

Trabajo de Integración Final - Licenciatura en Gestión Universitaria

Equipo docente: Alejandro Bresler - Pablo Herrera - Raquel Soto - Mara Tesoriero
2do cuatrimestre 2020

Proyecto de intervención universitaria

Apellido y nombre: Sztrum, Claudia

E-Mail: csztrum@gmail.com

Título del trabajo

Intervención para la Creación de un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis en el marco del Hospital de Clínicas “José de San Martín”.

Universidad de Buenos Aires

Asignatura 10 - Trabajo de Integración Final

Docente: Pablo Matías Herrera, Raquel Soto, Mara Tesoriero y Alejandro Bresler

Proyecto de intervención para la gestión universitaria

Datos del Alumno

DNI: 17364992

Apellido y nombre: Sztrum, Claudia

Datos del Tutor

Apellido y nombre: Gago, Maria Paula

Cargo: Dra. María Paula Gago

Profesora titular Gestión de la comunicación en la universidad

Email: maria_paula_gago@hotmail.com

Actividad 1

Consigna:

Desarrollar los siguientes apartados

1) Título

Intervención para la Creación de un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis en el marco del Hospital de Clínicas “José de San Martín”.

2) Planteo del problema: no más de 1000 palabras

El presente trabajo es un proyecto de intervención que se va a desarrollar en el ámbito del Hospital de Clínicas “José de San Martín”, que se encuentra situado en el barrio de Recoleta en Avenida Córdoba 2351 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El Hospital de Clínicas es un hospital universitario, siendo su función la formación de profesionales médicos en las distintas especialidades de medicina, contando además con estudiantes de otras carreras como Odontología, Farmacia y Bioquímica, Kinesiología, Nutrición, Escuela de Enfermería, etc. Es una de las Instituciones más antiguas de la Argentina y en sus 130 mil metros cuadrados desarrolla tareas de asistencia, docencia e investigación.

El edificio en el cual se erige el Hospital de Clínicas ocupa una manzana, cuenta con 12 pisos y tres subsuelos entre los cuales se distribuyen los distintos Servicios, Departamentos y Cátedras que lo conforman. En este Hospital trabajan más de 4000 empleados y circulan más de 10000 personas por día entre médicos, pacientes, residentes y personal de los diferentes ítems (administrativos, enfermeros, técnicos, mantenimiento, intendencia, alimentación, informática y servicios ad-hoc).

Toda organización puede en algún momento verse afectada por algún acontecimiento imprevisto, tanto interno como externo y que deba dar respuesta a ello sin desestabilizar la propia organización. Tomemos por ejemplo la situación mundial de la pandemia que surge en Marzo en Argentina, del presente año, en donde el Hospital de Clínicas pasó a ser un actor importante para la atención de los enfermos de COVID-19, lo que llevó a tener que organizarse ante esta nueva situación en forma coordinada entre los diferentes servicios y empleados.

Es ante las situaciones de crisis cuando se pone en evidencia las limitaciones personales, las emociones, la sobrecarga de información, la comunicación aprensiva, los valores del individuo, los cuales conforman algunas de las ocho barreras que impiden una comunicación eficaz, según describe Robbins (2013).

La información que comienza a circular a raíz del surgimiento de una nueva patología, sin precedente alguno, como lo es el COVID-19, los protocolos que deben seguirse para el manejo del personal en general y los pacientes en particular dio lugar a diferentes problemas comunicacionales que se relacionan directamente con los rumores y los ruidos, produciendo estrés y tensión laboral.

La falta de un Comité de comunicación para manejo de situaciones de crisis, la falta de protocolo para situaciones de crisis, conlleva al personal de la institución a improvisar en situaciones inesperadas, con la posibilidad de emitir mensajes poco favorables e incluso,

contradictorios, favoreciendo de esta manera al desarrollo de la comunicación informal y a la creación de rumores.

Por lo tanto la falta de planificación y gestión de la comunicación sin un protocolo de comunicación de crisis afecta el clima laboral.

