



Revista Conexão UEPG  
ISSN: 1808-6578  
ISSN: 2238-7315  
revistaconexao@uepg.br  
Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Brasil

# ESTRATEGIA Y ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA FAVORECER LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN HOSPITAL PÚBLICO (2016-2020)

---

Olivares, Jorge Luis; Rebuffi, Agustín; Silva, Mariana Morales da  
ESTRATEGIA Y ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA FAVORECER LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN HOSPITAL PÚBLICO (2016-2020)

Revista Conexão UEPG, vol. 17, núm. 1, 2021  
Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514166114061>  
DOI: <https://doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v.17.18063.61>

# ESTRATEGIA Y ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA FAVORECER LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN HOSPITAL PÚBLICO (2016-2020)

*Jorge Luis Olivares*

*Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam),*

*Argentina*

*jorgeluis57.olivares@gmail.com*

DOI: <https://doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v17.18063.61>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514166114061>

*Agustín Rebuffi*

*Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam),*

*Argentina*

*agusrebuffi@gmail.com*

*Mariana Morales da Silva*

*Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam),*

*Argentina*

*mariannamoralesdasilva@gmail.com*

Recepción: 28 Mayo 2021

Aprobación: 19 Agosto 2021

## RESUMEN:

El hospital Dr. Lucio Molas es la institución de Salud Pública de mayor complejidad de la provincia de La Pampa (Argentina). La mayoría de los empleados en tareas administrativas no tienen finalizado el Nivel Secundario, lo cual es un obstáculo para el funcionamiento institucional. Se propuso como objetivo general desarrollar este Proyecto de capacitación en servicio para favorecer una mejor comunicación organizacional en el área de administración. Se contó con el apoyo de las autoridades de los Ministerios de salud y educación que fomentaron la participación de la Carrera de Comunicación Social de la UNLPam. Como resultado, durante los cinco años del Programa, siete mujeres finalizaron el nivel secundario y los empleados evaluaron positivamente la capacitación en TIC para sus vidas y logros para sus servicios. Se concluye que aún existen barreras culturales en la organización institucional que es necesario modificar para incrementar el número de empleados que finalicen el secundario.

**PALABRAS CLAVE:** Salud Pública, Comunicación organizacional, Nivel Secundario, Tecnología de la información y comunicación.

## ABSTRACT:

The hospital Dr. Lucio Molas is the most complex public health institution at La Pampa (Argentina). Most of the employees in administrative functions had not completed the secondary education level, which is an obstacle to institutional functioning. Developing this in-service training project was proposed as a general aim at favoring better organizational communication in the administration area. Support was provided by the authorities of the Ministries of Health and Education, which encouraged the participation of the UNLPam Social Communication Career. As a result, during the five years of the Program, seven women completed high school and employees positively evaluated the ICT training for their lives and for the achievements in their work. It is concluded that there are still cultural barriers in the institutional organization that must be modified to increase the employee numbers who complete the high school level.

**KEYWORDS:** Public health, Organizational communication, High School, Information and Communication Technology.

## INTRODUCCIÓN

El Establecimiento Asistencial Hospital Dr. Lucio Molas es la institución de Salud Pública de mayor complejidad de la provincia de La Pampa (Argentina). A partir de un informe efectuado desde el Departamento de Docencia e Investigación de la institución, se planteó a las autoridades la situación emergente en relación al nivel de formación educativa que era inferior al nivel Secundario, y los intereses en capacitación en servicio de los administrativos de la planta hospitalaria no era afrontada poniendo en evidencia la deficiencia interna de la institución. En caso de no haber intervención, esta situación podría afectar la prestación de servicios para la que fue creada, pudiendo atentar contra la calidad de atención de los usuarios que concurren al sistema de salud y afectar el crecimiento y autonomía de la institución.

MARTÍNEZ-RODRÍGUEZ, y GARCÍA-MARTÍNEZ (2011) se refieren a la importancia de la comunicación para prevenir los conflictos en las instituciones de salud, que van desde el entendimiento médico-pacientes, autoridades y usuarios etc. El personal de los sectores de administración no está exento de entrar en conflicto por ser la puerta de entrada al sistema de salud, donde se recibe al usuario que asiste que es una persona que necesita solución a sus problemas.

A partir de este diagnóstico, el Departamento de Docencia e Investigación del hospital propuso un proyecto para evidenciar la necesidad de establecer una mejora en capacitación y en la comunicación organizacional, particularmente del personal administrativo que está en contacto con el usuario que ingresa al sistema de salud. Para cumplir este objetivo, se propone a las autoridades de la institución generar un espacio social y comunicativo organizacional acorde a lo que debe ser una institución de salud de este nivel de complejidad, considerando a la comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a obtener un flujo de mensajes entre sus miembros, con el fin de que se cumpla mejor y más rápidos los objetivos” (FERNÁNDEZ COLLADO, 2001).

