

Plan de comunicaciones de la Clínica Antioquia

**Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicador y Periodista**

Wiliam Vélez Osorio

**Asesor
Ángela María Correa Aramburo
Mg. Comunicación Digital**

**Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación Periodismo
Caldas, Antioquia
2018**

Contenido

Resumen	6
Introducción.....	8
Política de comunicación	10
Organigrama de la estructura organizacional	12
Justificación.....	14
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Marco teórico	17
Comunicación organizacional	17
Identidad corporativa.....	18
Comunicación interna	20
Plan de Comunicación.....	21
Metodología.....	23
Técnicas de investigación.....	23
Resultados	24
Revisión Documental.....	24
Observación participante	25
Entrevistas.....	26
Análisis de resultados.....	29
Matriz DOFA.....	29
Análisis DOFA	30
Conclusiones	34
Recomendaciones	35
Referencias	36
Apéndices	37
Producto A. Política de Comunicación para la Clínica Antioquia S.A.....	37
Producto B. Plan de Comunicaciones.	46

Lista de Tablas

Tabla 1. Observación participante.....	25
Tabla 2. Ejercicio de entrevista semiestructurada.....	27
Tabla 3. MATRIZ DOFA.....	29

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Misión de la Clínica Antioquia S.A.	8
Ilustración 2. Visión de la Clínica Antioquia S.A.....	9
Ilustración 3. Valores corporativos relacionados con los procesos de comunicación. ..	11
Ilustración 4. Organigrama de la Clínica Antioquia	13

Lista de apéndices

Producto A. Política de Comunicación para la Clínica Antioquia S.A.....	37
---	----

Resumen

Este ejercicio académico da cuenta del proyecto desarrollado en la Clínica Antioquia S.A., el cual tiene como finalidad la elaboración del Plan de comunicaciones, entendiéndolo como un documento que consigne los parámetros, políticas y estrategias que permitan a la institución construir y fortalecer su identidad corporativa.

La Clínica Antioquia lleva más de 20 años prestando servicios de salud en el municipio de Itagüí. Inaugurada el 17 de noviembre de 1995 por una Asamblea de accionistas pertenecientes al sector, que en razón al creciente desarrollo urbano e industrial de este municipio al sur del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, emprendieron la tarea de estructurar una empresa que supliera las necesidades de salud de su comunidad.

En sus inicios la Clínica Antioquia -C.A.S.A.- era reconocida entre los habitantes del sector como *la clínica de los partos*, pese a que comenzó sus labores con los servicios de consulta externa, urgencias, cirugía, sala de partos, hospitalización, consultorios odontológicos, servicios de apoyo asistencial, (Imagenología, laboratorio clínico y de patología).

A causa de una profunda crisis económica vivida al finalizar la década del 2000, la Clínica se ve obligada a cerrar varios de sus servicios. En octubre del año 2011, gracias a una importante inversión económica, a raíz de la compra por un grupo de accionistas la institución recupera liquidez permitiendo, inicialmente, la recuperación de los servicios que habían sido cerrados.

En 2012, la Junta de accionistas adquiere una nueva sede ubicada en el municipio de Bello. Ésta con capacidad para 31 camas hospitalarias y 2 quirófanos para las cirugías. Este negocio impulsó un significativo crecimiento a la Clínica que hoy cuenta con una amplia oferta de nuevos servicios y supera los 500 empleados en sus dos sedes.

Palabras clave: comunicación organizacional, identidad corporativa, plan de comunicación, estrategias, público interno y externo, política de comunicación.

Introducción

Este documento detalla el proceso adelantado en la Clínica Antioquia S.A. durante el ejercicio académico del Trabajo de Grado. En él se consignan los ejercicios de búsqueda teórica y de construcción estratégica relacionadas con la administración de los procesos de comunicación institucionales. Antes de iniciar el ejercicio de reconocimiento de las diferentes etapas de construcción vale la pena analizar algunos elementos de su direccionamiento estratégico.

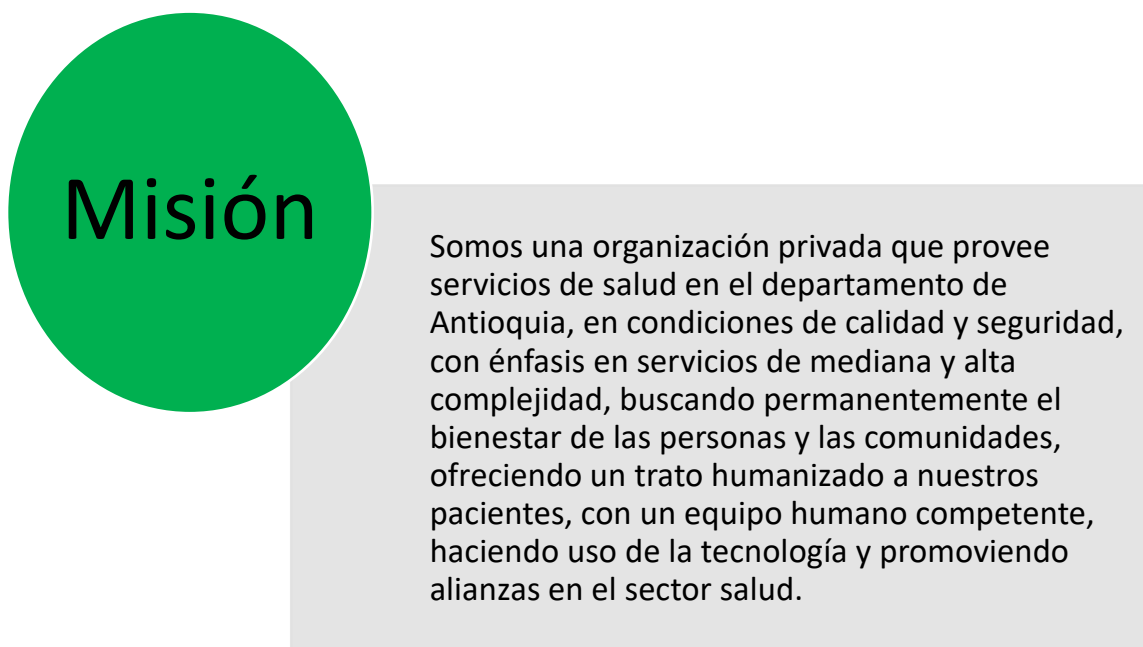


Ilustración 1. Misión de la Clínica Antioquia S.A.