La comunicación con los públicos externos (medios de comunicación, pacientes, sociedad en general) difiere de la comunicación que manejan los públicos internos (los trabajadores del Hospital) y muchas veces se genera algún tipo de información que comienza a circular sin saber su certeza, información que tiene que ver con los recursos y/o insumos (la disponibilidad de los mismos) que son indispensables para el desarrollo de las funciones diarias, ejemplo de ello pueden ser los Elementos de Protección Personal, cuyo uso es una condición indispensable para el desarrollo de las tareas en un Hospital frente a una pandemia como lo es el COVID-19; todo lo relacionado con la forma de trabajo entre las cuales se pueden citar a modo de ejemplo: los protocolos de seguridad, la merma en el personal (debido al otorgamiento de las licencias extraordinarias por presentar patologías de riesgo) y redistribución del personal que continúa asistiendo, lo cual deriva en cómo se realizarán las tareas diarias; todo lo relacionado con la cantidad de pacientes atendidos (se produce un aumento en la cantidad de pacientes que se venía atendiendo); etc.

Todas estas situaciones inesperadas, provocan confusión y dificultad para que el personal se adecue al plan de la organización, pérdida en la credibilidad de la Dirección, y disminución de la eficiencia.

Los hospitales, como sucede con otras organizaciones, necesitan mantener activos y confiables los canales de comunicación, para no caer en la incertidumbre, los rumores, la ineficiencia, y de esta manera poder cumplir con sus objetivos.

Por todo lo expuesto este proyecto está orientado a la Creación de un Comité de comunicación, tanto interna como externa, integrado por el Director y los jefes de cada Servicio del Hospital de Clínicas, con el fin de operar en situaciones de crisis, como la que actualmente estamos transitando, siendo claves en el proceso de afrontar momentos de adversidad, puesto que son ellos quienes conocen ampliamente el funcionamiento al interior del Hospital. De esta manera, por un lado se establecería la forma de comunicar, quienes deben comunicar, las prioridades que se deben tener y por otro lado, se reduciría la incertidumbre al tener una información que proviene de los canales institucionales legales dando como producto final un canal de comunicación activo y confiable y además se mejoraría el clima laboral lo cual permitiría organizar y coordinar las tareas del personal.

El Comité lo que permite es que los expertos que formen parte de él, puedan manejar la comunicación de la crisis aislando el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la organización, centraliza y se ocupa en exclusividad de la crisis; permitiendo de esta manera contar con información confiable para la toma de decisión, rápida, acertada y por los canales correspondientes, lo cual produce estrategias de comunicación tanto hacia el adentro como hacia el afuera, de modo de poder hacer frente a la crisis de la manera más eficiente posible, a partir de manejar un discurso único que dé respuesta a las demandas de los públicos internos y externos, con el menor impacto en la reputación e imagen de la organización.

Por lo tanto es importante el manejo cuidadoso de la comunicación a nivel interno y externo de la organización ante situaciones críticas, debido a que afecta el valor de una organización como es la reputación y el prestigio que posee el Hospital de Clínicas de la UBA.

La comunicación en caso de crisis es una herramienta de gestión que le permite a la organización resolver la situación que está atravesando, es decir demostrar la capacidad que tienen para resolver situaciones inesperadas y críticas, dándole credibilidad ante la sociedad y los grupos de interés por la responsabilidad y compromiso social que tiene en atender las necesidades prioritarias en torno al cuidado de la salud de la población. De esta manera resulta relevante la conformación de un Comité Comunicacional que trate una situación de crisis eventual, proyectando posibles escenarios que den cuenta de una gestión de calidad. Por lo expuesto, cabe plantearse ¿Qué mejoras se obtendrán con la implementación del Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis en el marco del Hospital de Clínicas “José de San Martín”?

Palabras claves: organización - comunicación interna - comunicación externa- comité de crisis- gestión-

3) Objetivo general: no más de 100 palabras

Crear un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis en el marco del Hospital de Clínicas “José de San Martín”.

4) Objetivos específicos: no más de 300 palabras

1. Coordinar de manera efectiva todos los canales de comunicación tanto interna como externa para que sean efectivos y confiables.
2. Crear el manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.
3. Establecer un plan de difusión de la comunicación en situaciones de crisis.

