

## **Perfil Investigativo**

**La educomunicación en los procesos de comunicación interna de la ESE**

**Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral**

**Por:**

**Maria Paulina Montoya Soto**

**Universidad Católica de Oriente**

**Comunicación Social**

**Rionegro**

**2020**

## **Antecedentes investigativos**

Las investigaciones que se presentan a continuación son proyectos integradores efectuados en los últimos años, cada uno con aportes valiosos al contexto de la comunicación, específicamente a la comunicación interna organizacional en las instituciones de salud y la participación social de sus públicos en los programas de promoción de la salud. Asimismo, son necesarias para dar contexto base a la investigación que se desarrollará, la cual tiene objetivos similares a estas, se propone desarrollar dentro de estos mismos campos, y pretende dar respuesta a una de las varias cuestiones que se tiene sobre dichos temas. Así pues, se tomó de referencia a cuatro autores los cuales desarrollaron sus investigaciones desde el campo de la comunicación dando resultados pertinentes para tomar en cuenta.

En España, por ejemplo, Edilson Bustamante Ospina (2013) en su tesis de grado titulada “La comunicación interna en el sistema nacional de salud de España” presentada a la Universidad Autónoma de Barcelona, realizó una investigación donde se pretende hacer un análisis del papel de la comunicación interna en el contexto del Sistema Nacional de Salud de España, estudiando la comunicación interna como parte de los procesos de comunicación en salud que pueden ayudar a potenciar y alcanzar los objetivos de las instituciones de salud. Del análisis de los estudios encontrados en esta investigación, se evidencia que la comunicación interna es un gran reto para todo el sistema de salud de España. Los estudios reflejan que la comunicación interna es aún una tarea por cumplir, pues en el campo de la

salud se la reconoce como instrumento primordial pero no se le da la importancia que merece y que debe tener en las instituciones de salud.

“A partir de estos resultados, se precisa de una política de comunicación interna que entre otros asuntos trabaje desde líneas como el papel de los líderes, la integración de los empleados, su identificación con lo que hacen, y la misma investigación de los procesos comunicativos” (Bustamante, 2013, p. 153).

Se puede afirmar que la anterior investigación tiene una significativa importancia para la investigación en curso ya que a partir del análisis del papel que tiene la comunicación interna en el contexto de los escenarios de salud de España, y la evidente baja importancia que tiene en este contexto, se plantea la necesidad de crear una política de comunicación interna en salud, la cual, como lo expresa el autor, ayude entre otras cosas a alcanzar los objetivos que tienen las instituciones de salud, principalmente en este caso, la participación social de sus públicos en los programas de promoción de la salud.

De la misma manera y siguiendo esta misma línea de investigación, Edilson Bustamante Ospina (2012) afirma en otra de sus investigaciones presentada también a la Universidad Autónoma de Barcelona (España) y titulada “La promoción de la salud desde la comunicación interna”, la importancia que tiene la comunicación interna en los procesos de la promoción de la salud desde las instituciones de salud públicas, esta vez desarrollando y proponiendo la implementación del modelo de las “seis íes” de comunicación interna para promoción de la salud. La investigación propone que la promoción de la salud debe ser asumida por todos los individuos y comunidades (promoviendo la participación social), principalmente por las personas que trabajan en el sector salud, los cuales deben estar informados, capacitados, motivados e integrados desde la comunicación interna de cada

organización, para apuntar a este fin. Esta investigación, como se afirma anteriormente, desarrolla el modelo de las “seis íes” de comunicación interna para promoción de la salud, en el que se incluye: identificación, información, integración, imagen, instrucción e investigación.

A partir de esta investigación se puede afirmar que, el modelo de las “seis íes” propuesto en esta une los elementos necesarios para potenciar las acciones de promoción de la salud y la participación de sus públicos en esta, desde la comunicación interna de cada institución. De esta manera la comunicación interna se convierte en el medio por excelencia para lograr que la cultura de las instituciones de salud gire alrededor de la promoción, lo que sin duda se verá reflejado en el trabajo que se lleva a cabo con la población.

En vista de lo anterior se puede tener en cuenta esta investigación, ya que propone y evidencia el buen funcionamiento y la implementación de un modelo de comunicación interna para fortalecer las acciones de promoción de la salud, por parte de los públicos internos de las instituciones (los empleados) y por ende potenciar la participación social de los públicos externos (los usuarios de las instituciones salud).

Así mismo, en la investigación titulada “La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid salud” (2013) realizada como tesis doctoral y presentada a la Universidad Autónoma de Barcelona (España), Edilson Bustamante Ospina, pretende describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de promoción de la salud. Teniendo en cuenta que hasta hace poco la comunicación interna en el contexto de las instituciones de salud solo se quedaba en estudios y no se trasladaba a otros escenarios para medir por ejemplo su impacto en las labores que desempeña el equipo de trabajo, en este caso labores de salud. De esta manera el autor propone valorar la comunicación interna de las

instituciones de salud como componente que potencia el desarrollo de las acciones de promoción de la salud, a través de seis variables: Identificación, Información, Instrucción, Integración, Imagen e Investigación.

En conclusión, en esta investigación el autor propone que es necesario crear una estrategia de comunicación interna que busque potenciar las labores de promoción de la salud y esta estrategia debe tener en cuenta las seis variables expuestas anteriormente. “Buscar la Identificación de los empleados con la filosofía de promoción de la salud, suministrar Información útil y oportuna sobre la organización y sobre promoción de la salud, apoyar la Instrucción de los empleados especialmente en el desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo, propiciar la Integración de los empleados a los procesos de promoción de la salud, trabajar por la creación de una buena Imagen de los empleados sobre la organización, y fomentar la Investigación de los procesos comunicativos internos para potenciar la estrategia y sus funciones” (Bustamante, 2012).

Esta investigación es pertinente con la investigación que se desarrolla, porque se demuestra la importancia que tiene la comunicación interna dentro de las instituciones de salud y como en ésta las instituciones pueden ver un aliado para potenciar el desempeño del equipo de trabajo y de esta manera, fortalecer las labores de promoción de la salud y el cumplimiento de los objetivos institucionales, en este caso objetivos en promoción de la salud.

De la misma manera, y continuando con la misma línea de estudio se da pie a la investigación que desarrollaron Hernán Díaz y Washington Uranga, titulada “Comunicación para la salud en clave cultural y comunitaria” (2011) la cual propone resignificar la comunicación para la salud a través de la participación activa de los individuos que forman

parte de una comunidad, promoviendo la participación social. De esta manera y entendiendo la comunicación para la salud como una herramienta para controlar y manipular las conductas individuales y colectivas. A partir de la revisión de esas experiencias y la puesta en práctica de una propuesta de comunicación, se plantea que los individuos y grupos que forman una comunidad puedan tomar la palabra para tratar sus necesidades y problemas, y articularse para intervenir activamente en la búsqueda de soluciones, generando un cambio en los roles asignados tradicionalmente a los diferentes actores en materia de salud, y así aumentar la eficacia de las iniciativas sobre promoción de la salud.

Se puede considerar la anterior investigación, ya que determina la comunicación como un instrumento fundamental en los procesos de la promoción de la salud y la articulación de los públicos beneficiados por esta, generando participación social en las comunidades sobre las cuales las instituciones de salud intervienen.

Por último, la siguiente investigación desarrollada por Nelly Alexandra Ojeda Echverria como trabajo de grado presentado a la Universidad Tecnica de Machala (Machala-Ecuador) y titulado “Implementación de estrategias de educomunicación para procesos de enseñanza-aprendizaje en la carrera de comunicación social en la UTMACH” (2016). Hace referencia a las estrategias de educomunicación que se deben implementar en los procesos de enseñanza- aprendizaje en todas las instituciones educativas, específicamente en las instituciones de educación superior. Este trabajo fue realizado con el propósito de demostrar la importancia del estudio de la educomunicación como una disciplina innovadora e importante, que puede ser aplicada y valorada en todos los niveles de instrucción educativa, señalando además que su impacto ha generado reflexiones valederas y planteadas en interrogantes que requieren de respuestas convincentes, entre ellas ¿cuán efectiva es la

participación de la educomunicación en las actividades diarias de la enseñanza y el aprendizaje? ¿qué resultados favorables se ponen en manifiesto al invertir el tiempo necesario en aquellas estrategias puestas en práctica? y por tanto ¿ qué técnicas son más adecuadas y eficaces con enfoque dinámico e instructivo a la vez, como caminos viables de interpretaciones y conocimientos?

Se concluye que es importante intervenir y fortalecer las estrategias de educomunicación debido a que permite revolucionar los procesos de enseñanza aprendizaje proporcionados por las instituciones dentro y fuera de sus aulas, haciendo de éstas verdaderas casas de estudio, direccionadas por la innovación, el dinamismo y la motivación dentro de las lo cual genera esa interactividad y participación activa, pues es lo que hoy requiere mayor cabida en las aulas universitarias.

Esta investigación es importante en este contexto ya que pretende mostrar cuál debe ser la implementación de estrategias de educomunicación en instituciones, en este caso una institución educativa y con fines netamente académicos pero que también pueden ser implementadas en organizaciones que buscan a través de estas estrategias formar y fomentar la participación en procesos de aprendizaje en sus públicos.

Es importante aclarar que en el rastreo que se realizó no se encontraron resultados que evidenciaran la implementación de estrategias de educomunicación en el campo organizacional. El estudio de la educomunicación y las estrategias que de este se desprenden han sido implementadas principalmente en el campo académico y social, y descartado su implementación y estudio en el campo organizacional, pues no se ha determinado una alianza estratégica entre estos campos de estudio para incidir en el contexto organizacional.

## **Planteamiento del problema**

Las organizaciones de salud de Colombia, hacen parte del Sistema General de Seguridad Social regulado por el Gobierno Nacional, el cual, además de velar por las acciones de salubridad pública, atender aspectos de carácter sanitario y prestar la atención preventiva y curativa en salud, debe promover prácticas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, por medio de la participación social de los diferentes públicos según el Decreto 4107 de 2011, que afirma la responsabilidad de promover la participación social en la gestión territorial de la prestación de los servicios de salud y el desarrollo de formas organizativas de participación y control social en las acciones de salud pública y prestación de servicios de salud. Estas organizaciones, que tienen como objetivo trabajar por y para la salud no son ajenas a las estrategias de comunicación interna que se deben implementar dentro de ellas, puesto que, por los objetivos principalmente sociales que cumplen, la comunicación en todas sus formas debe estar presente en cada momento, en cada situación y en cada proceso, para así trabajar de la mano con sus públicos, alcanzar sus intereses, sus objetivos comunes y que sus acciones sean eficaces y eficientes.

Del mismo modo, la comunicación interna, en contexto organizacional, es una herramienta fundamental de comunicación, que implementa la organización y que está dirigida al cliente interno de ésta, es decir, al trabajador. Esta se basa en la gestión de los recursos humanos, que permite el conocimiento de la situación presente y futura de la organización, destacando que es un elemento de motivación personal, es fuente de transmisión y apropiación de la cultura y favorece, en todos sus ámbitos, a la organización. Además, la comunicación interna organizacional busca lograr el buen desarrollo de la organización y sus

públicos objetivos. Basados en esta, la organización y sus públicos internos, pueden trabajar como socios estratégicos de la mano de la comunicación, para alcanzar los objetivos propuestos, a partir de la apropiación de cada individuo por la organización, esto se logra a través de la comunicación interna, la cual motiva y fomenta los comportamientos activos de los públicos internos de la organización, pues un individuo motivado es un individuo productivo y apropiado por el contexto en el que se desarrolla.