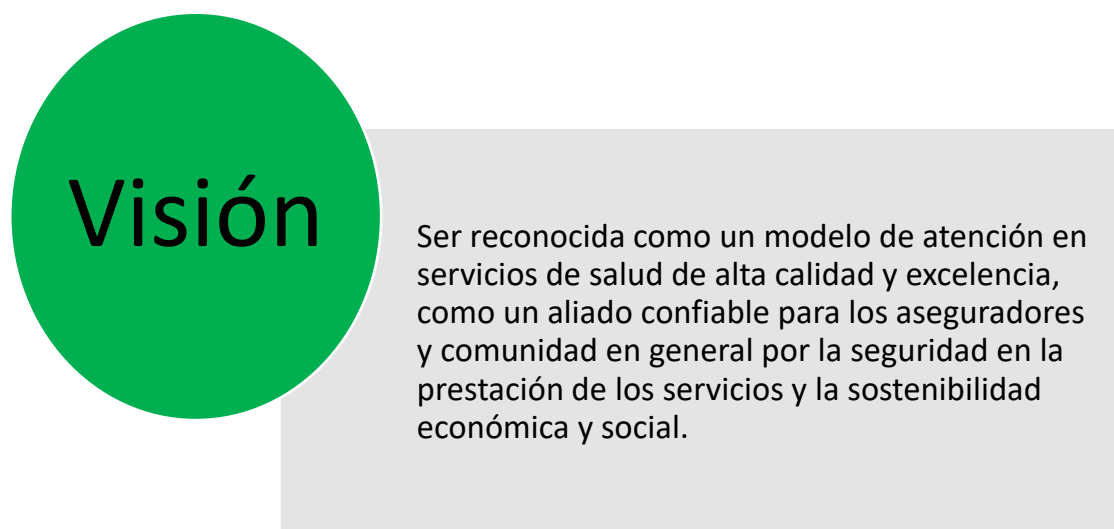


Ilustración 2. Visión de la Clínica Antioquia S.A

Además de la Misión y la Visión, por su relación directa con el proyecto, fue fundamental la construcción de la Política General de Comunicación de la institución. A continuación, se introduce un anticipo, ya que el desarrollo se presenta en el cuerpo del texto como resultado del ejercicio académico.

Política de comunicación

La Política de Comunicación de la Clínica Antioquia S.A. establece los lineamientos para el uso y ejecución de la comunicación interna y externa, con el fin de centralizar y estandarizar la difusión y el manejo de la información institucional en sus dos sedes y en todos los procesos y procedimientos relacionados con la comunicación.

Estos parámetros favorecen que los diferentes públicos relacionados con la organización encuentren en ella un sustento ético, característica que deberá verse reflejada en la realización de las labores diarias. Estas políticas deben evidenciarse durante la gestión de los procesos, en la prestación de servicios y en la atención a los usuarios y proveedores, en este sentido, obedecen a los lineamientos establecidos en el Macro de Gestión de Calidad institucional

La operacionalización de las políticas se desarrolla desde el fortalecimiento de los valores corporativos, en especial aquellos que se vinculan directamente con los procesos de comunicación. Son ellos:

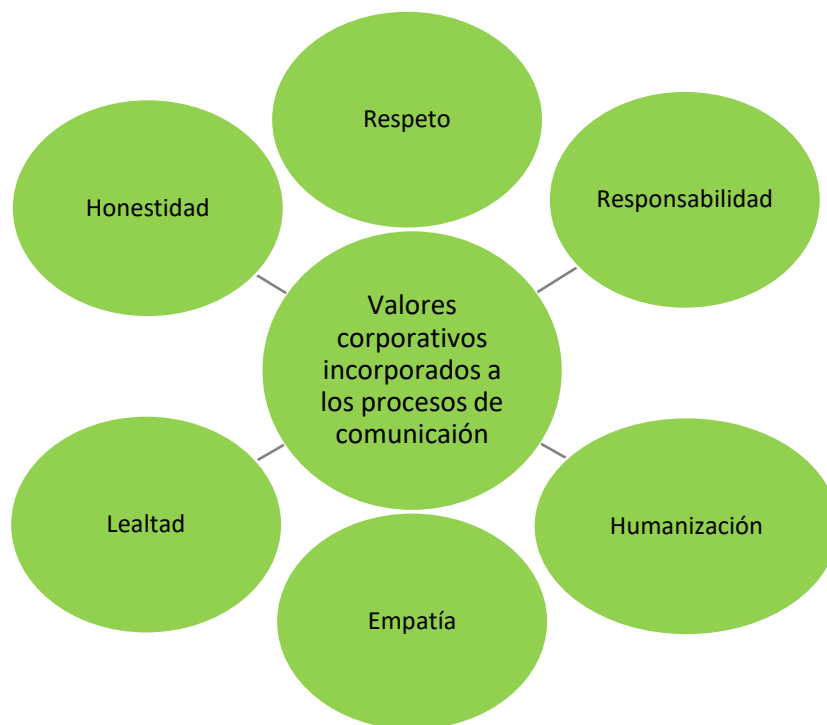


Ilustración 3. Valores corporativos relacionados con los procesos de comunicación.

La Clínica, entiende que la implementación de un modelo de comunicación propio favorece el fortalecimiento de la cultura organizacional, por ello se compromete con su implementación y el cumplimiento de las estrategias que de él se derivan.

Otro aspecto significativo para el análisis de los flujos de comunicación de una organización es la identificación de su estructura organizacional y las relaciones jerárquicas que propone en relación con el cumplimiento de sus objetivos misionales. Ambas sedes de la Clínica Antioquia S.A. comparten esta estructura.

Organigrama de la estructura organizacional

La Clínica Antioquia, está ordenada según áreas jerárquicas de acuerdo a su misión y sus objetivos, la estructura organizacional de la Clínica se basa en la división del personal en áreas Asistencial y Administrativa. Teniendo en cuenta que el área administrativa es común a las dos sedes y el área asistencial tiene una dirección médica para cada sede. (Ver Ilustración 4)