5) Hipótesis de Investigación: no más de 400 palabras

En situaciones de crisis la reputación e imagen de una institución se ven afectadas de manera inmediata. Ante las situaciones de crisis, las cuales son repentinas e inesperadas, es cuando se pone en evidencia las limitaciones personales, las emociones, la sobrecarga de información, la comunicación aprensiva, los valores del individuo, etc. Son situaciones imprevistas que producen incertidumbre y generan ruidos creando un clima laboral que no es el óptimo para llevar adelante los objetivos de la organización.

Por este motivo, la planificación de la comunicación ante situaciones de crisis, es central dado que prepara a los miembros de la organización para afrontar situaciones que implican cambios abruptos y, en muchos casos, impensados. En consecuencia, la creación de un Comité de

Gestión de Comunicación de Crisis, es una figura táctica y de decisión clave en cualquier situación de crisis, siendo un órgano decisorio para la gestión de información unificada de una situación de crisis, estableciendo canales activos y confiables de comunicación los cuales reducirían la incertidumbre, permitiendo acelerar el proceso de toma de decisiones, definiendo prioridades, estableciendo la estrategia y la táctica a seguir en la forma de comunicación tanto interna como externa en el marco del Hospital de Clínicas José de San Martín.

6) Estado actual del conocimiento: no más de 2000 palabras

El Hospital de Clínicas es una organización burocrática y como tal está basada en normas y procedimientos. Para Max Weber la burocracia es una forma de organización social, política y económica, que se caracteriza por procedimientos centralizados o descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. Si bien la organización interna de un hospital reproduce el esquema weberiano donde en la cúspide de la organización se ubica el Director médico y en la base de la pirámide se encuentran los operadores, es decir, los médicos de los distintos servicios que brindan atención a los pacientes, podemos afirmar que el tipo de burocracia que allí se configura es la profesional. En toda organización la comunicación es fundamental porque es un mecanismo que regula y hace posible la interacción entre las personas, permitiendo desarrollar lazos laborales y afectivos.

La comunicación proviene del latín “comunicare” y significa compartir, entendiendo por comunicar un proceso complejo donde se intercambia información, datos, ideas, opiniones, experiencias, entre dos o más personas. Entendida de esta manera, la comunicación, juega un papel importante en el desarrollo de la interacción entre los seres humanos. Hacia finales de los años 70 diferentes autores comienzan a estudiar la comunicación en el ámbito de las organizaciones, entendiéndose como un conjunto de técnicas y actividades que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de una organización o entre la organización y el medio. En este sentido Scheinsohn (1993) afirma “...la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”. Para Robbins la comunicación es la transferencia y comprensión de significados.

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (**el emisor**) a un destinatario (el receptor). El mensaje se codifica (**se convierte en una forma simbólica**) y se transmite por obra de algún medio (**canal**) al receptor, quien retraduce (**decodifica**) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es una transferencia de significados de una persona a otra. El proceso de comunicación está compuesto por siete partes: **La fuente de la comunicación, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación** (Robbins, 1996).

Los hospitales, como otras organizaciones, deben mantener activos los canales de comunicación de manera tal que puedan cumplir con los objetivos planteados.

Dentro de una organización se reconocen dos formas de comunicación según a quién están destinadas, la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación interna, por un lado, es la que se genera dentro del propio Hospital no debiendo entenderse como un proceso unidireccional, según Brandolini y Frigoli (2008), la comunicación debe verse como: "... un camino de ida y vuelta (feedback) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos (tanto del emisor como del receptor)."

Para La Porte (2001,p 43) la comunicación interna es 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".

Según Brandolini y González Frigoli (2009) la figura clásica del organigrama de una organización está basada en niveles de jerarquía que acarrearán dificultades a la hora de entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de la circulación de significados dentro de las organizaciones. Es por este motivo que los autores introducen el concepto de "red de conversaciones", el cual nos permite comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación, de manera tal que las organizaciones se afirman como sujetos sociales que reciben diversos mensajes, debiendo establecer un orden y control sobre los discursos que circulan. Es en este punto que la planificación de la comunicación cobra relevancia dentro de la organización.

La comunicación interna influye positivamente en los empleados, porque a la vez que genera confianza en los objetivos planteados , también influye en el funcionamiento de la institución hospitalaria en su conjunto ya que ayuda a la dirección de la misma a obtener información sobre los públicos internos (empleados) y los públicos externos (especialmente, los pacientes).