Es así como las organizaciones de salud, nacionales y locales, por medio de la aplicación de estrategias de comunicación interna dentro de estas, deben integrar a cada individuo que trabaja dentro de la misma y a partir de la capacitación, apropiación y buena información, promover las prácticas de participación social en la comunidad sobre la cual actúa. Como lo afirma Bustamante (2012). “La promoción de la salud es una tarea que debe ser asumida por todos los individuos y comunidades, y las personas y profesionales que trabajan en el sector salud están llamados a ser defensores y promotores constantes de ella. Esto supone que todos los empleados del sector estén informados, capacitados, motivados e integrados para apuntar a este fin” (Bustamante, 2012, p.79). De esta manera las organizaciones de salud deben aplicar medios y formas de comunicación para lograr comportamientos activos de la comunidad, relacionados con las aspiraciones que se tienen en políticas, estrategias y planes de promoción de salud pública. Citando a Beltrán (1995). “La comunicación para la salud es un mecanismo de intervención para influencia social que proporciona conocimientos, forja actitudes y provoca practicas favorables al cuidado” (Beltrán, 1995, p. 35). Así pues, ya no sólo la comunicación interna entra a mediar en la conformación de los equipos de trabajo o el buen funcionamiento de una organización, sino que tiene un reto mayor que apunta en este caso a proveer a los empleados del sector salud

de las herramientas, los conocimientos, las destrezas necesarias para facilitar el desarrollo comunitario, la creación de ambientes que favorezcan la salud a nivel municipal y la participación de la comunidad tanto en los programas de promoción y prevención de la salud, como, en la construcción de políticas públicas saludables.

Sin embargo, según March (2011), aunque en las últimas décadas la comunicación interna se ha empezado a desarrollar y a tener mucho más eco dentro de las organizaciones, en el caso del sector salud este asunto ha ido a otro ritmo y apenas en los últimos años algunas organizaciones del sector han planteado la necesidad de desarrollar planes de comunicación integrados en sus planes estratégicos y han empezado a tenerla en cuenta (March, 2011, p. 20). De igual manera afirma que, en la actualidad la comunicación interna en escenarios de salud, es mucho menos estudiada que la comunicación externa. Algunos autores han apuntado sobre cómo ésta puede apoyar la solución de los problemas que enfrenta el sector salud y mejorar los resultados. “En el terreno de la salud, si bien específicamente la comunicación interna no ha sido tratada en las declaraciones oficiales y globales de la Organización Mundial de la Salud -OMS-, hay asuntos que aparecen en estas declaraciones que conllevan a un trabajo desde la comunicación interna” (Bustamante, 2013, p. 144-146). Por esto, se puede afirmar que las organizaciones de salud no implementan, en su mayoría, buenas prácticas de comunicación interna, por lo que, los públicos internos no son partícipes de los procesos comunicativos que se desarrollan en la organización y al existir una deficiente comunicación entre todos los individuos dentro de la misma, no se involucran con la finalidad de la organización y dejan de existir objetivos comunes, citando a Costa (2011), los empleados y usuarios, en este caso, de los organismos de salud son actores que deben estar

en contacto permanente, y de ahí la importancia de que la comunicación e información al usuario la realicen profesionales motivados, satisfechos con su trabajo, formados y con apropiación de la institución para la cual trabajan” (Costa, 2011). Todo esto se ve reflejado entonces, en la relación que tiene la organización con sus públicos externos, los cuales no se involucran con las actividades sociales que desarrolla la misma y no se apoderan del ejercicio de participación social en la promoción de salud, lo cual es de suma importancia dentro de una comunidad. Como afirma Gumucio (2001) “El compromiso de las comunidades implica por una parte la participación de estas en todo el proceso de diagnóstico, planificación y ejecución de los programas, y por otra el fortalecimiento de las organizaciones sociales de modo que constituyen interlocutores válidos y con poder suficiente para convertirse en parte activa en la planificación e implementación de la estrategia de salud” (Gumucio, 2001, p.02).

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo incide la educomunicación en los procesos de comunicación interna de la ESE Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral?

## **Justificación**

En la actualidad estamos inmersos en procesos de cambio y desarrollo que se dan en todos los ámbitos. Las comunidades, las formas de vida, el escenario público, político, económico y social están en constante dinámica; en este contexto, las organizaciones e instituciones no dejan de ser organismos en acción, que en su desarrollo institucional están involucrados y responden a esta dinámica.

Las organizaciones de salud en Colombia entran también en dichas dinámicas de cambio y desarrollo, estas además de velar por las acciones de salubridad pública, atender aspectos de carácter sanitario y prestar la atención preventiva y curativa en salud, promueven prácticas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad y se han convertido en actores de desarrollo que aportan a las comunidades en diferentes ámbitos. En este sentido, la comunicación se convierte en un actor fundamental dentro de estas instituciones, y por ende en un factor determinante para el cambio social.

Así pues, las organizaciones, que tienen como objetivo trabajar por y para la salud no son ajenas a las estrategias de comunicación que se deben implementar dentro de ellas, puesto que, por los objetivos principalmente sociales que cumplen, la comunicación en todas sus formas debe estar presente en cada momento, en cada situación y en cada proceso, para así trabajar de la mano con sus públicos, alcanzar sus intereses, sus objetivos comunes y que sus acciones sean eficaces y eficientes.

Esta investigación visibilizará la importancia de la comunicación interna en las instituciones de salud públicas y la relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional y social, así mismo, permitirá conocer el impacto que tiene en esta las

estrategias de educomunicación que se pueden implementar dentro de una organización para capacitar a sus colaboradores, hacerlos partícipes del cambio y mejorar su comunicación interna.

Esta investigación demuestra la importancia de implementar técnicas de la teoría de educomunicación en las organizaciones y como esta teoría que siempre ha estado ligada a procesos de comunicación para el cambio social se puede implementar en el escenario organizacional y generar cambios significativos en los procesos internos, en este caso para mejorar la comunicación interna organizacional. Así mismo, esta investigación es importante porque permite que organizaciones como La E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral potencien por medio de la comunicación cada uno de sus procesos; también hará que encuentren posibilidades que les permitan implementar la comunicación interna como un factor para mejorar los procesos comunicativos y generar efectos positivos en la comunidad en la cual se desenvuelven.

## **Objetivos investigativos**

### **Objetivo general:**

Determinar la incidencia de la educomunicación en los procesos de comunicación interna de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar el estado actual de la comunicación interna en la institución a través de un diagnóstico de comunicación interna de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral.

2. Implementar estrategias de educomunicación que permita mejorar los procesos de comunicación interna de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral.

3. Relacionar las estrategias de educomunicación implementadas y los procesos de comunicación interna en la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral por medio de un nuevo diagnóstico.

## **Marco referencial**

La comunicación se ha convertido en la acción fundamental que da origen a cualquier proceso de interacción de dos o más individuos, esto, viéndola desde una mirada sistémica, la cual la considera como una interacción social, más que en función de sus contenidos, ósea, como un proceso de puesta en común y participación. De esta manera, se puede afirmar que la comunicación es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento desde la palabra, el gesto, la mirada, hasta el espacio interindividual, concluyendo así que “todo comunica”.

Viendo entonces la comunicación como un proceso permanente y multidimensional, desde una teoría sistémica, se puede afirmar también que "el concepto de comunicación u incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente" (Bateson y Ruesch, 1984).

A través del tiempo, esta teoría ha influido en la idea de la comunicación en muchos campos, uno de ellos, la comunicación organizacional.

Esta concepción, ha permitido la recodificación del pensamiento empresarial tradicional cambiando la manera de percibir la comunicación dentro de las organizaciones, es decir según Costa (1999), concibiéndola como fuente de los procesos de interacciones y de intercambio de materia, energía e información que tienen lugar en este entorno, y así mismo, posicionándola como un instrumento fundamental de interacción entre los individuos que componen las organizaciones e influyente en los procesos que se desarrollan dentro de las mismas. Y que está a su disposición para cumplir los objetivos organizacionales, relacionarse

de manera directa o indirecta con sus públicos y entorno, y posicionarse como organización en todas sus dimensiones.

Así pues, se puede afirmar que para una organización es de vital importancia la comunicación, así como la administración o la producción, puesto que todas las actividades de la empresa implican acción e interacción, es decir, comunicación. Esta, es un hecho que se da naturalmente en cualquier organización, y bajo esta concepción, la comunicación organizacional es el intercambio de actos y mensajes que se da entre la organización y su entorno, o entre los individuos que la componen; de la misma manera la comunicación organizacional es el conjunto de técnicas y actividades dirigidas a promover la circulación de mensajes o a influir en las conductas, opiniones o actitudes de los públicos de la organización, tanto internos como externos, todo esto con el fin principal de cumplir y alcanzar los objetivos organizacionales a nivel interno y externo.

“La comunicación debe ser considerada como una de las prioridades organizacionales, frente a las transformaciones mundiales y a la revolución tecnológica de la información y debe ejercer un poder expresivo en el día a día de la vida organizacional y en los procesos de gestión participativa.” (Kröhling, 2003)

Como se afirmaba anteriormente, es importante gestionar la comunicación organizacional interna y externa, es decir empoderar la comunicación de la organización desde el interior de esta, hacia su entorno.

En este punto es donde entra a jugar un papel importante la comunicación interna organizacional, ésta, es una herramienta fundamental de comunicación que implementa la organización y que está dirigida al público interno de ésta, es decir, los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados, etc. Así mismo, es un elemento de motivación personal, es fuente de trasmisión y apropiación de la cultura y favorece, en todos sus ámbitos, a la organización. Además, la comunicación interna organizacional busca lograr el buen desarrollo de la organización y sus públicos objetivos, internos y externos. Basada en la comunicación interna organizacional, la organización y sus públicos internos, pueden trabajar de manera estratégica de la mano de la comunicación, para, como ya se había mencionado, alcanzar y lograr todo lo propuesto por la organización, como lo afirma Andrade (2005) “La comunicación interna es el conjunto de actividades realizadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

De la misma manera, se puede decir que la comunicación interna se relaciona con la dirección de la organización, la cual desarrolla la tarea de establecer flujos, medios y formas de la información que circula por los canales internos de la organización y que contribuye al mejoramiento y obtención de resultados.

En este punto se identifica la comunicación interna organizacional, como una herramienta estratégica que se implementa dentro de la organización para la motivación de los empleados de la misma, pues se reconoce que el empleado no solo necesita información adecuada sino una comunicación fluida y confiable para realizar su trabajo y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización, reconociendo que un empleado satisfecho

y leal a la organización, es un empleado productivo. Somoza, citado por Bustamante (2013), define la comunicación interna como un instrumento que “constituye un proceso de gestión de los recursos humanos que permite la transparencia y el conocimiento de la situación presente y futura de la organización. Destaca que la comunicación interna es un elemento de motivación personal, es fuente de transmisión y promoción de la cultura, fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo potenciando comportamientos productivos”. Es así como las organizaciones, por medio de la aplicación de las estrategias adecuadas de comunicación interna dentro de estas, deben integrar a cada individuo que trabaja dentro de la misma, y a partir de la capacitación, buena información, comunicación fluida e inclusión, promover la apropiación, identidad y motivación de los empleados en el trabajo, enfocando todas sus acciones al trabajo común, y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como se afirma anteriormente, entonces se puede decir que en su esencia la función de la comunicación interna organizacional, es hacer de la organización un proyecto compartido, donde todos los individuos que la conforman, trabajen por el cumplimiento y ejecución de unos mismos objetivos. Como lo afirma Múnera (2005) “La función de la comunicación organizacional es, defender la legitimidad de la organización como metáfora, siendo fiel a su etimología de hacer común, en otras palabras, su papel es contribuirá que la organización sea realmente –y no solo de palabras– un proyecto compartido o común”.

## **Comunicación Interna en escenarios de salud**

Así mismo y Según March (2011), “aunque en las últimas décadas la comunicación interna se ha empezado a desarrollar y a tener mucho más fuerza en las organizaciones, en el caso del sector salud este asunto ha ido a otro ritmo y apenas en los últimos años algunas organizaciones del sector han empezado a tenerla en cuenta”.