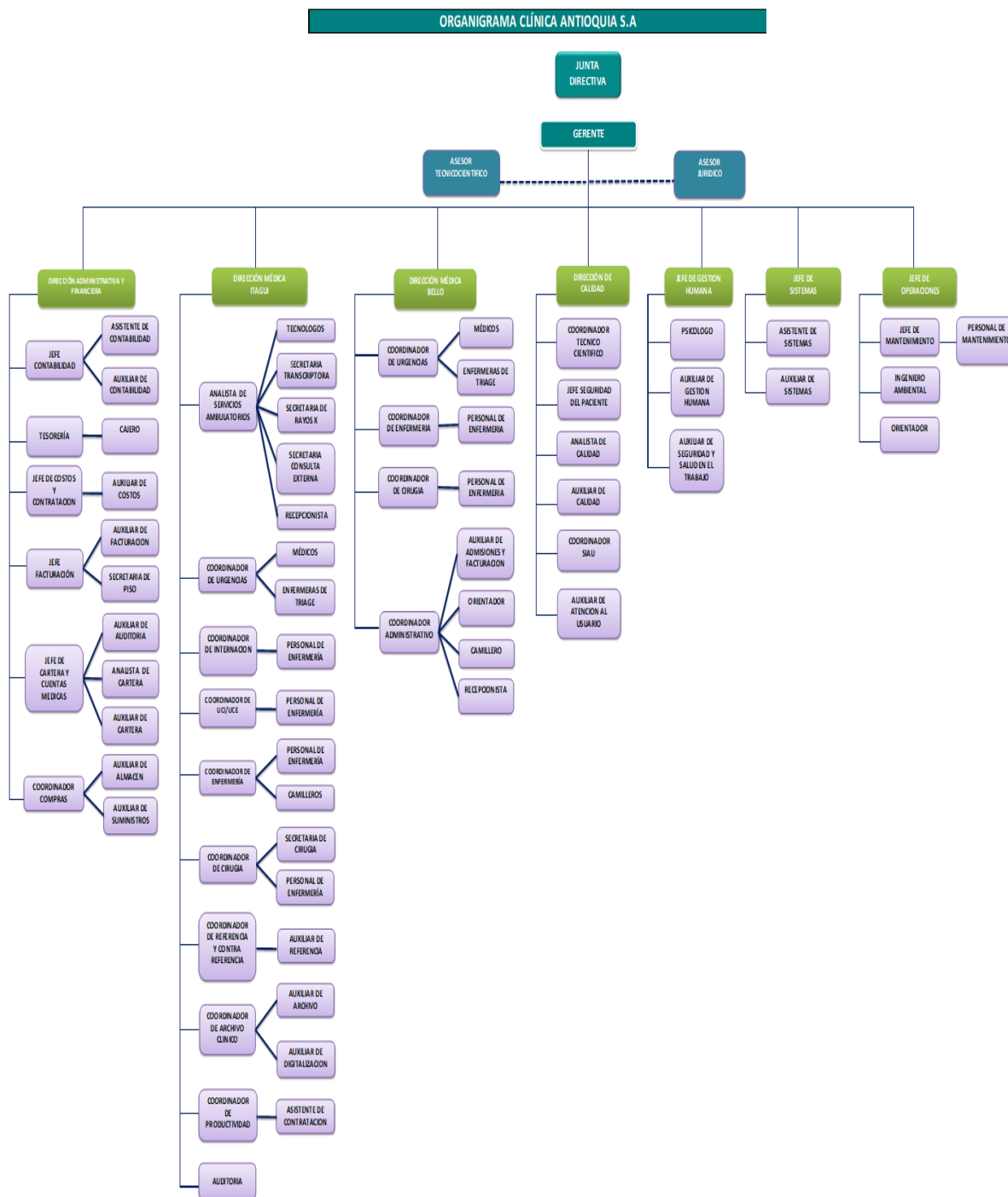


Ilustración 4. Organigrama de la Clínica Antioquia

Justificación

El diseño del Plan de comunicaciones de la Clínica Antioquia S.A. permitirá la centralización de los procedimientos y la administración del proceso de comunicación de la institución. Su propósito central es contribuir con la consolidación de la identidad corporativa entre los públicos asociados a la Clínica. Esta construcción permitirá la unificación y la estandarización de todos sus procesos, entre otros, el uso de la imagen, del nombre, del modelo de comunicación y de la construcción de las diferentes piezas gráficas, impresas o digitales, que se utilizan para la difusión de información.

En esta institución de salud, hay diversos canales de comunicación que aún no tienen un protocolo elaborado para el uso de estos. Cuando un colaborador requiere difundir cualquier tipo de información que este considera importante, lo hace por uno de los canales, sin una asesoría del comunicador. Esto genera ruido en la comunicación al usar los canales de forma inadecuada, por esto, es evidente la necesidad de crear el plan comunicación, donde se elabore una estructura que permita filtrar el mensaje que se desea difundir y se moldee según los lineamientos de la clínica.

Con el plan de comunicación, se manejarán unos pasos específicos para las solicitudes, la elaboración y difusión de piezas, que contengan información para el público interno y externo de la clínica, contribuyendo así con la cultura organizacional, la cual es uno de los atributos institucionales que la gerencia quiere potenciar en este año.

Al implementar el plan de comunicación, se mejoran los costos, evitando que todos impriman de cualquier forma sus avisos, lo que causa una reimpresión al

diseñarlos e imprimirlos nuevamente. También se evidencia el tema de costos con los proveedores ya que no hay una lista de proveedores establecida, esto ocasiona una variación en el diseño y en los colores institucionales, perdiendo la identidad corporativa y en ocasiones, termina el proceso con la solicitud de la misma pieza, pero con otro proveedor.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el Plan de Comunicaciones para la Clínica Antioquia S.A. congruente con la política de comunicaciones de la institución.

Objetivos específicos

- Definir las necesidades de comunicación de la Clínica Antioquia S.A. en sus dos sedes.
- Plantear la política de comunicación para la Clínica Antioquia S.A.
- Fortalecer la identidad corporativa por medio de parámetros puntuales, plasmados en la política y el plan de comunicación.

Marco teórico

Abordar el proyecto de diseño del Plan de Comunicaciones para la Clínica Antioquia S.A. demanda en primer lugar la construcción teórica sobre las variables principales que definen este ejercicio académico. Para ello se adelanta una revisión bibliográfica centrada en identificar los desarrollos teóricos de autores expertos en Comunicación organizacional. Autores que se constituyen en referentes importantes, que, desde sus definiciones y desarrollos, ofrecen claridades para el análisis de los datos obtenidos y su posterior utilización en el diseño de esta propuesta.

Inicialmente para este ejercicio se definió explorar los conceptos de Comunicación Organizacional, Comunicación Interna, Identidad Corporativa y Plan de Comunicaciones. Su comprensión es muy importante para entender la profundidad y la finalidad de este documento.

Comunicación organizacional

Una de las definiciones sobre comunicación organizacional que más se relaciona con la finalidad de este trabajo de grado, es la expresada por Carlos Fernández Collado (s.f.) “la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”.

De acuerdo con Collado, podemos usar la comunicación para transmitir la información de una forma más eficaz, lo que facilita que la organización proponga un flujo adecuado en este proceso con sus diferentes públicos, permitiendo emitir mensajes con una finalidad específica, centrada en los objetivos organizacionales.

Otra referencia importante es Irene Trelles, Doctora en Ciencias de la Comunicación y docente investigadora de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, quien aporta una visión más amplia de la comunicación organizacional, “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes”. (Rodríguez, 2017).

Esta definición relaciona el concepto de identidad corporativa como una parte muy importante del plan de comunicaciones, ya que esta es la finalidad de esta herramienta, debe orientarse a crear una cultura organizacional que refleje la ideología de la Clínica Antioquia S.A. en cada una de sus actividades y publicaciones.

Identidad corporativa

Al respecto, y entendiendo que con frecuencia se desconoce la verdadera importancia del término, pues en ocasiones se piensa que la identidad corporativa de

una empresa, es solo la fachada o cómo se ven sus instalaciones, como alerta la Doctora en Comunicación y docente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana, Ángela Preciado Hoyos (2009) ,“Ésta se construye sobre los valores de la organización, los cuales, además de generar visibilidad para la marca, deben ser fuente de motivación”, esta definición reconoce los valores de la organización como un activo fundamental en el proceso de construcción de identidad corporativa.

Frente al concepto, los autores la identidad corporativa no debería ser variable, pues esta refleja a una institución, la cual debe tener unos lineamientos firmes que se enfoquen en un quehacer y la finalidad de la organización, tal cual lo explican los autores Dutton y Dukerich, 1991 “La identidad corporativa ha sido definida como los aspectos distintivos de la organización, los cuales describen su naturaleza y su carácter y perduran con el paso del tiempo” como se cita en (Preciado Hoyos, 2009).

Para el investigador español Joan Costa, la identidad corporativa “es el conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución”. (Costa, S.A)

Costa, habla de lo visual, de los atributos que permiten reconocer una organización cuando se presentan piezas con ciertos tipos de colores, formas, letras, entre otros aspectos. Reconoce para el concepto 3 componentes fundamentales que deben relacionarse entre sí para conformar la totalidad de una identidad corporativa:

“Lingüística: El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.

- Icónica: Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios.
- Cromática: Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático”.