Para Brandolini y González Frigoli (2009) las organizaciones comunican en todo momento, tanto al momento de emitir los mensajes como cuando callan, por este motivo es que no se puede dejar "librado al azar" la comunicación en una organización. Todo vacío que se genere en una organización o aquello que no se dice va a ir generando rumores y distorsiones.

Los rumores están dados por toda aquella información, no comprobada, ya que no es oficial, que circula dentro de la organización por los canales no formales. Es una afirmación general que se comparte de persona a persona y si bien su información no puede verificarse, afecta a las personas.

En cambio la distorsión de la comunicación es la consecuencia de un largo proceso de transmisión de un mensaje, que ocurre cuando intervienen demasiadas personas en el canal de comunicación que resulta demasiado largo, interpretando cada uno el mensaje recibido y transmitiendo su propia interpretación.

La comunicación externa está destinada a los públicos que son externos a la institución, tanto al público en general como los proveedores y medios de comunicación, son los grupos de interés o stakeholders. Esta tiende a crear o mantener o mejorar las relaciones con los distintos públicos. En la comunicación externa se intenta proyectar una imagen favorable de la organización mediante la promoción de servicios y actividades. El principal objetivo de la comunicación externa es dar a conocer la identidad de la organización para competir en el mercado.

Según Amado Suarez y Castro Zuñeda (1999) la identidad de una organización nace de las actividades que realizan las empresas. La identidad es la suma de las características particulares que reúne una organización y que la diferencia de otras. La identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional: la misión, la visión y los valores que promueve y el comportamiento que la caracteriza.

Por otro lado la imagen de una organización, es el conjunto de percepciones que se genera en el público a partir de lo que la organización demuestra (su identidad). La identidad se forja en la organización, en cambio la imagen se forja en la mente de las personas.

Los públicos internos son aquellos que forman parte de la organización, es decir, los empleados. En los públicos internos, se estudia la importancia de considerar a los empleados como voceros directos de la organización y cómo desde las Relaciones Públicas es posible planificar distintos circuitos de comunicación interna.

Los públicos externos son aquellas personas que si bien interactúan con la organización, no pertenecen a ella, es decir los pacientes, los proveedores, prensa, gobierno, comunidad. Entre los públicos externos, se identifican también los aliados, aquellos públicos con los que es posible establecer una asociación para realizar acciones en común. Entre ellos, se distinguirá la diferencia entre Endorsers, Líderes de Opinión, Influencers, Celebrities, Grupos de Influencia y Grupos de Presión.

Toda organización puede, en algún momento atravesar una situación de crisis tanto interna como externa. Según sostiene Dennis Wilcox (2001): “La crisis es un acontecimiento extraordinario, que afecta de forma diversa a la integridad del producto/servicio, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.” Ninguna organización se encuentra exenta de una situación de crisis, ya sea porque atravesó por ella o porque puede llegar a atravesar de manera potencial. Estar preparado para afrontar una situación de crisis requiere de una gestión de comunicación para situaciones de crisis en donde haya una planificación de posibles escenarios y respuestas. Esta planificación va a contemplar dos dimensiones que abarcan a la comunicación interna y a la comunicación externa, debiendo manejarse con un criterio unificado y de manera simultánea.

Para poder hacer frente a la crisis se debe realizar una valoración de la gravedad para lo cual podemos identificar tres niveles según los describe Rojas Orduña (2002):

Semáforo verde: detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.

Semáforo amarillo: detección de variables de riesgo de amplio espectro, con más notoriedad pública y final cierto.

Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

La Gestión de crisis abarca la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva la toma de decisiones necesarias para afrontar una situación de crisis. Según González Herrero (1998) la gestión de comunicación de crisis “...es la capacidad de una organización para reducir o prever los factores de riesgo o incertidumbre en relación al futuro...” de manera que reduzcan o eliminen los factores negativos que puedan provocar una imagen negativa o dañar la reputación de la organización.

La eficiencia alude a la capacidad de cumplir o realizar de manera adecuada una función.