En este punto es importante aclarar a qué se hace referencia como institución de salud. Las organizaciones de salud de Colombia, hacen parte del Sistema General de Seguridad Social regulado por el Gobierno Nacional, por medio del Ministerio de la Salud y Protección Social y del Ministerio de Trabajo. Este sistema, además de velar por las acciones de salubridad pública, atender aspectos de carácter sanitario y prestar la atención preventiva y curativa en salud, debe promover prácticas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, por medio de la participación social de los diferentes públicos.

Según el decreto 780 de 2016 el Ministerio de Salud y Protección social es la cabeza del sector Administrativo de Salud y Protección Social y tiene como objetivos, dentro de sus competencias, formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar la política pública en materia de salud, salud pública y promoción social en salud. De igual manera, coordina, regula y evalúa el Sistema General de Seguridad Social en Salud. (Decreto 780, 2016, p.02).

El sistema de salud de Colombia está compuesto básicamente por tres entes, los cuales deben velar por el cumplimiento de los objetivos nacionales en salud.

1. El Estado, el cual por medio del Ministerio de la Salud y Protección Social, la Comisión de Regulación en Salud (CRES), y la Superintendencia Nacional de Salud, debe

actuar como ente regulador, coordinador, director y controlador, y debe vigilar y controlar a los actores del sistema.

2. Las aseguradoras, las cuales son principalmente entidades privadas que “aseguran” salud a la población, son intermediarias entre esta y el Estado y administradoras de los recursos que el Estado provee para la salud. Estas se dividen en: Entidades Promotoras de Salud (EPS) y las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL).

3. Las Instituciones Prestadoras de Servicios (IPS), son las clínicas, hospitales, laboratorios, etc, que prestan directamente el servicio de salud a los usuarios y aportan todos los recursos (Humanos y físicos) para la promoción y recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad.

Estas últimas pueden ser públicas o privadas y pueden tener diferentes niveles de complejidad y atención, de acuerdo al tipo de servicios que ofrecen y habiliten o acrediten, es decir su capacidad de personal, tecnológica, y a la hora de realizar procedimientos e intervenciones.

En este caso es importante saber y contextualizar acerca de qué es una IPS de primer nivel de complejidad (baja complejidad). Se habla, entonces de aquellas instituciones que habilitan y acreditan en su mayoría, como consulta médica y odontológica, hospitalización, servicio de urgencias y servicios diagnósticos básicos. Así mismo, estas instituciones se encargan también de realizar actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad, las cuales estén siempre al servicio de la comunidad sobre la cual actúan.

Así pues, las organizaciones, que tienen como objetivo trabajar por y para la salud no son ajenas a las estrategias de comunicación interna que se deben implementar dentro de

ellas, puesto que, por los objetivos principalmente sociales que cumplen, la comunicación en todas sus formas debe estar presente en cada momento, en cada situación y en cada proceso, para así trabajar de la mano con sus públicos, alcanzar sus intereses, sus objetivos comunes y que sus acciones sean eficaces y eficientes.

Las organizaciones de salud cuentan con un aliado fundamental que es la comunicación interna, que al lado de otros procesos y estrategias de la organización, se convierten en bases fundamentales para lograr la máxima conexión entre los objetivos de la organización (de promocionar la salud) y sus empleados. Así, los públicos internos (empleados) del sector salud se deberían constituir en uno de los públicos principales para las organizaciones de salud, pues son ellos quienes necesariamente tienen un contacto directo con los usuarios externos. De esta manera se busca un cambio de discurso sobre la salud por parte de quienes trabajan en los escenarios de salud y haciéndolo extensivo a la ciudadanía. De lo que se trata es de potenciar el trabajo de la organización, través del trabajo con los públicos internos, pues como ha quedado demostrado constituyen la base para alcanzar los objetivos de la misma (Ospina, 2012).

Es así como las organizaciones de salud, nacionales y locales, por medio de la aplicación de estrategias de comunicación interna dentro de estas, deben integrar a cada individuo que trabaja dentro de la misma y a partir de la capacitación, apropiación y buena información, promover las prácticas de participación dentro de las mismas, para lograr comportamientos activos de sus colaboradores, relacionados con las aspiraciones que se tienen en políticas, estrategias y planes de promoción de salud pública. Del mismo modo y citando a Bustamante (2013) se puede afirmar que, “Desde esta perspectiva, ya no sólo la comunicación interna entra a mediar en la conformación de los equipos de trabajo y en su

labor coordinada, sino que tiene un reto mayor que apunta a proveer a los empleados del sector salud de las herramientas, los conocimientos, las destrezas y los entornos necesarios para facilitar las otras cuatro áreas de actuación de la promoción de la salud: el desarrollo de habilidades personales en los individuos, el desarrollo comunitario, la creación de ambientes que favorezcan la salud y la construcción de políticas públicas saludables” (Bustamante, 2013, p. 146).

### **Educomunicación en Instituciones**

Si bien, la educomunicación es un campo de estudio que es poco utilizado en el campo organizacional, en esencia puede ser usado como estrategia de participación y construcción en temas de comunicación. La educomunicación es un campo interdisciplinar que aborda, al mismo tiempo, las dimensiones teórico-prácticas de dos disciplinas históricamente separadas: la educación y la comunicación. Este campo de estudio ha sido abordado desde diferentes concepciones teóricas con varias líneas de desarrollo en su aplicación práctica. La educomunicación pone el acento en el intercambio de los participantes a través de la puesta en acción de su capacidad para el diálogo, es decir, mediante su participación activa en el proceso. Aquí es importante mencionar el Método del Arco, el cual es una de las herramientas de educomunicación que más se usan y la cual puede implementarse en diferentes escenarios, en este caso en el plano organizacional. El Método del Arco se fundamenta en el protagonismo activo de los aprendices, complementado por la intervención orientadora del profesor. Este no transmite la materia sino facilita el aprendizaje, a través de las etapas:

observación de la realidad, identificación de puntos clave, búsqueda de las causas del problema estudiado, formulación de hipótesis de soluciones y aplicación de las más adecuadas a la propia realidad.

Asimismo, la participación implica una actitud colaborativa en los participantes y dinámicas de aprendizaje dialógico que permitan convertir el proceso en medio de colaboración para la consecución de fines comunes.

La educomunicación concibe el aprendizaje como un proceso creativo donde sólo es posible la construcción de conocimientos a través del fomento de la creación y la actividad de los participantes. El conocimiento no es algo dado o transmitido sino algo creado a través de procesos de intercambio, interacción, diálogo y colaboración. La educomunicación debe favorecer este tipo de dinámicas de aprendizaje donde la creatividad es, al mismo tiempo, objetivo y método en procesos de análisis y experimentación permanente.

Para autores como Paulo Freire (2005), Mario Kaplún (1998) o Peter McLaren (1997) este tipo de dinámicas implican y generan una toma de conciencia entendida como un proceso de reflexión para la acción social y la transformación del mundo. A partir de este planteamiento, el proceso educomunicativo es el medio a través del cual hombres y mujeres, a la vez que aprenden, recrean y transforman la realidad en la que están inmersos, porque «la persona humana está dotada de la acción, por tanto es agente-actuante, constructora y transformadora del medio en el cual se desarrolla y vive» (Ferrada y Flecha, 2008: 46).

La Educomunicación, por tanto, es proceso, movimiento, flujo de significados, acción creativa, construcción-deconstrucción-reconstrucción permanente de la realidad. Es, en suma, una forma de pedagogía crítica que concibe los procesos educativos, la comunicación,

los medios y las tecnologías como herramientas de análisis y de acción para la comprensión y la transformación del mundo.

Esta participación de la que se habla en los procesos de educomunicación puede ser entendida como una forma de acción individual o colectiva que implica un esfuerzo y que busca logros específicos.

Para Mario Kaplún, “la participación es entendida como un proceso educativo que debe fomentar los valores de solidaridad y participación social, añadiendo que para que exista un buen modelo participativo es necesario romper con lo tradicional y la unidireccionalidad de los procesos participativos, así que el nuevo paradigma debería ser: que las comunidades pasen a intervenir directamente en el proceso comunicativo y ser emisores y productores de mensajes”. (Citado en Muñoz, 2015)

Cuando hablamos de educomunicación en lo organizacional, hablamos entonces de esta participación, ésta entendida como cuando los sujetos de determinado contexto, en este caso una Empresa Social del Estado, se reúnen y plantean, cuestionan, exigen o proponen soluciones frente a determinado tema, y son partícipes de su ejecución para así resolver problemas y necesidades que se forman dentro de una comunidad y ser generadores de cambio. De esta manera se puede afirmar que la educomunicación juega un papel fundamental en los procesos de cambio, así mismo se pueden identificar que los actores de una determinada organización, son a su vez comunicadores, pues cumplen una tarea importante de en la ejecución de un proceso de crecimiento colectivo y participativo.

La participación en los procesos que se desarrollan en determinado contexto y la comunicación siempre irán ligadas, en este caso por la buena implementación de estrategias

de educomunicación, pues para que la primera se dé efectivamente, debe estar incluida la comunicación, como eje principal de integración colectiva en pro de un cambio social para el bien común, siendo la comunicación generador principal de cambio social.

En este punto es importante destacar, según (Gumucio-Dagron, 2010) las principales premisas de la comunicación para el cambio social (ccs).

El autor afirma que la sostenibilidad de los cambios es más segura cuando los individuos y las comunidades afectadas se apropian del proceso y de los contenidos comunicacionales, pues estos deben ser agentes de su propio cambio y gestoras de su propia comunicación, promoviendo el diálogo, el debate y la negociación desde el seno de la comunidad. Todo esto con el propósito de fortalecer la identidad cultural, la confianza, el compromiso, la apropiación de la palabra y el fortalecimiento comunitario. De esta manera se obtendrán resultados que vayan más allá de los comportamientos individuales, pues se toman en cuenta las normas sociales, las políticas vigentes, la cultura y el contexto del desarrollo.

Mosquera (2003) toma el concepto de comunicación participativa en salud como “el proceso en el que los afectados por las decisiones de los diferentes sistemas de salud deben estar involucrados y tener conocimiento en la toma de estas. Es decir, que la efectividad de los programas y las campañas de comunicación deben enfocarse en el cambio de actitud y comportamiento, teniendo claro que estos solo dependen de la participación activa de la comunidad afectada” (Citado en Muñoz, 2015).

Cualquier programa de salud que pretenda abarcar sectores sociales debe estar ligado a la comunicación. La comunicación es fundamental para la salud pues rompe brechas que

durante muchos años se han formado entre los programas de salud y sus realizadores y sus públicos.

Así mismo, como lo afirma Gumucio (2001) “El compromiso de una comunidad implica por una parte la participación de estas en todo el proceso de diagnóstico, planificación y ejecución de los programas, y por otra el fortalecimiento de las organizaciones sociales de modo que constituyen interlocutores válidos y con poder suficiente para convertirse en parte activa en la planificación e implementación de la estrategia de salud” (Gumucio-Dagron, 2001).

Es importante destacar que la comunicación en salud es muy diferente a la difusión de información, pues, para incentivar la participación en los procesos que se desarrollan tanto dentro y fuera de una institución de salud “es fundamental diferenciar las acciones de difusión e la información relativa a la problemática de salud, de las de educación, que es imprescindible emprender en la tarea de estimular un definitivo crecimiento de la conciencia popular sobre el tema” (Gumucio-Dagron, 2001).

De esta manera, las instituciones de salud podrán promover y permitir la participación social en ellas, por parte de los usuarios y comunidad en general que de alguna manera se relaciona con estas.

