Micromoments*. Recuperado en marzo de 2020 de <https://bit.ly/2rBM6XA>.
- Halligan, B. y Dharmesh, S. (2010). *Inbound marketing*. John Wiley and sons.
- Huertas, F. (1993). *El método PES. Planificación estratégica comunicacional. Entrevista a Carlos Matus*. Recuperado en enero de 2020 de www.cepal.org.
- Jaramillo López, J. (2004). *Aporte de la comunicación a la construcción de políticas públicas*. Conferencia dictada en el UBR Campaigning Workshop del Plan International, Panamá.
- Kaplún, G. (2002). *Seis maneras de pensar la imagen organizacional*. Bolivia: VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC).
- Magarola, O. (2005). *Aproximaciones al fenómeno de la Comunicación Comunitaria*. Apunte de cátedra.
- Marín, L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona, España. Bosch Comunicación.
- Morales Serrano, F. (s/f). *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. CAP - UAB.
- Nielsen, J. (2006). *The 90-9-1 rule for participation inequality in Social Media and Online Communities*. Nielsen Norman Group. Recuperado en octubre de 2020 de www.goo.gl/ufTMiE.

- Núñez, R. *Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas del Trabajador Social, aportes a las prácticas de intervención en redes sociales*, en Tesis carrera de Trabajo Social (UBA). Recuperado en marzo de 2020 en www.fts.uner.edu.ar.
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución: gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- O' Donnell, G. (2009). *El Estado burocrático autoritario*. Buenos Aires, Argentina. Prometeo.
- Obra Social Para la Actividad Docente (s/f). *Policlínico del Docente. Material inductivo del Policlínico del Docente*. Dirección del Policlínico del Docente.
- Obra Social Para la Actividad Docente (2005). *Un aporte sobre la identidad institucional de las obras sociales sindicales*. Área de Relaciones Institucionales y Prensa.
- Obra Social Para la Actividad Docente. *Nosotros. A nuestros afiliados*. (s/f). Recuperado en enero de 2020 en <http://osplad.org.ar/1nosotros.html>.
- Obra Social Para la Actividad Docente (2016). *Informe Intranet*. Departamento de Gestión al Beneficiario y Comunicación Institucional.
- Obra Social Para la Actividad Docente (2013). *Programa de residencia de cirugía general*.
- Obra Social Para la Actividad Docente (2015). *Programa Docente de la Residencia de Clínica Médica*.
- Obra Social Para la Actividad Docente (2008). *Convenio Colectivo de Trabajo OSPLAD - SOEME*.
- Obra Social Para la Actividad Docente (2013). *Programa de Residencia de Cirugía General*. Departamento Quirúrgico. Servicio de Cirugía General.
- Obra Social para la Actividad Docente (2018). *Guía de Internación*. Policlínico del Docente.
- Peirce, C. (1987). *Carta a Lady Welby, oct. 12, 1904*, en *Obra Lógico Semiótica*, Madrid, Taurus.

- Peltz M. G. (1997, julio). *La tecnología comunicativa en la empresa* [Tesis de grado]. Universidad de Buenos Aires, ciudad de Buenos Aires.
- Pérez Wodtke, C. (2017). *El rol de la comunicación interna ante la brecha generacional. Estudio de casos en empresas IT* [Tesis de grado]. Universidad de Buenos Aires, ciudad de Buenos Aires.
- Prieto Castillo, D. (1993). *Planificación de la comunicación institucional*. Recuperado en septiembre de 2019 de <https://prietocastillo.com>.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing*. McGraw - Hill.
- Revista de Comunicación y Salud, Vol 2, nº 2 (2012). *La promoción de la salud desde la comunicación interna*. INICyS (Instituto Internacional de Comunicación y Salud).
- Robirosa, M., Caletti S. y otros. (1990). *Turbulencia y planificación social: lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado*. Editorial Siglo XXI.
- Rodríguez Mansilla, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile.
- Rost, A., Bergero, F., Bernardi, M. (2016). *Periodismo transmedia. La narración distribuida de la noticia*. Universidad Nacional del Comahue, General Roca, Río Negro.
- Saló, N. (s/f). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona Management Review, pp. 37 - 44.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona. Plaza y Janes Editores SA.
- Scolari, C.(2013). *Narrativas transmedia cuando todos los medios cuentan*. Deusto.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). *Comunicación estratégica*. Taurus.
- UNICEF / EDUPAS (s/f). *Comunicación, desarrollo y derechos. Desarrollo de capacidades*.
- Uranga, W. (2016). *Conocer, Transformar, Comunicar*. Buenos Aires: Editorial Patria Grande.

- Verón, E. (1985). *El análisis del “Contrato de Lectura”, un nuevo método para los estudios de posicionamiento de los soportes de los media*, en *Les Medias: Experiences, recherches actuelles, applications*. París: IREP.