La reputación de una organización hace referencia a la imagen que los grupos de interés, tanto internos como externos tienen sobre la organización.

Para una eficaz gestión de Crisis resulta prioritaria la conformación de un Comité de Crisis, siendo este una figura táctica y para la toma de decisiones clave. El Comité de Crisis es un órgano decisorio para la gestión unificada de una situación de crisis, permitiendo acelerar los procesos de toma de decisión, definiendo prioridades, estableciendo estrategias y tácticas a seguir.

Por otra parte, el Manual de Crisis va a permitir establecer procedimientos y guiará la toma de decisiones ante cualquier situación de riesgo o amenaza que se plantee como situación crítica. Según Rojas (2003) "... todas las compañías deberían tener un manual de crisis en el que se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento".

Un Manual de Crisis es un mapa, una hoja de ruta, que contiene indicaciones y procedimientos recomendados a seguir ante situaciones que plantean un riesgo o son problemáticas para la organización. Las ventajas de un manual pueden agruparse en dos áreas: la estratégica, porque prepara a la organización ante situaciones imprevistas que la afecten y la comunicativa, porque la organización mejora la comunicación en todos sus niveles (Sara, 2014).

7) Metodología: no más de 2000 palabras

El enfoque con el que se abordará el proyecto de intervención será mixto, los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Para recolectar información se utilizarán encuestas y cuestionarios de preguntas cerradas. En el caso de las encuestas, luego de seleccionar empleados al azar, se podrá evaluar si hubo un cambio en la emisión de comunicados (si llegan los mensajes, si observan algún cambio, etc.), con lo que se podrá estimar la apreciación que tienen los empleados del Hospital respecto a la renovación en los canales de comunicación. Esta encuesta se podrá realizar tras la renovación de la mensajería interna del hospital y selección del personal encargado de dicho sector, como por ejemplo:

¿Recibe la Secretaría información actualizada de la mensajería interna del Hospital?

Siempre/ A veces/ Nunca

¿Siente que son más rápidos los canales de comunicación interna?

SI/NO

¿Recibe información en su celular de la mensajería interna del Hospital?

SI/NO

¿Le resulta útil la información que recibe?

Muy útil/Poco útil/Nada útil

Los cuestionarios se realizarán en forma autoadministrada y tendrán como objetivo conocer el grado de satisfacción respecto al contenido y difusión del manual, por lo tanto se utilizarán preguntas como por ejemplo:

¿Cómo piensa que fue la difusión del Manual a todo personal del Hospital?

Muy Buena/ Buena/ Regular/Mala

¿Leyó el Manual?

SI/NO

¿Lo considera práctico?

SI/NO

La unidad de análisis del proyecto serán los procesos de comunicación interna y externa en el Hospital de Clínicas "José de San Martín". El proyecto plantea la Creación de un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis en el marco del Hospital de Clínicas "José de San Martín". Para ello se plantearon tres objetivos específicos y tres actividades por cada uno de los objetivos, que permitirán llevar a la práctica este proyecto. Las actividades propuestas son acciones que van a permitir ejecutar el proyecto.

El primer objetivo propuesto es coordinar de manera efectiva todos los canales de comunicación tanto interna como externa para que sean efectivos y confiables. Para lo cual se proponen como actividades:

1. Relevamiento del estado actual de los canales de comunicación interna en el Hospital.
2. Relevamiento del estado actual de los canales de comunicación externa en el Hospital.
3. Selección del personal encargado de emitir comunicados internos y externos.

El segundo objetivo es la creación del manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis. Se proponen tres actividades:

1. Selección del personal idóneo encargado de la redacción del manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.
2. Elaboración del manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.
3. Difundir el Manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis a todos los Departamentos y Servicios que conforman el Hospital.

El tercer objetivo es establecer un plan de difusión de la comunicación en situaciones de crisis. Para ello se plantearon tres actividades:

1. Seleccionar a un responsable de la redacción del plan.
2. Establecer el tipo de mensaje (comunicado de prensa, newsletter, memo, etc.) y medio (tv, prensa gráfica, radio, redes sociales) que se utilizará en situaciones de crisis para comunicar al público interno y externo.
3. Renovar el sistema de mensajería interna (intranet) a fin de que la información llegue a todos los empleados del Hospital.