## **Marco Institucional**

### **Información básica de la organización**

La E.S.E. Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, es una institución enfocada a prestar servicios integrales en salud a través de la prestación de servicios de excelente calidad, cuentan con 100 años de experiencia en el mercado Colombiano; su equipo de trabajo está conformado por 105 personas altamente calificados para ofrecer la mejor solución a todas las necesidades de sus pacientes. Tienen un amplio portafolio de servicios como hospitalización, consulta médica general, odontología, urgencias, laboratorio, radiología e imágenes diagnósticas, servicio farmacéutico, PYP, vacunación, ginecobstetricia, nutrición y dietética, ultrasonido, pediatría, psicología y fisioterapia.

### **Reseña histórica**

El 14 de Agosto de 1914 un grupo de particulares liderados por el Pbro. Valerio Antonio Arbeláez Gómez, deciden iniciar la construcción de un Hospital de Caridad en El Carmen de Viboral. Construyen una sencilla casona en la esquina de la carrera 31 con calle 37, actualmente Avenida Los Fundadores, allí inicia sus actividades del Hospital San Juan de Dios, que sin muchos recursos, con una enfermera como directora, una ayudante y junto a las Siervas del Santísimo y de la Caridad, se dan a la tarea de aliviar el dolor de la comunidad.

En los años 70 y 72 gracias a la construcción de una moderna estructura y los cambios administrativos pertinentes surge el hospital local con variados y completos servicios de

salud, gran cobertura y una alta calidad en atención para los pacientes. Mediante acuerdo Municipal 186 de 1994 y ratificado por el 090 de 2011 se transforma el Hospital en E.S.E. (Empresa social del Estado), conformándose la Junta Directiva, Presidida por el Señor Alcalde Municipal.

El Hospital San Juan de Dios es una empresa social del Estado de primer nivel de complejidad donde la prioridad es la salud de los pacientes y es por tal motivo que se preocupan por hacer una excelente selección del personal administrativo y médico y así poder ofrecer los mejores servicios en consulta médica, hospitalización, urgencias, laboratorio clínico, rayos X, odontología, vacunación y farmacia. Además adelantan programas especiales de promoción y prevención de la salud, que garantizan el bienestar y la felicidad de los carmelitanos. La E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral trabaja bajo los valores del respeto, responsabilidad, compromiso, honestidad y que brinda un trato humano a los pacientes sin distinción alguna.

En estos más de 100 años de servicio se han preocupado por avanzar tecnológicamente, por tener a los mejores médicos, por hacer mejoramientos continuos en la infraestructura del hospital. Este trabajo comprometido los ha hecho merecedores de numerosos logros y reconocimientos que reflejan el compromiso con los pacientes. Sabiendo que la salud es un derecho y es lo más importante de la vida, es por eso que día tras día trabajan para ofrecer una atención integral en salud con calidad, oportunidad, accesibilidad, eficiencia y seguridad.

## **Filosofía Institucional**

### **Misión**

Somos una Institución prestadora de servicios de salud, comprometida con una atención segura y humana, haciendo énfasis en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, con personal competente, tecnología e infraestructura adecuada, cumpliendo con nuestros criterios de calidad para contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios que son nuestra razón de ser.

### **Visión**

Para el 2020 continuaremos prestando servicios de salud con nuestros criterios de calidad, mediante la interacción con la comunidad, los desarrollos de la región, los sistemas de información y el alto compromiso del talento humano para generar la satisfacción de nuestros usuarios y el posicionamiento en el sector y la región.

### **Valores y Principios corporativos**

**Respeto:** Trabajamos valorando la dignidad, las opiniones, las ideas y formas de pensamiento de nuestros usuarios y su familia.

**Responsabilidad:** Nos comprometemos a realizar correcta y oportunamente cada uno de los procedimientos y tareas asignadas.

**Honestidad:** Actuamos con transparencia y claridad asumiendo de manera justa cada una de nuestras responsabilidades con la Institución, con los usuario y su familia.

**Trato humanizado:** Nos comprometemos a brindar servicios humanizados trabajando en el cuidado integral de la salud del usuario y su familia.

**Compromiso:** El compromiso es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la

importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los usuarios internos y externos.

### **Perfil social**

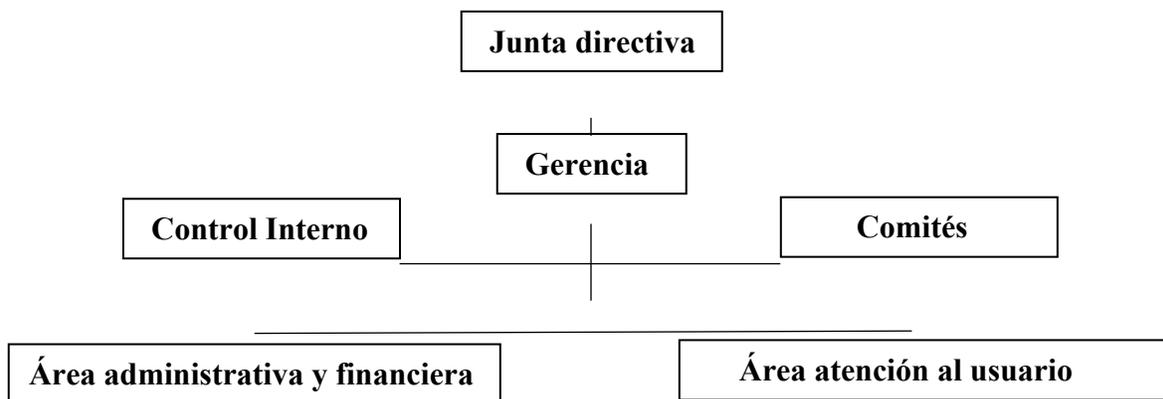
Todas las actividades que realiza la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral son de carácter social, esto es importante resaltarlo, ya que es a partir de la buena aplicación de estrategias de comunicación interna que se pretende mejorar la participación social e los públicos del mismo. A continuación se nombran algunas de ellas:

- Actividades de salud mental: Atención a la población a través de psicología, charlas, etc.
- Seguridad alimentaria y nutrición: Kit que se dan a familias para suplementar la parte nutricional en los hogares del municipio.
- Programa de derechos sexuales y reproductivos: Realización de charlas en las instituciones educativas, capacitaciones en el hospital, entrega de preservativos.
- Campañas para la población vulnerable
- Responsabilidad social y empresarial: La E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral cuenta con certificación de responsabilidad social y empresarial, el cual mide ocho ítems, que se basan por ejemplo, en lo que se desarrolla dentro de la institución, en la participación de la comunidad a la que sirve, y en la parte legal.
- Prestación de servicios de salud

- Visitas veredales: Se hace consultas de promoción y prevención de la salud en las veredas del municipio (incluyendo las más lejanas) y diferentes barrios, además se lleva el móvil de la salud para realizar campañas de salud.
- Escuelas saludables: Desplazamiento que se hace a cada una de las instituciones educativas del municipio para dictar capacitaciones, evaluar a los niños en crecimiento y desarrollo, los jóvenes sanos, planificación y vacunación.
- Política de talento humano: Apuntar a que todo el personal sea del municipio o que vivan hace algún tiempo en él.
- Convenios docente-asistenciales: Prácticas que realizan los estudiantes de diferentes instituciones de educación superior. Los estudiantes se capacitan en todo lo necesario para realizar las labores dentro de la institución.
- Bienestar social: (Tema social interno) Actividades que se realizan desde la parte de talento humano para beneficio de los empleados (préstamos, celebraciones de días especiales, tardes recreativas, integraciones, auxilios estudiantiles, etc).
- Desarrollo de nuevos servicios: Se busca dar nuevos beneficios a la comunidad.
- Promoción de estilos de vida saludable: Convenios para realización de ciclo vías, ciclo paseos, gimnasia al aire libre, actividades físicas.
- Campañas para la población migrante: Se realizan campañas de vacunación, desparasitación, planificación y más servicios para la población migrante Venezolana.
- Servicios Amigables para adolescentes: Servicio de psicología en las instituciones para realización de actividades con adolescentes.

- Vacunación sin fronteras: Independientemente que al paciente se le presten los servicios de salud en la institución, se vacuna totalmente gratis si lo necesita.
- Cero Caries: Desplazamiento a diferentes instituciones, barrios y veredas para prestar los servicios de salud oral totalmente gratis.

### Organigrama institucional



### La Comunicación en la organización

La E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, es una entidad social del estado que si bien hasta ahora no ha planificado la comunicación organizacional, sí tiene claridad de la importancia de esta en una organización. Así pues, por la falta de planificación de esta, no existen estrategias a nivel interno y externo que permitan mejorar la comunicación con los diferentes públicos. Desde el punto de vista teórico la comunicación interna tiene

como objetivo, alinear todas las fuerzas internas de la organización para alcanzar un objetivo y aumentar la productividad de todos los integrantes, asimismo, permitir la articulación de las relaciones entre los diferentes departamentos/áreas de una organización. Pero debido a la falta de planificación, nada de esto ocurre, puesto que hay un total desconocimiento por parte de los integrantes de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral con respecto a cómo puede potencializar el factor de la comunicación en cada uno de los procesos asistenciales y sociales que realizan.

Dentro de la E.S.E Hospital San Juan de El Carmen de Viboral, la comunicación para los colaboradores se reduce a la capacidad inherente de comunicarse unos con otros y la comunicación organizacional se encuentra limitada a temas internos como el uso de carteleras, intranet, SPARK, capacitaciones, pero incluso así, aunque los canales de comunicación existen, su actividad es poca o su uso inadecuado.

La comunicación organizacional interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, pero siendo el escenario de las capacitaciones de personal mensuales el espacio que reúne a todos los integrantes y la existencia de canales dentro de la organización estos no son propicio para el intercambio y conversación de los integrantes de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, pues los espacios y canales no son usados de la forma adecuada y no cumplen con el objetivo de lo que es la organización.

## **Diseño metodológico**

La actual investigación se desarrollará a partir de un enfoque cualitativo, pues busca estudiar la realidad de un contexto e interpretar fenómenos desde la lógica y un proceso inductivo a partir de métodos de recolección de información no numéricos, ya sean observaciones detalladas de expresiones verbales y no verbales; así como de conductas, manifestaciones, y/o vivencias. Este tipo de investigación se centra en los sujetos y toma una perspectiva desde el interior del fenómeno a estudiar. Como lo afirman Taylor y Bogdan (1984) El objetivo principal de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). Ósea, este tipo de investigación pretende comprender lo que la gente dice, lo que permitirá comprender el estado y las formas de comunicación interna que se manejan en la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, y conocer cómo es entendida la comunicación interna desde un contexto real, para luego describir y caracterizar por medio de un diagnóstico comunicativo cuáles son las falencias dentro de la organización y finalmente determinar las posibles soluciones.

“La ruta cualitativa resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (Sampieri, 2018, p. 9). Aquí, es preciso entender lo cualitativo como la comprensión de un contexto donde ocurre un fenómeno, en este caso, se estudiará cómo incide la educomunicación en los procesos de comunicación interna de la ESE Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, donde se parte de lo particular a lo general, es

decir, se observa la comunicación entre los individuos y entre las áreas de trabajo y de ahí se llega a una o varias conclusiones más generales, a partir de los resultados obtenidos en él, con descripciones detalladas de lo que arrojó la investigación.

La investigación cualitativa comprende un conjunto de información que, a su vez, puede ser relativa, por esto lo más recomendable es categorizar y codificar la información. En el presente proyecto de grado, se utiliza una técnica de análisis de la información basado en la triangulación: “La triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos” (Okuda y Gómez, 2005, p. 120). Por lo tanto, se puede afirmar que la presente investigación consta de una triangulación fundamentada en una correlación para estudiar un mismo fenómeno (incidencia de la educomunicación en la los procesos de comunicación interna organizacional): “Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos” (Okuda y Gómez, 2005, p. 121).