Estos componentes deben ser tratados con rigurosidad y atención, pues es necesario establecer ciertos parámetros para su uso, evitando así, que la identidad se vaya a ver desdibujada o mal interpretada.

Comunicación interna

Otro de los conceptos a tenerse en cuenta cuando se emprende la construcción de un plan de comunicaciones para una organización es la comprensión del concepto de Comunicación interna. El diseño de cualquier plan de comunicaciones involucra indiscutiblemente al público interno.

Langarica (1995). define la comunicación interna como una oportunidad para que sus colaboradores difundan las políticas y la identidad corporativa, convirtiéndose en parte de las funciones de cada uno de ellos en su labor. Como se cita en (García Mestanza, Ruiz Molina, & Ventura Fernández, 1999)

Particularmente, en la Clínica Antioquia S.A. la mayoría de las campañas y comunicados que se generan están orientados a este tipo de público, por ello son cuidadosos en la administración de los canales y mensajes que se emplean, de eso se trata este tipo de comunicación. En sí misma se constituye en una herramienta para involucrar a los colaboradores en los diferentes procesos de la organización haciendo

uso de estrategias de comunicación, que además de proporcionar información, fortalezcan los lazos con los propósitos organizacionales en el marco de un saludable clima organizacional, que los lleve a replicar los atributos de la clínica en el sector externo.

Al respecto, (Albizu, 1992) explica. “La comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma”. Como se cita en (García Mestanza, Ruiz Molina, & Ventura Fernández, 1999). Esta postura es complementada con la de (Iglesias,1988), “la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral”. (García et al.,1999).

Es importante saber qué se requiere transmitir por medio del público interno. Una buena estrategia de comunicación interna al ampliar el alcance de la información y disminuir el tiempo de difusión, evitando cualquier tipo de ruido que pueda surgir desde los procesos de comunicación informal.

Plan de Comunicación

“El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: el Plan de Comunicación”, esta es la definición que propone

el Doctor en Ciencias de la Información e investigador Antonio José Molero Hermosilla (2005). Como lo indica el investigador español, un plan de comunicaciones debe constituirse en la estructura a través de la cual se direccionen los asuntos comunicacionales en una organización. Este soporte permite darle a la información una visión uniforme, adecuada para que sea comprendida por todos los públicos de la organización y que favorezca la adecuada lectura del mensaje que se quiere transmitir.

Para su construcción se requiere de una planeación anticipada, ya que allí quedarán consignados los lineamientos, objetivos, estrategias, procesos y demás componentes necesarios para la generación de una sólida Identidad Corporativa, “el plan de comunicación contribuye a que todos los elementos, concernientes a la consecución y cumplimiento de una estrategia empresarial, se incluyan en un método unificado de acciones teniendo en cuenta todos los actores tanto internos como externos y así permitir la planeación de los medios y los canales que se emplearán para tal efecto.”, (Díaz Cayón , Loaiza Sandoval, & Zambrano Duque, 2009).

Metodología

El enfoque a través del cual se aborda este ejercicio es el cualitativo, buscando con ello profundizar en el análisis de las necesidades de comunicación que tiene la Clínica Antioquia S.A., luego de indagar en la percepción y el impacto de las acciones de comunicación que allí se han adelantado.

Técnicas de investigación

La recolección de datos de referencia se valió de algunas técnicas como son la exploración bibliográfica, específicamente se analizaron los anteriores planes de comunicación, manual de identidad y trabajos de grado que se habían elaborado en el área de comunicaciones, para observar la evolución de la comunicación en la institución.

Con este propósito también se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada a las personas que más relación y acompañamiento han tenido con los practicantes de esta área; Johana Giraldo Mejía (Gerente General), Rosalba Gómez (Jefe de Gestión Humana) y Diana Botero Botero (Directora de Calidad). La técnica de observación - participante, permitió analizar y recolectar información para determinar cómo está la Clínica Antioquia S.A. en temas de comunicación Organizacional.

Resultados

Revisión Documental

Al recolectar y analizar los anteriores planes de comunicación, trabajos de grado y manuales elaborados por los anteriores practicantes de comunicación en la Clínica, surgieron las siguientes apreciaciones.

- Los planes de comunicación elaborados por los anteriores practicantes, si bien se desarrollaron basados en las realidades y necesidades de la Clínica, nunca fueron evaluados ni avalados por la institución. Se conoce que hubo aplicaciones parciales de las estrategias diseñadas en estos documentos, sin embargo, no se realizó un adecuado seguimiento. Algunos de estos documentos se elaboraron en administraciones pasadas y no hay ningún reporte de su aplicación.
- En pasadas administraciones el jefe de Gestión Humana era el encargado de coordinar las labores del practicante de comunicaciones. Esta situación favoreció el desarrollo de actividades específicas de esta área, pero no logró impactar en la totalidad de los públicos. Es por esto, que las iniciativas de los practicantes no alcanzaban una valoración por parte de la gerencia. Estos ejercicios se adelantaron como un requisito, pero nunca hubo una intencionalidad por parte de la administración, para que las labores se proyectaran en toda la institución.
- El direccionamiento del proceso de comunicación, siempre estuvo a cargo de profesionales ajenos a esta disciplina, por lo tanto, desconocedores de

la importancia que tiene la labor de un comunicador para la identidad corporativa y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Muchas veces las acciones de esta unidad quedaban a criterio del practicante de turno, sin ningún proceso de acompañamiento.

Observación participante

El periodo de práctica permitió la identificación de los estilos de comunicación que se venían aplicando en la Clínica por parte de las diferentes áreas. En la medida en que comunicaciones desarrollaba nuevas estrategias, se iban desestimulando otras acciones y actividades de comunicación, que no estaban encaminadas. La Tabla 1 recoge los principales hallazgos.

Tabla 1. Observación participante

Canales	Resultados
Carteleras	<p>La información que se estaba publicando en estas carteleras era de tipo comercial, es decir, se ofrecían productos, alimentos, viajes y otros contenidos totalmente ajenos con la Clínica.</p> <p>El manejo inadecuado de estas carteleras, se evidenció principalmente en las internas, las cuales eran manipuladas en su mayoría por las enfermeras y auxiliares para la publicación de contenido comercial. Esta situación afectaba la exhibición de contenido importante y, tácitamente, reflejaba un desinterés por los procesos de comunicación oportunos.</p>
Parlante	<p>La Clínica cuenta con un sistema de audio que permite a través del parlante, llegar a todas las áreas de la institución.</p> <p>Se pudo observar que este canal era mal utilizado por el personal de enfermería, generando contaminación auditiva porque para localizar al personal no agotaban las primeras instancias, generando molestia, no solo al personal de la clínica, si no también, a los usuarios.</p>

	<p>Otro mal hábito que se evidenció es que el parlante también se utilizaba para informar eventos de interés particular del personal de la clínica como novena navideña, polla mundialista, celebración de cumpleaños.</p> <p>Por último, la comunicación alcanzó tal nivel de informalidad que se realizaban bromas personales y entre las unidades, que al ser escuchadas por los pacientes y el personal que visitaba la Clínica, generaban mala imagen, poca seriedad y falta de profesionalismo.</p>
Paredes y puertas	<p>Las paredes de la Clínica paulatinamente se habían convertido en carteleras, que el personal del servicio utilizaba para pegar cualquier tipo de información.</p> <p>Esta situación estimuló que personas externas a la clínica como proveedores y usuarios, empezaran a utilizar estos espacios para publicar su información.</p>
Atención Telefónica	<p>En la Clínica no había un protocolo estipulado para la atención telefónica, cada área se comunicaba de una forma diferente, lo que generaba informalidad en la comunicación.</p>
Interacción con la prensa	<p>La administración es muy cuidadosa en su relación con los medios, refiere evitar el contacto con la prensa y los medios de comunicación.</p>
Manejo de redes sociales	<p>Institucionalmente no hay un concepto favorable sobre la incursión en las redes sociales. Pese a que hay una amenaza considerable por la existencia de un perfil en Facebook que no es administrado por alguien de la Clínica.</p>

Estas falencias deben ser intervenidas a corto plazo para evitar inconvenientes futuros que afecten la marca. Una acción prioritaria es la generación de la política y el plan de comunicaciones.