Una vez aprobada la Creación de un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, se procederá a realizar el relevamiento sobre el estado actual de los canales de comunicación tanto interna como externa en el Hospital. El relevamiento se realizará durante un mes y en este mismo período se seleccionará al personal idóneo, encargado de la redacción

del manual de planificación y gestión de la comunicación ante situaciones de crisis. Luego de de la selección del personal y durante dos meses se elaborará el Manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis. Al mes posterior de la elaboración del Manual de Crisis, se procederá a su difusión en los diferentes Departamentos y Servicios del Hospital. Transcurridos 30 días desde su difusión, se evaluará, cuestionario mediante, el grado de satisfacción que los empleados presentan hacia el Manual. Luego de dos meses de la aprobación del Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, se seleccionará a un responsable de la redacción del plan y una vez seleccionado se esperarán dos meses para establecer qué tipo de mensajes se utilizaran en situaciones de crisis para comunicar al público interno y externo. Luego de confeccionado el plan de comunicación, durante tres meses, se procederá a renovar el sistema de mensajería interna. Al finalizar la renovación de la mensajería interna el Comité de Comunicación seleccionará al encargado de emitir los comunicados internos y, a los 30 días, mediante una nueva encuesta, se podrá evaluar la forma en que los empleados del hospital perciben el cambio en la emisión de los mensajes interno.

8) Actividades: no más de 1000 palabras

1. Actividades

1.1 Relevamiento del estado actual de los canales de comunicación interna en el Hospital.

RESULTADO: Registro de los tipos de medios de comunicación interna actuales en el Hospital.

1.2 Relevamiento del estado actual de los canales de comunicación externa en el Hospital.

RESULTADO: Registro de los tipos de medios de comunicación externos en el Hospital.

1.3 Selección del personal encargado de emitir comunicados internos y externos.

RESULTADO: El personal designado para emitir los comunicados internos será el Presidente del Comité y para emitir los comunicados externos será el Director Médico del Hospital o a quien él designe.

2. Actividades

2.1 Selección del personal idóneo encargado de la redacción del manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.

RESULTADO: Conformación de un equipo de trabajo para la confección del Manual.

2.2 Elaboración del manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.

RESULTADO: Manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.

2.3 Difundir el Manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis a todos los Departamentos y Servicios que conforman el Hospital.

RESULTADO: Distribuir el manual entre el personal.

3. Actividades

3.1 Seleccionar a un responsable de la redacción del plan.

RESULTADO: Designar a un responsable del armado del plan.

3.2 Establecer el tipo de mensaje (comunicado de prensa, newsletter, memo, etc.) y medio (tv, prensa gráfica, radio, redes sociales) que se utilizará en situaciones de crisis para comunicar al público interno y externo.

RESULTADO: Confección de plan de comunicación de crisis.

3.3 Renovar el sistema de mensajería interna (intranet) a fin de que la información llegue a todos los empleados del Hospital.

RESULTADO: Actualización del sistema informático de mensajería interna de manera tal que pueda ser enviado a cada Jefe de servicio y a los celulares de los empleados del Hospital.

DIAGRAMA DE GANTT									
Objetivos	Actividad	Temporalidad							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Coordinar de manera efectiva todos los canales de comunicación tanto interna como externa para que sean efectivos y confiables.	Actividad 1 <i>Relevamiento del estado actual de los canales de comunicación interna en el Hospital</i>	■							
	Actividad 2 <i>Relevamiento del estado actual de los canales de comunicación externa en el Hospital.</i>	■							
	Actividad 3 <i>Selección del personal encargado de emitir comunicados internos y externos</i>								■
	<i>Encuesta a los empleados del Hospital con el fin de indagar la percepción sobre la difusión de la comunicación ante la renovación del sistema de mensajería(intranet)</i>								
Crear el manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.	Actividad 1 <i>Selección del personal idóneo encargado de la redacción del manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.</i>	■							
	Actividad 2 <i>Elaboración del manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis.</i>		■	■					
	Actividad 3 <i>Difundir el Manual de planificación y gestión de la comunicación con un protocolo de comunicación de crisis a todos los Departamentos y Servicios que conforman el Hospital.</i>				■				
	<i>Cuestionario sobre el grado de satisfacción de los empleados respecto del Manual de planificación gestión de la comunicación ante situaciones de crisis.</i>					■			
Establecer un plan de difusión de la comunicación en situaciones de crisis.	Actividad 1 <i>Seleccionar a un responsable de la redacción del plan.</i>			■					
	Actividad 2 <i>Establecer el tipo de mensaje (comunicado de prensa, newsletter, memo, etc.) y medio (tv, prensa gráfica, radio, redes sociales) que se utilizará en situaciones de crisis para comunicar al público interno y externo.</i>				■	■			