Así mismo el carácter es fenomenológico debido a que trata de comprender y describir una realidad social a través de situaciones específicas, teniendo en cuenta que la fenomenología estudia la relación que hay entre los hechos (el fenómeno) y el contexto donde se presenta una realidad; de manera que “la fenomenología desde esta visión, se asume como filosofía que escruta el interior del ser humano para comprender en primer lugar las percepciones mentales y luego, las experiencias” (Ahimara, 2018, p. 87). En este caso, identificar los procesos de comunicación interna de la organización, y luego con la

implementación de estrategias de educomunicación evidenciar como inciden estas en los mismos procesos.

Según el texto *La fenomenología como fuente de generación de conocimientos: un breve recorrido crítico por sus principales exponentes*, el filósofo Franz Brentano (1936) quien también se dedicó al estudio de la fenomenología, afirma:

Se puede construir conocimiento a partir de la experiencia vivida, el cual puede ser sistematizado de modo inductivo - deductivo. En cuanto a lo inductivo, el investigador conoce la experiencia y la describe en sus partes para constituir el todo de la misma, esta visión puede ser contrastada con teorías o realidades ya existentes para compaginar o validar el conocimiento (citado en Ahimara, 2018, p. 92).

En este punto, cabe decir que los dos primeros objetivos de la investigación son inductivos, porque su realización se basa de la correlación entre conceptos y leyes que posteriormente llevan a un seguimiento de la experiencia.

Por consiguiente, para Brentano, el método deductivo se puede concebir:

Por medio de la experiencia tangible y porque el individuo ha tenido una experiencia previa y cognitivamente procede a relacionar mentalmente con el fenómeno a estudiar, otorgándole a este, cualidades que lo configuran dentro del rango necesario para tal fin. Es así que el investigador, puede describir desde la realidad que el otro sujeto le muestra, pero también puede deducir lo que pueda estar ocurriendo en el sujeto. (Ahimara, 2018, p. 92).

De esta manera, el objetivo 3 se considera deductivo, debido a que se toma en cuenta la generalidad de los resultados de los objetivos 1 y 2 para resolver el tercer objetivo específico.

El alcance de la investigación, es de carácter descriptivo, este permite especificar y describir las características de un fenómeno que tiene lugar dentro de un contexto determinado y una población. Como lo afirman Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, “el objetivo de esta investigación es poder conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables” (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, 2006). Este tipo de investigación permite recoger los datos sobre la base de la hipótesis, para luego analizar los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y a la respuesta de la pregunta investigativa. Gracias a que este tipo de estudio permite especificar como se manifiesta el fenómeno de la investigación, entender cómo funciona la comunicación interna dentro de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral y como esta afecta la participación social de los públicos de la organización. Con esta descripción detallada se pretende dar soluciones prácticas a la organización para que por medio del plan de comunicaciones logre corregir las falencias halladas y se consiga producir los cambios esperados.

A su vez, el alcance correlacional, que tiene como propósito establecer una relación entre concepciones o variables provenientes de varias fuentes de información. “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o

más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, 2014, p. 93). Las categorías que se correlacionan acá son las concepciones la comunicación en la organización y la puesta en acción de estrategias de comunicación interna dentro de la misma en relación con los tópicos y subcategorías teóricas establecidos en la matriz categorial, para establecer una relación entre lo que se dice y se hace, con la teoría, los conceptos y la normatividad recogidas en el marco referencial del presente estudio.

Así mismo, se hará uso del tipo de estudio de caso, según Stake (2005, 11), la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio “El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes (...) Su objetivo básico es comprender el significado de una experiencia” (Stake, R. 2005). Así pues, esta investigación, es una investigación aplicada con metodología de estudio de caso, ya que parte de una situación específica enmarcada en el Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, para describir su realidad en el ámbito comunicacional interno, midiendo y registrando la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. A través de esta metodología, se pretende elaborar hipótesis, explorar, explicar, describir, evaluar y/o transformar este fenómeno a estudiar, de igual manera lo que se evidencie en este estudio, puede producir conocimientos o confirmar teorías que ya se sabían.

Para disponer de dicha información es necesario implementar y aplicar técnicas acordes con los propósitos y con la ruta metodológica del proyecto: encuesta, entrevista, grupos focales y observación no participante.

La construcción de los instrumentos está basada en las categorías de análisis desarrolladas en el marco referencial. Estas fueron: Comunicación interna (cultura organizacional, clima organizacional, identidad organizacional) y educomunicación.

Con la finalidad de recolectar la información necesaria para desarrollar un diagnóstico de comunicación interna a la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral y conocer el estado actual de la comunicación interna, se aplicaron los siguientes instrumentos:

Una encuesta escrita, pues esta técnica permite recolectar datos, opiniones, criterios, actitudes del público interno de la organización y de esta manera determinar cuál es la situación actual de la comunicación de esta organización, entre ellas las necesidades específicas en materia de comunicación interna.

Así mismo, se realizó una entrevista semiestructurada, con el interés de conocer las ideas, juicios, opiniones de integrantes la organización, y a su vez recolectar información específica en materia de comunicación interna, conocer cómo es la comunicación, como hacen uso de ella y como la ven proyectada en la organización. La entrevista permite obtener la información pertinente sobre los temas particulares a tratar, los cuales, se despliegan del marco categorial: “La gran ventaja de la técnica de entrevista es que permite obtener información amplia y profunda acerca del evento de estudio. Permite, además, chequear en el momento la información obtenida, repreguntar, precisar y profundizar aún más en la información” (Hurtado, 2010, p. 872). Esta técnica se aplicó a los líderes naturales de cada área de la organización y al comité de calidad el cual agrupa a los jefes de cada área para lograr identificar el estado de la comunicación interna de la institución; las preguntas fueron previamente formuladas con ayuda de la categorización y conceptualización presente en el

marco referencial y elaboradas mediante un cuestionario o guía de preguntas, y registradas en audio y transcritas posteriormente.

También se desarrolló un taller/grupo focal, que permitió poner en discusión a algunos integrantes de La E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral y de esta manera se identificó en su dialogo cuáles son las falencias en la comunicación interna, esta técnica permitió no solo dejar registro de lo dicho sino de las expresiones corporales y la forma cómo se dicen las cosas, lo que posibilitó llegar a conclusiones cercanas de cómo está el clima organizacional, cuál es la cultura, cómo son las relaciones entre compañeros y areas de trabajo y cuales son los canales y los metodos de comunicación mas usados dentro de la organización.

El tamaño de la muestra dentro de una investigación y quienes van a ser parte de esta es importante, por este motivo se debe tener claro cuáles son los componentes que se quieren tomar en cuenta y seleccionar la población suficiente para ello. La muestra entonces "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población" (Mata, M. 1997:19).

De esta manera, la población seleccionada para ser parte de la muestra de esta investigación serán los públicos internos del Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, tomando como referencia de público interno a sus empleados de los cuales se seleccionaron dos grupos: Comité de Calidad y lideres naturales de cada area.

El Comité de Calidad está conformado por Gerente, Subgerente, y los jefes de cada área, este comité se reúne para informar, programar y decidir todo lo relacionado con la Calidad en la organización. Los jefes de área de este comité son los encargados de velar por el buen funcionamiento de sus áreas de trabajo y en conjunto velar por el buen funcionamiento de la institución. La mayoría de los integrantes de este comité tienen un amplio recorrido en la organización, por lo que han estado presentes en todas las transformaciones que esta ha tenido.

Los líderes naturales de la organización, están establecidos en las diferentes áreas y son escogidos por el mismo personal de forma voluntaria y por varios motivos: carisma, entrega, experiencia, entre otros.

Un factor fundamental que caracteriza a estos líderes es el compromiso y conexión emocional con su trabajo. Hay una serie de estrategias prácticas relativamente bien identificadas por parte de estos líderes que influyen en el buen clima organizacional en el área al que se pertenece. Como por ejemplo, cuando llega un nuevo colaborador, el líder se encarga de hacerle saber las dinámicas y ayuda en el proceso de adaptabilidad.

## **Análisis y discusión primer objetivo**

La comunicación organizacional interna promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional. Somoza, citado por Bustamante (2013), define la comunicación interna como un instrumento que “constituye un proceso de gestión de los recursos humanos que permite la transparencia y el conocimiento de la situación presente y futura de la organización. Destaca que la comunicación interna es un elemento de motivación personal, es fuente de transmisión y promoción de la cultura a partir –entre muchas cosas- de las relaciones interpersonales de los individuos que componen la organización, fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo potenciando comportamientos productivos” (Ospina, 2013). Es así como las organizaciones, por medio de la aplicación de las estrategias adecuadas de comunicación interna dentro de estas, deben integrar a cada individuo que trabaja dentro de la misma.

La línea base de la comunicación interna de la E.S.E Hospital San Juan de Dios se identificó teniendo en cuenta la participación de diversos públicos internos, para ello se realizaron encuestas y tres grupos focales, el primero con el comité administrativo y los dos restantes con los líderes naturales de la organización de diferentes áreas. A partir de esto se pudo resaltar información acerca de relaciones entre compañeros, espacios en los que comparten, relación con jefes, relación con otras áreas, cómo se enteran de la información, qué canales utilizan, etc.

Se encontró que la organización busca fomentar el conocimiento, la participación y apropiación de su público interno, sin embargo no se logra debido a que no tienen personal para dirigir los procesos comunicativos. La comunicación que se da dentro de la organización

es lineal, debido a que la comunicación surge de las áreas administrativas y directivas y desciende a los distintas áreas de la organización y su finalidad es únicamente informar instrucciones, objetivos y políticas, mas no comunicar de manera asertiva el proyecto común de la organización teniendo en cuenta las búsquedas y necesidades de sus públicos, tanto internos como externos, lo que genera que se creen herramientas o procedimientos que no serán empleados.

Del mismo modo, las decisiones son tomadas por áreas superiores, lo que evidencia que los colaboradores no participan en la toma de estas, no son tenidos en cuenta por parte de los administrativos y directivos, y aunque están abiertas al diálogo los colaboradores no manifiestan sus inconformidades, y a la comunicación entre unos y otros se limita a anunciar los cambios de la organización, no informan las nuevas formas de proceder, tampoco hacen las debidas capacitaciones, y esto entorpece las labores de distintas áreas que desencadenan en disgustos entre compañeros y mala comunicación externa.

Tal falta de información y de comunicación enrarece el ambiente y genera mal clima organizacional. La falta de definición y concreción en los distintos puestos de la empresa genera en sus colaboradores confusión en las funciones y tareas que cada uno debe desarrollar en su puesto de trabajo, es así como en ocasiones se debe hacer un procedimiento y desconocen a qué área le corresponde o qué deben llevar a cabo para solucionarlo; lo que termina ocasionando evasión de las labores, estrés y malos procedimientos organizacionales, además de rumores de pasillo, individualismo, falta de trabajo en equipo, sobrecargas laborales al enviar procedimientos a áreas que no corresponden y, estas a su vez, generan la falta de cooperación y de solidaridad, debido a que no saben cómo proceder y además están cargados laboralmente; aunque las relaciones interpersonales son buenas el clima

organizacional no tanto. Es decir, la organización tiene claridad y transparencia en lo que respecta a las condiciones laborales, sin embargo no hay la misma claridad respecto a los procedimientos lo que, inevitablemente, genera en los colaboradores incertidumbre, malentendidos y sobre todo la aparición de rumores dentro de la organización que se terminan extendiendo y dando lugar a un ambiente laboral negativo que afecta directamente a la productividad.

Tampoco suelen tener claros los protocolos que deben seguir, ante este desconocimiento, se termina trabajando mediante órdenes, sin conocer el sentido de éstas, la finalidad y la importancia que tienen en el proceso de trabajo y en el resultado final.

Dentro de las formas que la organización informa a sus colaboradores es por medio de reuniones mensuales, juntas y comités, sin embargo no son los medios adecuados para que se lleve a cabo una comunicación certera; lo que ocasiona que las personas hablen sin claridad, ya sea por temor a su jefe, por la falta de espacios, porque los temas que se abordan en la junta no son de su interés o no están en relación con lo que quieren expresar. Además, estas no informan el estado de la organización en general, algunos temas tratados no son pertinentes para todos los que asisten a las reuniones.