Entrevistas

En las entrevistas se realizaron preguntas muy puntuales sobre la percepción de la comunicación, la evolución de esta, la importancia dentro de la institución y hasta la labor del comunicador como parte fundamental del crecimiento de la clínica.

Las tres personas entrevistadas (Gerente, Directora de Calidad y Jefe de Gestión Humana) coincidieron al notar una evolución muy positiva en la comunicación desde que se creó la vacante para practicante, hasta la actualidad.

Tabla 2. Ejercicio de entrevista semiestructurada

Pregunta	Gerente	Directora de Calidad	Jefe de Gestión Humana
¿Considera la comunicación como una unidad importante para la clínica?	Sí, es una ayuda muy valiosa que nos permite mantener informado a todo el personal de la clínica.	Totalmente, la labor del comunicador es muy importante para desarrollar actividades y proyectos en la Clínica.	Sí, la comunicación nos facilita todos los procesos dentro de la organización.
¿Cómo ha sido la evolución de la comunicación desde que se creó la necesidad de tener un profesional a cargo de este proceso?	Le hemos dado cada vez más importancia a este cargo, pues hemos identificado la importancia de una persona encargada de las comunicaciones.	Solo he conocido dos comunicadores dentro de la institución, pero puedo observar la evolución en cuanto actividades, eventos y campañas que hemos desarrollado.	La clínica ha ido creciendo y con esto las necesidades de la misma, es por esto que cada vez más, vemos necesaria la labor del comunicador.
¿Qué funciones considera que son fundamentales en la unidad de comunicaciones?	El comunicador debe desempeñarse en diferentes campos de la Clínica,, desde hablar en público, tomar fotos y diseñar, hasta elaborar un evento.	El diseño, la creatividad, la ortografía y la buena imagen,	Debe ser transversal con la Clínica, cumplir diferentes funciones y estar dispuesto a aprender.
¿Cómo considera que está la clínica actualmente en el manejo de las comunicaciones?	La clínica ha ido creciendo poco a poco, actualmente estamos en un punto muy	Considero que hemos mejorado mucho y aunque faltan aspectos por mejorar, vamos a	Ha mejorado el tema de la comunicación, ahora se reconoce que hay un área

	<p>importante y considero que en temas de comunicación hemos mejorado mucho, ya no veo papeles en las paredes, las carteleras están organizadas y las campañas son más llamativas.</p>	<p>estar trabajando en estos.</p>	<p>comprometida con la institución.</p>
--	--	-----------------------------------	---

La comunicación, según las entrevistadas, juega un papel muy importante dentro de la institución, ya que en la clínica hay demasiados temas que informar y difundir diariamente.

El análisis de la información que se obtuvo por medio de estas herramientas, permitió la elaboración de las bases para el Plan de Comunicaciones para la Clínica Antioquia S.A., en el cual se crearon estrategias y actividades para reforzar la identidad corporativa. También se elaboraron la Política de Comunicación y los parámetros para manejar la comunicación dentro de la institución.

Análisis de resultados

Basado en las evidencias y los datos que se obtuvieron con la metodología y las herramientas de investigación, se adelantó la construcción de una Matriz DOFA, que permite identificar diversos aspectos de la institución.

Matriz DOFA

Tabla 3. MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA	
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay unidad de comunicaciones ni una historia permanente por parte de un profesional en el área para la atención de estos asuntos particulares. ➤ No hay una política para el manejo de comunicaciones y no se han planificado las actividades a desarrollar desde la política. ➤ El direccionamiento de las comunicaciones ha estado a cargo de personas que no son profesionales en el área de comunicaciones. ➤ No hay infraestructura suficiente para el desarrollo de las actividades de comunicaciones, como impresora, software de diseño, presupuesto de la unidad y un equipo con especificaciones adecuadas. ➤ El manejo de los canales de comunicación es muy tradicional, no hay canales para los públicos jóvenes. La 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La clínica Antioquia es reconocida en el sector por su gran trayectoria en el municipio de Itagüí. ➤ El crecimiento del municipio en sus proyectos urbanísticos, han generado una mayor cantidad de personas atendidas.

<p>clínica ha incursionado muy tímidamente en los medios digitales.</p>	
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal tiene sentido de pertenencia por la institución, este atiende a las campañas de mejoramiento, presentan ideas y se muestran interesados por la institución. ➤ La nueva administración es visionaria, se interesa por los procesos de la Clínica, entre estos el de comunicación. ➤ Hay un gran interés por el mejoramiento de todos los procesos de la institución y su posicionamiento en el sector de la salud. ➤ La clínica cuenta con convenios que le garantizan una estabilidad en sus operaciones administrativas. ➤ La nueva administración interesada en atender muy bien a sus públicos, ha creado una serie de cargos que mejoran el proceso de atención al cliente. ➤ La Clínica ha realizado una gran inversión en sus proyectos de infraestructura, para mejorar los servicios y ampliar sus instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La presencia de más entidades del sector salud cerca a la Clínica, como el Hospital San Rafael, IPS Rotaract e IPS Promedan.

Análisis DOFA

Según el portal “ (Matriz FODA, s.f)”, La matriz DOFA, es el análisis que permite identificar ciertos aspectos de la organización, en pro de una mejora constante de sus diferentes áreas, evaluando cuatro atributos específicos que permiten abordar las

falencias, planificar estrategias, potencializar sus fortalezas e identificar las amenazas a las que puede estar expuesta la institución.

Debilidades: son ciertos factores que generan una posición desfavorable frente a la competencia, estos se pueden reflejar en los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

(Matriz FODA, s.f)

- Una de las principales debilidades de la Clínica es la falta de un comunicador que lidere los procesos de comunicación. Al contar únicamente con practicantes para las labores de comunicación, se genera un reproceso cada que se cambia de practicante.
- El uso inadecuado de las carteleras institucionales hace que la identidad corporativa se distorsione. El personal utiliza estas carteleras para publicar cualquier información que ellos consideren importante, en ocasiones se han encontrado publicaciones en donde se ofrecen almuerzos, arepas y otros productos totalmente ajenos a la clínica.
- La falta de una impresora propia de la unidad de comunicaciones, dificulta y retrasa las labores, pues se está perdiendo aproximadamente una hora diaria, en el recorrido que hay que hacer para imprimir.
- En la Clínica no se ha implementado Facebook dentro de sus canales de comunicación, esto actualmente nos deja un paso atrás que las demás clínicas que sí utilizan las redes sociales para transmitir lo que desean.