DIAGRAMA DE GANTT									
Objetivos	Actividad	Temporalidad							
		1	2	3	4	5	6	7	8
	Actividad 3 <i>Renovar el sistema de mensajería interna (intranet) a fin de que la información llegue a todos los empleados del Hospital.</i>								

La unidad de medida temporal corresponde a 1 mes.

9) Bibliografía: mínimo 20 referencias bibliográficas

Bibliografía

- Amado Suarez, A y Castro Zuñeda (1999). Comunicaciones Públicas: El modelo de la Comunicación integrada. Buenos Aires: Grupo Editorial.
- Brandolini, A y González Frigoli, M (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires: DIRCOM, La Crujía Ediciones.
- Bustos, M (2008). Planificación estratégica de la comunicación Institucional, en A. Suarez (ed.), Auditoria de comunicación, Buenos Aires: DIRCOM, La Crujía Ediciones.
- Chiavenato, I (2004): Introducción a la teoría general de la administración. México D.F. (México), Editorial Mc. Graw Hill.
- Fainstein, H (coordinador) (2002). Teoría de las Organizaciones. Buenos Aires: ED. Aique.
- González Herrero, A (1998). Marketing preventivo: La comunicación de Crisis en la empresa. Editorial Bosch, S.A.
- La Porte, J. (2001). Principios de Comunicación interna en el tercer sector, Comunicación y sociedad, vol. XIV, n° 1.
- Pelitti, P (2016). Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región sanitaria IX. Revista especializada en periodismo y comunicación, VI 1, N° 49. La Plata.
- Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional: teoría y práctica. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación, 6ta. Edición. Editorial Interamericana, México.

Referencias en Internet

- De Felice, A (2008). Comunicación en casos de Crisis. Reflexión Académica en Diseño y Comunicación. Publicaciones DC, en https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=1048&id_libro=123, recuperado 27/09/2020
- Enrique Jiménez, A M (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda. Barcelona, en <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>, recuperado 3/10/2020
- Hernández Sampieri y Mendoza (2008). Metodología de Investigación. Enfoques mixtos, en <https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>, recuperado 18/10/2020
- Melian, Z (2007) Clima organizacional y comunicación eficaz en instituciones educativas. Maracaibo, en <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0077824/intro.pdf>, recuperado 20/09/2020
- Mira, José María Joaquín, (2013). Escuela Nacional de Sanidad, Madrid, en http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500714/n10.8_Comunicacion_Interna_Hospital.pdf, recuperado 27/09/2020

- Saura Pérez, P (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación. R empresarial. Revista Icono 14, Año 8, N°2, en <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox?projector=1>, recuperado 18/09/2020
- Sara, N (2015). Manual de Crisis, en <https://nataliasara.com/tag/manual-de-crisis/>, recuperado 2/10/2020
- Stella, H (2009). La comunicación de crisis. Cuadernos del centro de estudios de Diseño y Comunicación N°28, Año IV, Vol28, Buenos Aires, Argentina, en https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/cuadernos/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5130, recuperado 24/09/2020
- Vargas Suarez, A (2017). Manual de crisis para medios digitales del Hospital Universitario de San Vicente Fundación. Trabajo de grado. Antioquia, en http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1892/1/Manual_crisis_medios_digitales_HUSVF.pdf, recuperado 18/10/2020
- Weber, M. Burocracia Organizacional, en https://ucema.edu.ar/~ame/Weber_burocracia.pdf, recuperado 12/09/2020.

Formato: esta misma plantilla

Entrega: de acuerdo con lo establecido en el cronograma