Se llevan a cabo reuniones solo para directivos y administrativos, y estos deben ser comunicados a los colaboradores, sin embargo se comunica (o mandan a decir) a tres o cuatro colaboradores y se da por entendido que todos tienen conocimiento acerca de los nuevos procedimientos, por lo que las consecuencias laborales y relacionales recae sobre estos.

Así mismo, los problemas de comunicación se ven evidenciados en la falta de implementación de canales de comunicación interna ascendentes, descendentes y

horizontales que permitan la comunicación adecuada y certera entre áreas. Y aunque la organización busca otras formas de informar tampoco parecen ser las adecuadas; para ello tienen un chat interno llamado SPARK, sin embargo el 80% de las veces que los colaboradores quieren ingresar no les funciona, así mismo emplean WhatsApp como herramienta para informar, pero dado que hacen uso de este en tiempos no laborales los colaboradores no están en disposición de leer.

Los colaboradores manifiestan que también es necesario tener conocimiento de lo que está sucediendo en otras áreas y dado que no son informados ni de lo que acontece en el área al que pertenecen, nuevamente, se generan problemas de comunicación interna que desencadenan problemas de comunicación externa, como por ejemplo la fama de mal servicio de un médico o una enfermera por problemas procedimentales, resultado de la mala comunicación interna, se generaliza a toda la organización.

Y frente a tales acontecimientos el hospital, en vista de que no tienen conocimiento de lo que está pasando en las áreas internas, creen más en los usuarios que en los colaboradores, nuevamente, ignorando sus puntos de vista, búsquedas y necesidades... lo que los hace sentir como un empleado más que produce ciertos resultados y no como un colaborador que emplea un rol activo e importante dentro de la organización, dado que aunque el hospital desde su concepción de desarrollo habla de desarrollo humano no tienen en cuenta a sus públicos internos ni externos como seres humanos sino como empleados y clientes; por lo que se presentan irregularidades en los procedimientos externos como atención privilegiada a algunos usuarios por pertenecer a cargos públicos o por parentesco, por encima de usuarios que presentan urgencias vitales.

Se pudo evidenciar la desmotivación de los empleados a causa de los problemas constantes que se presentan por la distorsión de los mensajes y/o de la semántica. Así, en la cultura organizacional se encuentra una alta ausencia en la planeación, lo cual hace que todos los integrantes vean al hospital de una forma distinta y sus objetivos tomen caminos diferentes. La uniformidad dentro de las áreas se encuentra afectada por la subjetividad en el modo de ver las tareas de los integrantes. Así mismo, el concepto de trabajo en equipo puede tener diferentes significados, lo que hace que sea mucho más difícil desarrollar una perspectiva empresarial unificada, como resultado, se tiene que la organización no es un proyecto compartido.

La comunicación es fundamental a la hora de conseguir que el equipo se oriente en la misma dirección, hacia los mismos objetivos, para evitar confusiones que generan incertidumbre, malestar y repeticiones funcionales que acaban mermando en bienestar individual y la convivencia colectiva que desencadenan problemas de ineficiencia, falta de solvencia a la hora de resolver asuntos o finalizar a tiempo ciertas tareas.

Es importante afirmar que, si el personal no se siente parte de la organización, su grado de compromiso será muy bajo. Entonces se debe invertir tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión y, además en comunicarlos y fomentarlos, para así lograr alineamiento del personal con la estrategia corporativa tan necesario para el buen clima laboral y los resultados de los objetivos propuestos por la organización. Somoza, citado por Bustamante (2013), “Destaca que la comunicación interna es un elemento de motivación personal, es fuente de transmisión y promoción de la cultura, fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo potenciando comportamientos productivos” (Ospina, 2013).

Es así como las organizaciones, por medio de la aplicación de las estrategias adecuadas de comunicación interna dentro de estas, deben integrar a cada individuo que trabaja dentro de la misma, y a partir de la comunicación asertiva, promover la apropiación, identidad y motivación de los empleados en el trabajo, enfocando todas sus acciones al trabajo común, y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Respecto a lo anterior, se puede afirmar entonces que la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral presenta poca apropiación de la cultura organizacional y por ende mal clima organizacional por parte de sus públicos internos se ve afectado.

Pasando ahora al plano de las relaciones interpersonales de los públicos internos se puede afirmar que existen relaciones informales que denotan desarticulación entre los integrantes. Teniendo en cuenta que la mayoría de los medios de trabajo en la institución son de actividad grupal, requieren un nivel aceptable de comunicación, cooperación e identificación entre los miembros del grupo de trabajo. Es a partir de relaciones interpersonales asertivas, se puede crear una mejor interacción de grupo y finalmente mejorar como institución.

Los medios de comunicación que emplea el hospital (SPARK y WhatsApp) no son ni asertivos ni adecuados para los fines del mismo, en vista de que hay muchos medios para acceder a la información se imposibilita la unificación de esta, que desencadena desinformación, malos procesos, problemas laborales... Además, estos medios no permiten que los colaboradores puedan crear una red de conversaciones y de significados que construyan una cultura y una identidad fuerte.

Por último, respecto al tema de medios de comunicación internos que se manejan en la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral se evidenciaron falencias en estos. Siendo el principal escenario reuniones, juntas y comités de personal el espacio que reúne a todos los colaboradores, este no es propicio para la participación de los integrantes de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral, pues el espacio no es usado de la forma adecuada y no cumple con el objetivo de comunicar de manera asertiva lo que sucede en la organización; el espacio se presta, en muchos casos, a la falta de cohesión y coherencia en los temas a los que está enfocada la organización.

El espacio de las reuniones, juntas y comités mensuales no permite poner en discusión los temas importantes que en ellos se debe tratar, por el contrario se tratan diferentes temáticas o necesidades que lleven los diferentes colaboradores de la institución, puesto que no se lleva un orden establecido. Además, se limitan a informar someramente sobre las inquietudes y las tareas de los colaboradores y no hay otros canales que propicien el diálogo fluido entre las partes. La información se queda en las reuniones, juntas y comités en la mayoría de los casos, puesto que canales que existen no son efectivos para comunicarse con el resto de los integrantes de la institución que no participan de ellas.

Como se dijo anteriormente, la comunicación interna en la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral aún es un factor que necesita de trabajo, y aunque se reconoce como una herramienta de gestión para planificar los procesos, mejorar la productividad y mejorar las relaciones, sin embargo no se ha enfatizado en trabajar en ella y los procesos que esta conlleva.

Si bien la comunicación es quien se encarga de que los flujos de mensajes mantengan relacionados a los integrantes de la organización, podemos darnos cuenta que en la E.S.E Hospital San Juan de Dios de EL Carmen de Viboral, existe al parecer una disfuncionalidad en este aspecto. De acuerdo con la respuesta de los integrantes del comité de seguridad del paciente (en el cual se aplicó la primera técnica de grupo focal) los flujos de información no cumplen con las características de una comunicación asertiva al interior de la institución, pues esta no permite mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, lo que ocasiona que haya una desintegración constante entre los colaboradores y se limite el logro de los objetivos organizacionales.

Villafañe, 1999, citado en Castillo, 2010, plantea que la comunicación interna debe cumplir con la función de equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del Feedback, pero según el grupo focal los niveles de retroalimentación son muy bajos, como consecuencia de ello no hay una eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes.

Es evidente que para la organización es importante la gestión de los medios de comunicación para poder canalizar los mensajes, las opiniones y sugerencias de manera que enriquezcan a la organización y sus resultados. La necesidad de canales de comunicación interna es importante para una organización y el buen funcionamiento y uso de estos hacen que el trabajo de la misma se realice de manera eficiente y que el ambiente laboral sea cada vez mejor.

El uso eficiente de los canales de comunicación internos, fomenta la participación activa en comunicación por parte de los públicos internos de una organización potenciando así las relaciones entre los individuos de la organización y el trabajo en pro de los objetivos organizacionales, en este caso, principalmente sociales.

Con lo planteado anteriormente se puede decir que la comunicación interna de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral no es consciente, por lo que como argumenta Andrade, (2010) la comunicación hasta ahora ejercida no contribuye al logro de los resultados organizacionales, no logra fortalecer la identidad de los colaboradores con la asociación, no logra proporcionarles la información relevante, suficiente y oportuna que permita integrarlos, y generar en ellos espacios de participación.

Así mismo, se puede afirmar que se reconoce que el empleado no solo necesita información adecuada sino una comunicación fluida y confiable para realizar su trabajo y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización, reconociendo que un empleado satisfecho y leal a la organización, es un empleado productivo.

## **Análisis y discusión segundo objetivo**

La comunicación interna de la E.S.E Hospital San Juan de Dios, según el diagnóstico realizado anteriormente arrojó que se encuentra afectada por la falta de implementación de los canales convenientes, los cuales interfieren en la comunicación eficaz y efectiva entre áreas. Entonces, de acuerdo a lo evidenciado en el diagnóstico de comunicación interna que se realizó en la institución, el punto principal de comunicación interna que se debe intervenir son las relaciones comunicativas entre las áreas de la organización. Trabajar este tema es de gran importancia dentro del desarrollo de la organización pues basados en esta, la organización y sus públicos internos, pueden trabajar como socios estratégicos de la mano de la comunicación, para alcanzar los objetivos propuestos, a partir de la apropiación de cada individuo por la organización, esto se logra a través de la comunicación asertiva interna, la cual motiva y fomenta los comportamientos activos de los públicos internos de la organización, pues un individuo motivado es un individuo productivo y apropiado por el contexto en el que se desarrolla.

El enfoque metodológico de la estrategia a implementarse será didáctico, participativo y de movilización de grupos, puesto que el proyecto debe considerar un carácter social y, según Juan Díaz Bordenave se fundamenta en el protagonismo activo de los aprendices, cuyo complemento es la acción orientadora. Se parte y se basa en la observación de la propia realidad, así se tiene en cuenta la comunicación como herramienta para identificar necesidades comunicativas y la educación como proceso de aprendizaje. En el caso específico de la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral aplican tales enfoques dado que la población a trabajar son líderes de área y líderes naturales, dado que según el diagnóstico son quienes influyen mayoritariamente en la estabilidad o discrepancia

de la comunicación interna de la organización; por ende, el principal enfoque metodológico será movilización de grupos teniendo como base la participación por medio de estrategias didácticas.

Para desarrollar de manera eficaz la metodología se empleará la promoción como modo. Por medio de la capacitación sobre procesos (edu)comunicativos: Dentro de la capacitación sobre procesos educomunicativos, se debe integrar a cada individuo que trabaja dentro de la misma, y a partir de la capacitación, buena información, comunicación fluida e inclusión, promover la apropiación, identidad y motivación de los empleados en cuanto a la comunicación interna, enfocando todas sus acciones al trabajo común, y al cumplimiento de los objetivos organizacionales para hacer de la organización un proyecto compartido.

Estos dos –comunicación y educación– son pilares en el método de Bordenave (2009) para el conocimiento por medio de la participación. Por ello se considera el método adecuado para emplear en la E.S.E. Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral.

Entonces, respecto al diagnóstico y al perfil de la población, se evidenció que el medio más pertinente para llevar a cabo una mejora en los procesos de comunicación interna son capacitaciones de comunicación interna como método formativo.

El objetivo general del plan de capacitaciones es: Generar un proceso de reflexión y análisis de la comunicación interna a través de una serie de capacitaciones. Por esto, las capacitaciones a realizar son de nivel operativo; es decir, en este caso lo que requiere, y puede lograr la población de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral de cada área dentro del funcionamiento efectivo de la comunicación interna de la organización, para hacer de esta un proyecto compartido.