Las redes sociales en las organizaciones son de gran ayuda si se ven como un canal para mantener una relación con su público externo. Algunas personas pueden tener la percepción negativa sobre el uso de estas, pero si desde la organización hay una persona encargada de manejarla cuidadosamente, de transmitir el mensaje adecuado, puede ser una gran aliada.

Oportunidades: son los atributos que resultan positivos, explotables y disponibles, que se deben utilizar en la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. (Matriz FODA, s.f)

- Las dos sedes de la Clínica se encuentran ubicadas estratégicamente cerca de la administración municipal, lo que podría ser una gran ventaja al participar de las campañas y jornadas que realiza la dirección local de cada municipio.
- La clínica cuenta con diversos canales de comunicación que podrían ser más utilizados para difundir la información sobre la clínica, sus mejoras, reconocimientos, campañas y actividades que se realizan y que no todo el público tiene conocimiento de estas.

Fortalezas: son las características especiales de la empresa, que le permiten tener un lugar favorecido frente a la competencia. (Matriz FODA, s.f)

- El trabajo del comunicador es reconocido como una labor importante dentro de la entidad. Esto facilita el trabajo con todo el personal de la Clínica, quienes poseen un gran sentido de pertenencia por la institución.

- El área de calidad cuenta con un amplio presupuesto, del cual se beneficia el proceso de comunicación a la hora de realizar alguna tarea o actividad en específica.
- La clínica está pasando por un cambio muy positivo en su imagen, esta se ha ido transformando en temas de infraestructura e identidad corporativa, lo que ayuda a ir cambiando la concepción que se tiene de la clínica por parte de los usuarios.
- Recientemente se ha creado el cargo de anfitrión de servicio recepcionista, los cuales apuntan a la cercanía con el público externo y se convierten en un canal de comunicación directo.

Amenazas: situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (Matriz FODA, s.f)

- Página no oficial en Facebook: La Clínica Antioquia S.A. tiene de una manera no oficial una página en Facebook que fue creada posiblemente por un practicante de comunicación en el año 2012, esta página no está actualizada y solo se presta para que las personas comenten su punto de vista de la clínica, sin una retroalimentación pertinente.
- En el municipio hay varias entidades del sector salud prestando sus servicios, lo que puede tomarse como una amenaza al ser una competencia directa para la Clínica.

Conclusiones

Por lo delicado y trascendental de los procesos que maneja una entidad prestadora de salud como lo es la Clínica Antioquia, es fundamental tener un manejo riguroso de las acciones de comunicación de todas las unidades, ya que la comunicación se constituye como un elemento fundamental de carácter transversal para fortalecer la reputación de la institución.

En un servicio de salud todo comunica, desde la atención al cliente, los mensajes e información por parte del personal asistencial, la infraestructura, la limpieza, decoración, orden, entre otros aspectos. Es por ello que las funciones de un comunicador trascienden más allá de la administración de los canales, para estas instituciones deberá constituirse como un asesor o auditor de todos estos componentes, garantizando la integralidad en el manejo de las comunicaciones.

El comunicador en una institución de salud debe convertirse en un impulsor de la buena comunicación, muchas personas están a cargo de comunicar o transmitir un mensaje, por esto es muy importante que se les capacite en temas de comunicación asertiva.

El manejo de los canales en una clínica debe apoyar mucho la labor del personal, es por esto que deben tener información importante que ayude a la labor que realizan y aporte a un buen ambiente laboral.

Una Institución de salud debe implementar un manejo adecuado de relaciones públicas y un acercamiento con los medios de comunicación para generar posicionamiento, credibilidad y competitividad de la entidad.

Recomendaciones

Es necesario que la Clínica aplique la política de comunicación y que se desarrollen las actividades del plan de comunicaciones. Posteriormente, se adelanten evaluaciones de su impacto y esto permita la creación de una unidad de comunicaciones estructurada para que los proyectos se generen por el personal de comunicación y a su vez, estos cumplan la función de auditores en temas comunicacionales.

Levantar el proceso de comunicación, serviría para mejorar el desempeño articulado de todos los procesos de la Clínica, mejorando la comunicación entre las áreas, estructurando los canales y la forma de difusión de sus mensajes.

Se recomienda incluir en las capacitaciones, inducciones y reinducciones, un espacio para hablar sobre la política de comunicación y el uso de esta, así, todo el personal tendría conocimiento de la aplicación de la comunicación dentro de la Clínica.

Referencias

- Aranda, T. J., & Araújo, E. G. (16 de JUNIO de 2009). *UNIFAP*. Obtenido de http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf
- Collado, C. F. (SF). *Biblioteca Central de la Universidad de Piura*. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de http://www.biblioteca.udep.edu.pe/BibVirUDEP/libro/pdf/1_48_204_13_361.pdf
- Costa, J. (S.A). *Portal de Relaciones Públicas*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
- Díaz Cayón , G. M., Loaiza Sandoval, N. P., & Zambrano Duque, L. F. (2009). **** Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación****. Bogotá.
- García Mestanza, J., Ruiz Molina, A., & Ventura Fernández, R. (1999). *Universidad de La Laguna*. Obtenido de <https://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- Hermosilla, A. J. (2005). *INCAE*. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf
- Matriz FODA. (s.f). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Preciado H., Á. (2009). Gestión de la identidad corporativa en empresas periodísticas colombianas. *Latina*, 810-818.
- Preciado Hoyos, Á. (2009). *Revista Latina de Comunicación*. Obtenido de http://www.revistalatinacs.org/09/art/863_Colombia/64_78_AS_Preciado.html
- Rodríguez, I. T. (03 de 07 de 2017). *Comunicación Organizacional*. Recuperado el 07 de 04 de 2018, de <http://comuniorga.blogspot.com.co/2017/07/irene-trelles-rodriguez.html>

Apéndices

Producto A. Política de Comunicación para la Clínica Antioquia S.A.

Introducción

La Política de Comunicación de Clínica Antioquia S.A., establece los lineamientos para el uso y ejecución de la comunicación interna y externa, con el fin de centralizar y estandarizar la difusión y el manejo de la información institucional.

Contar con una política de comunicación permite que las personas relacionadas con la organización encuentren en ella un sustento ético presente en la realización de las labores diarias, su gestión y los procesos o servicios que se brindan en esta institución.

Valores incorporados a la política de comunicación:

- Respeto
- Responsabilidad
- Humanización
- Empatía
- Lealtad
- Honestidad

La Clínica Antioquia S.A. implementa un modelo de comunicación para la creación y la aplicación de la cultura organizacional. Esta política evidencia su compromiso con la implementación y el cumplimiento de las estrategias orientadas hacia la sensibilización, capacitación y puesta en marcha de estos lineamientos.

Esta Política obedece a los lineamientos establecidos en el Macro de Gestión de Calidad de la Clínica Antioquia S.A., la cual aplica para sus dos sedes.

Parámetros institucionales

Buscando generar una identidad corporativa sólida y coherente, que refleje claramente los principios institucionales, se crean los siguientes parámetros que se deben llevar a cabo a la hora de regir los procesos de comunicación de la Clínica.