Según Bohlander y Snell (2008) “una vez que se han determinado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de capacitación depende más de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación. El éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría” (p. 301). En este caso, se hace necesario recalcar que los líderes naturales a través de los grupos focales que se hicieron, fueron los que dieron a conocer el problema de comunicación interna que existe dentro de la organización, y, los que dieron las bases para la planeación de las capacitaciones.

El diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos, cuatro asuntos relacionados según Bohlander y Snell (2008):

- 1. Objetivos instruccionales:** describen las habilidades o conocimientos que se han a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.
- 2. Disposición y motivación de los capacitados:** la disposición de los capacitados se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia.
- 3. Principios del aprendizaje:** la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización.
- 4. Características de los instructores:** el éxito de cualquier esfuerzo de capacitación dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla.

Según Mondy y Noé (2005) sintetiza que “el objetivo principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a este. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones

enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren” (p. 204). El cambio más notable que se pretende generar es en la comunicación interna de la organización (vale aclarar que, al ser un hospital, si se interfiere en la comunicación interna, éste se verá reflejado en la comunicación externa).

### **Concepto de Mensajes**

Las interacciones sociales que se propician dentro de la organización, las relaciones construidas entre áreas y la dinámica de grupo serán el pilar para la creación del concepto de los mensajes, así mismo, la caracterización de los perfiles primarios que basan su forma de comunicarse en la personalización de las relaciones, harán parte de la construcción de este. Por ello, se basarán en la cooperación y el trabajo en equipo enmarcado en la creación de un proyecto compartido, enfocado en las relaciones y la eficacia y efectividad de las mismas, para hacer de la organización no solo un espacio laboral sino un espacio armónico que posibilite sinergia entre las partes.

Del mismo modo se tendrá en cuenta el lenguaje cercano, respetuoso y asertivo al momento de comunicarse dentro y entre las áreas basadas en las búsquedas y necesidades de los colaboradores y el objetivo de la organización. Todo ello, porque se abordará la comunicación interna desde la forma en que se perciben así mismos en relación con el otro y con la organización, en la medida que la dinámica social y relacional de los colaboradores vaya adoptando pequeñas transformaciones encaminadas a un objetivo común se podrá

evidenciar un cambio que posibilite el mejoramiento tanto del clima como de la cultura y los medios.

## Medios

Para que la E.S.E Hospital San Juan de Dios mejore su comunicación interna se hará uso de medios como capacitaciones para transmitir los mensajes, con los cuales, se quiere mejorar la comunicación interna encaminada hacia la creación de la organización como un proyecto compartido.

## Plan de Capacitaciones

N°	Capacitación	Metodología	Estructura	Tema	Metas	Recursos
1	Capacitaciones a los líderes naturales y jefes de área sobre fundamentos de comunicación humana.	Exposición magistral por parte del formador.	Fundamentos de comunicación humana	Comunicación efectiva y eficaz.	Que comprendan la importancia de la comunicación efectiva y eficaz en cada área de la organización y entre las mismas.	Capacitador: \$100.000/h Video Beam: Lo facilita la institución. Computador: Lo facilita la institución. Insumos papelería: \$30.000

2	Capacitación sobre comunicación en las organizaciones.	Exposición magistral por parte del capacitador.	Comunicación en las organizaciones	La importancia de la comunicación dentro de la organización.	Estimular las habilidades comunicativas de los colaboradores.	Capacitador: \$100.000/h Video Beam: Lo facilita la institución. Computador: Lo facilita la institución. Insumos papelería: \$30.000
3	Capacitación sobre los protocolos de comunicación de la organización	Exposición magistral y taller.	Breve contextualización de la importancia de los protocolos. Explicación de los tres diferentes protocolos de comunicación interna diseñados para la organización.	Protocolos de comunicación Interna.	Que haya buena utilización de los mecanismos de participación y canales de comunicación que hay dentro de la institución.	Capacitador: \$100.000/h Video Beam: Lo facilita la institución. Computador: Lo facilita la institución. Insumos papelería: \$30.000

**Nota:** Las capacitaciones se entienden como módulos.

### **MÓDULO 1:**

#### **Estrategia:**

Comprender la importancia de la comunicación efectiva y eficaz en cada área de la organización y entre las mismas.

**Acción:**

Capacitación-Taller.

**Indicadores De Cumplimiento:**

-Hoja de asistencia

- Taller

- Fotografía y vídeo.

**MÓDULO 2:****Estrategia:**

Estimular las habilidades comunicativas de los colaboradores.

**Acción:**

Capacitación-Taller.

**Indicadores De Cumplimiento:**

-Hoja de asistencia

- Taller

- Fotografía y vídeo.

**MÓDULO 3:**

**Estrategia:**

Mejorar la comunicación interna de la organización por medio de la creación, presentación y puesta en acción de los tres Protocolos de Comunicación Interna diseñados para la organización.

**Acción:**

Capacitación-Taller y prueba piloto

**Indicadores de cumplimiento**

- Hoja de asistencia.
- Ruta de protocolo de comunicación oral y escrito.
- Prueba Piloto
- Evidencia fotográfica.

**Protocolos de Comunicación (conceptualización)**

Los protocolos son instrucciones, normativas o reglas que permiten guiar una acción o que establecen ciertas bases para el desarrollo de un procedimiento, estas pautas posibilitan que distintos elementos que forman parte de un sistema, organización o comunidad establezcan comunicaciones entre sí, intercambiando información.

Los protocolos de comunicación establecen los parámetros que determinan cuál es la semántica, la sintaxis y sincronización que deben emplearse en el proceso comunicativo en

cuestión, y estos tienen que estar acordados por las partes involucradas en él, en este caso, en la comunicación interna entre áreas de la E.S.E Hospital San Juan de Dios.

Dentro de una organización deben aplicarse los protocolos de comunicación en sus diferentes áreas y procesos, estas reglas se desarrollan y aplican de acuerdo a las necesidades de comunicación que tenga la organización y van encaminados a un tema específico, ya sea: comunicación interna o comunicación externa.

Los pasos básicos para la construcción de estos protocolos son el diagnóstico de comunicación de la organización, evidenciar los problemas a intervenir, concertar como debe estar la organización y hacia donde se quiere llegar, para que a partir de esto los protocolos comunicacionales que se crean sean acordes a las necesidades comunicacionales de la organización y de sus partes.

## Anexo: Protocolos de comunicación Interna

### Procedimiento 1: Tema (x) a comunicar

1: Tener conocimiento y claridad de los procesos que se manejan en la institución.  
Responsable: Colaboradores de la institución.

2: Tener claridad y conocimiento del tema a comunicar.  
Responsable: Colaboradores de la institución.

3: Verificar si se necesita de intermediación del jefe de área o se puede dirigir directamente al responsable del proceso (evitar terceros).  
Responsable: Colaboradores de la institución.

4: Dirigirse al responsable del proceso / jefe de área directamente y comunicarle el tema a tratar con claridad, puntualidad y concretamente.  
Responsable: Colaboradores de la institución.

5: Escuchar y recibir el tema y dar solución de acuerdo con el proceso establecido para dicha situación.  
Responsable: Responsable del Proceso.

6: Confirmar y aprobar la solución del tema (x) al colaborador implicado en el mismo.  
Responsable: Responsable del Proceso.

7: Dejar registro escrito del tema que se trató y la solución que se le dio para próximas eventualidades y para evaluación de áreas y procesos.  
Responsable: Colaborador y el responsable del Proceso

8: Evaluación del proceso: Lista de chequeo con los 6 pasos anteriores.

(Ejemplo de admisiones con facturación).

• Claridad en los procesos.

• Conocimiento del tema.

• Verificar el responsable indicado.

• Dirigirse puntualmente al responsable.

• Recibir y dar solución oportuna.

• Confirmar y aprobar la solución.

• Registro escrito.

• Evaluación del proceso.

## Procedimiento 2: Cambio de Turno

- 1: Tener conocimiento y claridad de los procesos que se manejan en la institución.  
• Responsable: Colaboradores de la institución.
- 2: Tener claridad y conocimiento del cambio que se va a realizar.  
• Responsable: Colaborador que entrega el turno y Colaborador que recibe el turno.
- 3: Organizar todos los elementos antes de entregar turno (registros del estado físico y consciente del paciente)  
• Responsable: Colaborador que entrega el turno.
- 4: Reportar y entregar informe sobre el estado general del paciente al nuevo turno.
  - Registrar hora exacta del recibo del turno.
  - Informar las actividades de enfermería, procedimientos médicos y exámenes de diagnóstico que se realizaron y/o pendientes.
  - Elaborar el plan de cuidados, de acuerdo a las necesidades del paciente.
  - Informar, entregar equipos asignados al servicio verificando novedades como: (daños, pérdidas o solicitudes realizadas a mantenimiento) .
  - Responsable: Colaborador que recibe el turno.
- 5: Constatar la información por parte del que recibe el turno la información.
  - Realizar observación directa al paciente.
  - Revisar a cada uno(a) de los pacientes, antes, durante o inmediatamente después de la entrega y tomar apuntes detalladamente para el próximo cambio de turno.

• Claridad en los procesos.

• Conocimiento sobre cambio de turno.

• Anticipo de la entrega.

• Informe sobre el estado del paciente.

• Constatar la información.

### Procedimiento 3: Cambios Generales

(Cambios de  
contratos, de  
personal, de  
normatividad, de  
consultorios y de  
horarios)

- 1: Tener conocimiento y claridad de los procesos que se manejan en la institución.

Responsable: Colaboradores de la institución.

- 2: Tener claridad y conocimiento del cambio que se realizó o se va a realizar.

Responsable: Jefes de Área / Gerencia.

- 3: Verificar si el cambio se debe informar de inmediato o puede dar espera y así determinar el medio por el cual se va a entregar la información.

Responsable: Jefes de Área / Gerencia.

- 4: Coordinar el uso del medio por el cual se va a transmitir la información (reunión de personal, Carteleras, Llamadas, Reunión de áreas, SPARK, Intranet, carta o mensajes)

Responsable: Jefes de Área / Gerencia.

- 5: Dirigirse a los colaboradores y comunicar de manera clara, puntual y concreta. Dar una contextualización del cambio que se realizó o se va a realizar y dar claridad del área a la que afecta directamente.

- 6: Informar sobre el cambio y dar claridad sobre qué “sale” y que “entra”.

- 7: Verificar si quedó clara la información entre los colaboradores y entregar por escrito memoria del procedimiento realizado.

• Claridad en los procesos.

• Conocimiento sobre el cambio a realizar.

• Determinar el medio de información.

• Coordinar el uso del medio.

• Contextualizar el cambio.

• Claridad sobre qué “sale” y que “entra”.

• Verificar información.

## **Conclusiones de la estrategia implementada**

Una vez recopilada y analizada la información recolectada en el diagnóstico, se permitió evidenciar algunas de las debilidades comunicativas y las necesidades de los funcionarios por mejorar en este ámbito. Lo anterior, posibilitó conocer el punto de partida en la comunicación interna del hospital para emprender acciones de capacitación.

Los resultados del Grupo Focal evidenciaron que los funcionarios consideraban importante la comunicación interna para el buen funcionamiento del hospital, pero no comprendían de unas bases necesarias para implementar las estrategias correctas y/o adecuadas para su contexto específico.

Por esto con respecto a las temáticas, se tocaron como: comunicación efectiva y eficaz, habilidades comunicativas y protocolos, vale aclarar que en el último se elaboraron 3 tipos de protocolos con la ayuda de los mismos receptores (protocolo de comunicación interna en general, protocolo de cambio de turno y protocolo de cambios generales). En los cuales se tuvo en cuenta la meta del plan de capacitaciones: Establecer una comunicación efectiva y eficaz en el escenario médico y administrativo de El Hospital San Juan de Dios S.A.S. para generar buenos procesos de comunicación interna que permitan proporcionar atención médica de alta calidad y además para garantizar mayor seguridad para el paciente.