Lenguaje	En la Clínica Antioquia priman los valores éticos y morales, los cuales se reconocen como los pilares de la institución, es por esto por lo que se prohíbe todo uso de palabras ofensivas o discriminatorias en los contenidos institucionales.
	Está permitido el uso de extranjerismos, tuteo y semiótica en la elaboración de piezas de comunicación, siempre y cuando esté ligado a la estrategia del mensaje.
	Se recomendable evitar el uso de tecnicismos en los contenidos que sean para el público externo para no generar un ruido en el mensaje.
	Se rechaza todo tipo de difamaciones y rumores por parte del personal interno de la institución que puedan afectar el buen nombre de la Clínica

Ortografía	<p>Es fundamental y de carácter obligatorio, hacer un uso adecuado del idioma y de sus respectivas estructuras gramaticales. Se define como idioma primario el Castellano, por ser este el que domina en la ubicación geográfica de la Clínica.</p>
	<p>Se permite el uso de extranjerismos en la creación de contenidos, siempre y cuando no predominen en el contenido.</p>
	<p>Se cometerse una falta de ortografía, se debe corregir inmediatamente el error y reemplazar el contenido si este ya fue publicado.</p>
	<p>Se prohíbe la copia o robo de textos, frases o cualquier contenido que no sea de la autoría de quien realiza la pieza y no esté debidamente citado.</p>
	<p>Nota: todo contenido debe pasar por la Dirección de Calidad, quien será el área encargada de validar y aprobar su difusión.</p>
Tipografía	<p>Ospedale</p>
	<p>Fuente primaria: Oceanía</p>
	<p>Fuente secundaria: Milo OT</p>
	<p>Para la creación de piezas formales con texto (carnés, informes, firmas electrónicas, entre otros), se debe emplear la tipografía estipulada en el manual de estilo del grupo Ospedale</p>
Correspondencia	<p>Para la correspondencia, se cuenta con un formato donde está plasmado el logotipo, la dirección y el teléfono de la clínica. (anexo)</p>
	<p>Debe cumplir con una estructura preestablecida. Se consigna la fecha y el lugar, destinatario, asunto, saludo, cuerpo del mensaje, despedida y remitente.</p>

Uso de la imagen

No se permite la publicación de fotografías, imágenes o videos con contenido sexual, amarillista u ofensivo

Evitar el uso de fotografías donde aparezcan menores de edad, sin un consentimiento previo de los padres

Usar fotografías e imágenes de buena calidad, donde los pixeles sean adecuados para los diferentes formatos donde se abre este contenido.

Crean y mantener actualizado un banco de imágenes para un uso a futuro en diferentes ocasiones.

No usar imágenes ajenas sin previa autorización o sin implementar los créditos de dichas piezas.

Promover la diversidad en todas sus manifestaciones por medio de las publicaciones, evitando caer en estereotipos.

Todas las piezas audiovisuales pasarán por una previa revisión antes de su publicación.

Cuando se usa el logo de la empresa, este debe estar en sus colores y formato original.

Evitar publicar algo sin el formato institucional

No utilizar las paredes, mesas, computadores y demás enseres de la institución, para publicar información, para esto, se cuenta con carteleras internas.

No publicar contenido inadecuado o diferente a la razón social de la institución.

Logo

La Clínica Antioquia S.A. cuenta con un Imagotipo compuesto por el símbolo y el logotipo. El buen manejo de esta pieza es fundamental en la construcción y fortalecimiento de la identidad corporativa.



El tamaño mínimo del imatipo debe ser de 12 mm, con el fin de garantizar su legibilidad.

Color

Los colores institucionales están establecidos por el Grupo Ospedale, quienes especifican la gama cromática de sus dos colores:

	
C: 88	C: 0
M: 3	M: 0
Y: 45	Y: 0
K: 0	K: 50
R: 31	R: 146
G: 179	G: 148
B: 140	B: 150

Canales de comunicación

En la Clínica se cuenta con una diversidad de canales de comunicación, los cuales son fundamentales para la difusión de la información a los diferentes públicos, por esto, es necesario conocer los parámetros que deben tener en cuenta para hacer uso de estos:

Canales Institucionales:

- Video Institucional
- Carteleras (Internas y Externas)

- SPARK (chat institucional)
- Parlante
- Whatsapp (grupos o comunicación individual)
- PBX (extensiones de las diferentes áreas)
- Correo institucional
- Intranet
- Fondos de pantalla
- Voz a voz
- Reuniones
- Buzón de sugerencias
- Página web
- Almera (software de calidad)
- Ascensores
- Televisores

Uso de los canales:

Todo contenido que vaya a ser publicado en carteleras, fondos de pantalla, parlante, televisores, entre otros, debe ser diseñado y aprobado por el comunicador, quien es el encargado de darle la imagen institucional.

Se prohíbe la publicación de avisos, donde se promueva la venta de comestibles, viajes, rifas y demás temáticas ajenas a la institución.

Importante: la clínica cuenta con diversos canales de comunicación, estos están al servicio del personal con ayuda del comunicador, evite pegar papeles de las paredes, esto va en contra de la imagen institucional.

Protocolo para uso del parlante institucional

El parlante institucional está diseñado para difundir información de interés general e importante para el público interno y externo, pero no toda la información que se difunde es relevante, y es por esto, que se realiza un filtro donde se determina la prominencia de la información, su impacto y la finalidad de esta.

Uso del parlante:

El uso del parlante es únicamente para temas institucionales, que sean de interés del público inter y/o externo. Es por esto que se debe ejercer un control que vele por el buen uso del de este medio de comunicación.

Se puede acceder al parlante de las siguientes maneras.

Parlante desde la extensión:

- Asegurarse que no haya dispositivos cerca que generen interferencia (celulares, radios, entre otros).
- Marcar la extensión 1911 para sede sur o 2821 para sede norte.
- Esperar que se emita el sonido, indicando que se ha realizado la conexión.
- Comunicar la información con un tono de voz adecuado, de forma clara, pausada y con profesionalismo.
- Finalizar la transmisión presionando el botón de colgar, antes de bajar la bocina.

Parlante desde la consola de sonido:

- Revisar previamente la calidad y el volumen del audio que se va a difundir
- Validar el volumen de la consola.
- Conectar adecuadamente el cable al dispositivo donde se encuentra el audio (celular, Tablet, computador, etc.).
- Poner el dispositivo en modo vuelo si es el caso, para evitar interrupciones.
- No interrumpir la reproducción.
- Volver a configurar la consola como la encontró.

NOTA: Si al momento de parlantear, se presentan interferencias o daños en el sonido, se debe notificar al área de sistemas.