Se puede determinar que los colaboradores tuvieron dominio en impartir sus ideas y aportes en el grupo focal y en las capacitaciones, lo que permitió tener una guía más certera en la construcción de los protocolos.

Según lo anterior, se puede concluir que los involucrados acogieron idóneamente las estrategias expuestas en las capacitaciones, cabe resaltar que se seguirá acompañando de manera voluntaria el proceso.

El plan de capacitaciones realizado como propuesta estratégica para mejorar la comunicación interna en la E.S.E Hospital San Juan de Dios de El Carmen de Viboral fue también la base para desarrollar la propuesta de los protocolos de comunicación interna que se tendrán en cuenta a la hora de comunicar algunos procesos que se manejan dentro de la institución, los cuales se identificó tienen muchas falencias comunicativas que pueden ser resueltas con la aplicación de estos protocolos.

#### **Fortalezas y debilidades de la estrategia realizada**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la comunicación interna institucional.</li> <li>- Es una base para la creación de nuevas estrategias de comunicación interna en la organización.</li> <li>- Fortalecimiento del conocimiento en comunicación interna de todos los colaboradores de la institución.</li> <li>- Se demostró la importancia de la comunicación en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos para invertir en comunicaciones.</li> <li>- Falta de personal de comunicaciones para darle continuidad al plan.</li> <li>- Poca coordinación en los tiempos con la organización.</li> <li>- Falta de tiempo para poner realizar la prueba piloto de los Protocolos de Comunicación Interna.</li> </ul>

### **Análisis y discusión tercer objetivo**

Por medio de un grupo focal integrado esta vez por el Comité de Calidad de la E.S.E Hospital san Juan de Dios de El Carmen de Viboral con el cual se discutió y se analizó la estrategia de educomunicación implementada para el mejoramiento de los procesos de comunicación interna en la institución se determinó que esta es una estrategia que funcionó muy bien gracias a la dinámica que maneja la institución, así mismo por ser una institución relativamente pequeña y en la cual muchos de los colaboradores tienen la disposición para ser participes de los procesos de cambio y de fomentar nuevos procesos que mejoren el quehacer diario de la institución.

Con base en esta discusión y análisis de la estrategia se realizó un nuevo diagnóstico de comunicación interna, enfocado principalmente a evidenciar los cambios en los procesos de comunicación entre las áreas de la organización, pues este fue el tema que se vio necesario intervenir con la aplicación de la estrategia de educomunicación, gracias a los resultados arrojados por el primer diagnóstico de comunicación interna que se realizó en la institución y por medio del cual también se evidenció el estado de la comunicación interna antes de implementar dicha estrategia.

Así pues, el diagnóstico que se realizó dos meses después para la evaluación de la estrategia implementada y el impacto de esta en los procesos de comunicación entre las áreas de trabajo de la organización, constó de un grupo focal integrado por el Comité de Calidad y por entrevistas semiestructuradas dirigidas a los líderes naturales y jefes de área que fueron muestra de esta investigación. En la entrevista se les hicieron preguntas enfocadas a evidenciar el uso y apropiación de los protocolos de comunicación interna que se realizaron de forma participativa en las capacitaciones, así mismo se les pidió que realizarán una

comparación de los procesos que se han mejorado en la institución gracias a la implementación de estos protocolos para evidenciar el “antes” y el “después” de estos, también se enfocó la entrevista a evidenciar como fue el cambio en la apropiación del tema de comunicación interna, su importancia en el quehacer de la institución y si verdaderamente se le está dando la importancia que este tema merece.

El diagnóstico arrojó que hasta la fecha en la cual se realizó dicho diagnóstico, la comunicación sí ha tenido puntos de mejora, pues con la aplicación de los instrumentos se construyeron de manera participativa, como lo son los protocolos de comunicación, la comunicación interna entre las áreas se hace más efectiva y eficaz a la hora de comunicar cualquier duda, incidente, cambios en procesos y cambios de turno, esto evidenciándose también en la mejora de algunos procesos institucionales que a su vez se ve reflejado en la mejora de la atención al usuario y que esta a su vez conlleva a que la E.S.E mejore su imagen a nivel local, lo que se evidencia en los comentarios de los usuarios sobre la institución.

Si bien fueron los líderes naturales y los jefes de área los cuales fueron los principales participantes de esta estrategia son ellos los que se han encargado de replicarla y comunicarla a los colaboradores de la institución, haciendo que esta tenga un buen funcionamiento dentro de la misma. Así mismo, se realizó una capacitación de socialización con la mayoría de los colaboradores de la institución, en la cual se expusieron los tres protocolos a implementar en los diferentes procesos de comunicación entre las áreas y entre los colaboradores de una misma área, en este caso el protocolo de cambio de turno que se maneja dentro de las áreas asistenciales (Urgencias y hospitalización). Dentro de la capacitación de socialización se presentaron los líderes que serían quienes ayudarían a implementar dichos protocolos y velarían por su buen funcionamiento, así mismo haciéndolos partícipes de su proceso de

cambio y comprometiéndolos con la mejora de la institución, pues se reconoce que el empleado no solo necesita información adecuada sino una comunicación fluida y confiable para realizar su trabajo y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización, reconociendo que un empleado comprometido y leal a la organización, es un empleado productivo. Somoza, citado por Bustamante (2013), define la comunicación interna como un instrumento que “constituye un proceso de gestión de los recursos humanos que permite la transparencia y el conocimiento de la situación presente y futura de la organización. Destaca que la comunicación interna es un elemento de motivación personal, es fuente de transmisión y promoción de la cultura, fomenta la cohesión y optimiza el desarrollo potenciando comportamientos productivos”.

Así pues, dicho diagnóstico que se realizó se evidenció que estos líderes sí han estado comprometidos con el desarrollo de la implementación de estos protocolos puesto que son ellos quienes en cada reunión de personal hacen el recuento de como se ha mejorado determinado proceso gracias a la eficacia y efectividad de la comunicación entre las áreas que se ven involucradas en él. Citando a Bustamante (2013) se puede afirmar que, “La comunicación interna tiene un reto mayor que apunta a proveer a los empleados del sector salud de las herramientas, los conocimientos, las destrezas y los entornos necesarios para facilitar las otras cuatro áreas de actuación de la promoción de la salud: el desarrollo de habilidades personales en los individuos, el desarrollo comunitario, la creación de ambientes que favorezcan la salud y la construcción de políticas públicas saludables” (Bustamante, 2013, p. 146).

A partir de esta discusión se generó una propuesta para darle continuidad a la estrategia implementada y para que esta se siga trabajando dentro de la institución. Así pues, la

propuesta para darle continuidad a esta estrategia es seguir implementando las capacitaciones en comunicación interna con el personal de la institución, que si bien evidenciamos que a este tema sí le dan la importancia necesaria no han incluido y efectuado estrategias para incluirlo dentro del funcionamiento diario de la E.S.E Hospital San Juan de Dios de EL Carmen de Viboral. De igual manera la idea propuesta es seguir aplicando los Protocolos de Comunicación Interna como regla general de la institución a la hora de comunicar procesos como los cambios de turno, comunicación entre áreas o los cambios generales de la misma institución. Estas capacitaciones y protocolos quedarán registrados dentro de la institución en un formato de presentación y cartilla respectivamente, para que el personal pueda remitirse a ellos en el momento de tener la necesidad de capacitarse nuevamente en comunicación interna y si existiera alguna duda sobre cómo comunicar algún procedimiento o proceso.

Teniendo en cuenta los resultados presentados, es evidente que la implementación de la estrategia de educomunicación por medio del diagnóstico participativo de comunicación interna y de las capacitaciones participativas de las cuales se obtuvo como resultado la creación de protocolos de comunicación interna como estrategia para mejorar la comunicación interna en la institución ha arrojado buenos resultados respecto a la mejora de los procesos de comunicación interna en la institución, viéndose estos afectados positivamente gracias a la información, capacitación y puesta en marcha de nuevas apuestas de comunicación diseñadas específicamente para la organización y que se pueden tomar como referencia para otras instituciones de salud públicas que en esencia presenten las mismas falencias en su comunicación interna, pues esta investigación demuestra que es posible implementar una metodología que se emplea principalmente en comunicación para el cambio social y llevarla al campo organizacional y que los procesos que se lleven a cabo

sean buenos y tengan buenos resultados a largo plazo. Todo esto va de la mano de una buena conscientización, participación y capacitación tanto a las instituciones como a los individuos que las componen, pues es a partir del conocimiento de la comunicación interna organizacional y la importancia que se le de a esta que la implementación de estrategias que se enfoquen en la participación activa de los individuos que componen un contexto específico, en este caso una institución de salud, sean exitosas y tengan buenos resultados que se vean reflejados en todo el contexto organizacional, tanto a nivel interno como externo.

## **Bibliografía**

Bustamante, E. (2013). La comunicación interna en el sistema nacional de salud de España. Folios, revista de la Facultad de Comunicaciones.

Bustamante, E. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. Revista Comunicación y Salud.

Bustamante, E. (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid salud. Revista Hacia la Promoción de la Salud.

Díaz, H. Uranga, W. (2011). Comunicación para la salud en clave cultural y comunitaria. Revista de Comunicación y Salud.

Ojeda, N. (2016). Implementación de estrategias de educomunicación para procesos de enseñanza-aprendizaje en la carrera de comunicación social en la UTMACH. Recuperado de:

[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8025/1/T1237\\_OJEDA%20ECHEVERRIA%20NELLY%20ALEXANDRA.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/8025/1/T1237_OJEDA%20ECHEVERRIA%20NELLY%20ALEXANDRA.pdf)

(Costa, C; Túnnez, M. 2015) Recuperado de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=l87HDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=Comunicaci%C3%B3n+corporativa:+Claves+y+escenarios&ots=KUQ2CIFzT9&sig=2Zx0fQb3v4S5UqCO6R-J6ojSLrc#v=onepage&q&f=false>

Van Riel, c. b. (1997). Comunicación corporativa. Recuperado de:  
<https://leticiaguzmanuvence.wordpress.com/2012/10/28/comunicacion-corporativa-cees-van-riel-capitulos-1-2-4-5-6/>

Ferrada, d. y Flecha, R. (2008): El modelo dialogico de la pedagogía. Un aporte desde las experiencias de comunidades de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos XXXIV*, No 1. Págs: 41 – 61. Universidad Austral de Chile. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v34n1/art03.pdf>.

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina técnica. En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (pág. 122). Netbiblo. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=collado+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=gnFsytQSo-&sig=Q5MaNlhZ4WhHpPAojTPZ\\_whyel4#v=onepage&q=collado%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=collado+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=gnFsytQSo-&sig=Q5MaNlhZ4WhHpPAojTPZ_whyel4#v=onepage&q=collado%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional&f=false)

Gumucio Dagon, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social\* investigación y desarrollo vol 12, n° 1.

Gumucio, A. (2008). *Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo*.

Kaplún, M. (1984). Comunicación entre grupos. El método del Casstte-Foro.

Somoza, Fernando (1993). Director de comunicación. España: Ediciones Edipo.

Castillo, A (2010). Capítulo de Comunicación interna, recuperado de [http://www.uma.es/media/files/libropr\\_1.pdf](http://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf).

Bordenave, J. (2009). El método del arco: una forma de hacer educación problematizadora, recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/266466688\\_El\\_metodo\\_del\\_arco\\_una\\_forma\\_de\\_hacer\\_educacion\\_problematizadora](https://www.researchgate.net/publication/266466688_El_metodo_del_arco_una_forma_de_hacer_educacion_problematizadora).

Flecha, R. Davila, A. y Vargas, J. (2004): «Metodología comunicativa crítica en la investigación en ciencias sociales: la Investigación Workaló». *Lan Harremanak: Revista de Relaciones Laborales*, No 11. Págs. 21-34. Universidad del País Vasco.

Kaplún, M. (1998): *Una pedagogía de la comunicación*. Ediciones de la Torre, Madrid.