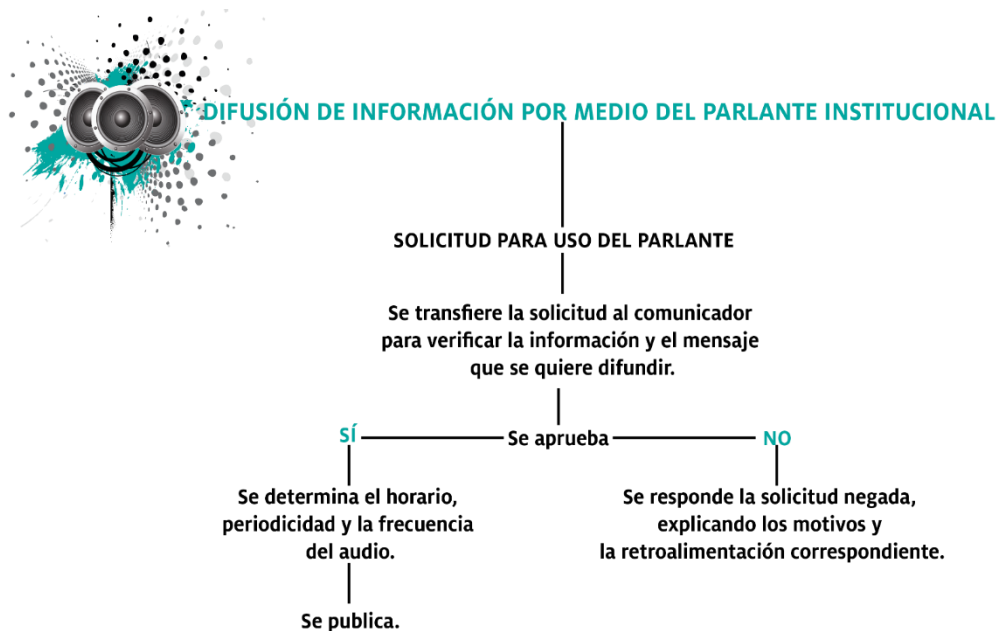
Personal autorizado para parlantear:

La persona encargada del conmutador tiene autorización para hacer uso del parlante, siempre y cuando el mensaje tenga un carácter institucional.

El resto del personal debe usar el parlante solo en situaciones que lo ameriten verdaderamente, pero es necesario tener presente las recomendaciones ya mencionadas antes de usarlo.

Casos donde no se requiere autorización por parte del comunicador:

- Vehículos del parqueadero
- Claves de emergencia o protocolos
- Ubicar al personal (cuando ya se hayan utilizado otros medios para hacerlo)



Campañas:

las campañas realizadas dentro de la clínica deben ser con fines netamente institucionales, se prohíbe todo tipo de campaña comercial, política, promocional o de cualquier índole que no corresponda con el objetivo misional de la Clínica Antioquia S.A.

Desde el área de comunicaciones, se realizará el acompañamiento a cada campaña con el fin de velar por la imagen institucional y realizar un registro fotográfico que sustente la realización de estas actividades.

Es necesario evaluar el contenido que se desea transmitir en cada campaña para evitar que se presenten contenidos inadecuados en estas, que desdibujen la identidad de la institución, por esto se le indica a todo el personal, que antes de realizar dichas campañas, acudan al comunicador para realizar el análisis de estas.

Solicitudes: para realizar cualquier solicitud de diseño, elaboración de campañas, compartir archivos, elaboración de videos, entre otras, es necesario redactar un correo electrónico donde se especifique qué desea realizar, la información necesaria para el contenido, la fecha de entrega o prioridad, cantidad de piezas y tamaño, esto debe enviarse a la dirección de correo comunicación@clinicantioquia.com.co, por este mismo medio, se hará la retroalimentación de la pieza elaborada con el fin de que se le dé el visto bueno o las sugerencias correspondientes.

Producto B. Plan de Comunicaciones.

Alcance

Inicia con la planeación de las actividades a desarrollar en todo el año, de acuerdo con las estrategias planteadas y termina con la evaluación y mejoramiento de las campañas y la imagen institucional.

Tipos de públicos

Los públicos de la Clínica Antioquia S.A. están segmentados en tres tipos, estos son:

Interno

El público interno está conformado por todos los empleados contratados directamente por la institución, al igual que los practicantes, estos son reconocidos como público interno de la Clínica.

Mixto

En los públicos mixtos se ubican a las empresas que tercerizan su servicio con la Clínica, entre estos está el servicio de vigilancia, alimentación, ropería, ambulancias, farmacia, aseo, entre otros.

Externo

El público externo corresponde a los usuarios en general que acuden a la institución, sea por una urgencia o porque tienen convenio con la clínica, las

aseguradoras o EPS, y los posibles usuarios que puede ser una persona común, o empresas.

Canales de comunicación

- Carteleras (Internas y Externas)
- SPARK (chat institucional)
- Parlante
- Whatsapp (grupos o comunicación individual)
- PBX (extensiones de las diferentes áreas)
- Correo institucional
- Intranet
- Fondos de pantalla
- Voz a voz
- Reuniones
- Buzón de sugerencias
- Página web
- Almera (software de calidad)
- Ascensores
- Televisores

Estrategias y tácticas de comunicación

Estrategia 1. Institucionalizar el uso de los canales de comunicación (cartelera, parlante, página web e intranet).

Táctica 1. Realizar un cronograma de contenidos para los canales ya mencionados, con una periodicidad estipulada, que permita crear una cultura de lectura e interés por temas institucionales. **Infórmate en C.A.S.A.**

Táctica 2. Difundir y socializar la política de comunicación, para hacer conocer los contenidos y parámetros que se deben seguir, para usar los canales de comunicación.

Estrategia 2. Posicionar a Clínica Antioquia en Facebook.

Táctica 1

Crear una Fanpage de Clínica Antioquia en Facebook, donde se publiquen contenidos de interés general, por ejemplo:

- Tips de salud
- Eventos
- Resumen de campañas
- Información de interés
- Opiniones **positivas** de usuarios



Imagen tomada del Fanpage Hospital Pablo Tobón Uribe

Opiniones de usuarios que recibieron atención en este hospital y decidieron compartirlas.



Imagen tomada del Fanpage Hospital Pablo Tobón Uribe

Ejemplo del contenido que se publica en este Fanpage.

Estrategia 3. Generar una cercanía con el municipio y su gente.

Táctica 1. Participar de las jornadas de salud elaboradas por la administración municipal, para generar una cercanía con la comunidad, mostrando un lado más humano y de inclusión. **“Salud para todos”**.

Táctica 2. Realizar una jornada semestral de salud en el parque municipal, donde se realicen algunos programas de salud en pro de la comunidad, por ejemplo: Tamizaje de hipertensión, Tamizaje de seno, Examen de diabetes.

Estrategia 4. Potencializar la labor de los anfitriones de servicios..

Táctica 1. Asignar funciones nuevas a los anfitriones, que permitan crear un vínculo más cercano con los usuarios, logrando así, reflejar una imagen más humana de la clínica. Funciones: Felicitar al paciente que esté de cumpleaños, entregando una tarjeta y si es posible un souvenir. Acompañar al usuario que lo necesite, hasta su lugar de destino, dentro de la clínica.

Estrategia 5. Generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la institución.

Táctica 1. Celebrar el día del empleado, un día donde se reconozca lo valiosa que es su labor dentro de la institución. Esta fecha sería institucionalizada y se realizaría anualmente.

Táctica 2. Reconocer aquellos colaboradores que en su día a día reflejan los valores de la institución. **Reconocimiento Valiosos.** Se realizaría una ceremonia de premiación donde se resalte a una persona por cada valor de la clínica, los cuales serán elegidos por medio de votaciones.

Estrategia 6. Estructurar el área de comunicaciones.

Táctica. Designar un profesional de la comunicación, como personal fijo de la institución, para que lidere los procesos de comunicación dentro de la misma, generando así una continuidad en todas las actividades que se desarrollan en la clínica.