La idea era visibilizar la tarea de los administrativos, poniendo en evidencia como fortaleza a los conocimientos obtenidos por la experiencia, que es en definitiva la verdad acerca de ese individuo y mejorarlos a partir de capacitación en servicio (Foucault, 1992:185). Para cumplir estos objetivos, se planteó el uso de la comunicación estratégica organizacional como proceso participativo que permita trazar una línea de propósitos que determine cómo se pretenden lograr los objetivos, y para lo cual es necesario el compromiso participativo de la planta de empleados o actores a quienes están dirigidas las acciones (MURIEL, ROTA, 1980).

El Proyecto involucraba y comprometía a que los jefes de esos empleados que por su mayor jerarquización apoyen la propuesta de acciones facilitando la salida en horarios laborales, por lo cual se lo denominó capacitación en servicio. Para lograr este compromiso, se consiguió mediante una disposición el apoyo explícito de las autoridades de la institución, con el objetivo de lograr un adecuado sistema de comunicación interna entre los integrantes de la institución involucrando relaciones intra e interpersonales, grupales que repercutirían en el estado de satisfacción de los usuarios que asisten al sistema de salud (JALLEY, GOYOS, 2011). Para establecer la comunicación del Departamento de Docencia e Investigación, con los distintos servicios, se solicitó la colaboración de docentes y estudiantes de la Carrera de Comunicación Social de la UNLPam que se encontraban participando de un Proyecto de Extensión y Pasantías en la institución. Con la colaboración de la UNLPam se planteó favorecer la comunicación organizacional (SEGREDO PÉREZ, 2017), con la intencionalidad de aumentar el número de administrativos que logren finalizar el nivel secundario, y de esta manera favorecer el mejor funcionamiento de la institución.

El Proyecto de mejoramiento institucional fue presentado como voluntario a los empleados de la institución mediante un estilo de comunicación empático, y de relaciones interpersonales sin presiones de los directivos para realizarlo (SEGREDO PÉREZ, 2017).

Consideramos a Daniel Scheinsohn (1997), que en su análisis de las instituciones desde la mirada de la comunicación social, hace hincapié en 6 campos operativos sobre los cuales interviene la comunicación

estratégica. Estos son la personalidad, la cultura, la identidad, los vínculos, la comunicación entre sus integrantes y la imagen. De estos campos, a partir de la comunicación estratégica se diagnostica, pronostica e interviene.

El Hospital Dr. Lucio Molas ofrece como imagen una cultura organizacional de fuerte intensidad porque sus recursos humanos acompañan los cambios y las ideas que proponen sus directores, como por ejemplo en este momento de pandemia por Covid 19. La cultura organizacional con sus símbolos, ideas, normas y valores compartidos por los miembros de la institución, establece la diferencia entre lo real y lo que interpreta esa institución como realidad. Lo que no se sabe es si el comportamiento es fuerte porque es mantenida porque sus profesionales son reconocidos, por la buena imagen social externa o porque existen fuertes vínculos entre sus integrantes. La cultura institucional de intensidad fuerte la brinda, además de los valores de los integrantes, algún tipo de organización, la cual no se conoce porque no se ha investigado. Tampoco se conoce análisis acerca de si el nivel de jerarquización está establecido por tradición o por antigüedad de su personal. Desde hace años (excepto la acreditación externa de las Residencias) no se ha realizado una valoración externa o interna, aunque ha sido sugerida mediante los llamados a concursos de las jefaturas (SCHEINSOHN, 1997).

La adjudicación de roles, está formalizada, no así el desempeño y esta adjudicación formal convive con las adjudicaciones informales que se dan en el espacio intra e intergrupal. En el caso del Hospital Dr. Lucio Molas, se observa una clara adjudicación de roles que no está directamente vinculada al desempeño laboral, donde la escasez de formación en capacitación administrativa antes mencionada condiciona la efectividad operativa. No obstante, debemos comprender que en la adjudicación de roles la tecnología tiene incidencia y, con tecnología, nos referimos al modo de transformación de la realidad que la organización ejerce. Por ejemplo, pensar en cómo han influido los desarrollos tecnológicos en la medicina y la forma en que han modificado el accionar de los médicos y la relación médico-paciente. Por ende, el modo en el que una organización lleva adelante su actividad principal condiciona y determina los intercambios posibles entre sus integrantes. Por otra parte, cuando se recurre a la división del trabajo, a la especialización, a la delegación de funciones, a la centralización o descentralización, también se está determinando el modo en que los roles serán adjudicados.

A partir de percibir este rol del administrativo en la institución, planteamos cómo interrogante ¿no debería replantearse que es necesario contar con una planta hospitalaria que tenga un mayor número de administrativos con Nivel Secundario?

Nos propusimos investigar cómo influyen propuestas de capacitación brindadas a empleados administrativos entre ellas el apoyo pedagógico para que puedan finalizar el nivel secundario en horario laborable para promover el desarrollo personal, el adecuado funcionamiento y comunicación en la organización para mejorar el clima institucional.

Nos propusimos analizar cómo influye implementar un Programa de capacitación en Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) como apoyo pedagógico para finalizar el Nivel Secundario en empleados del Hospital Dr. Lucio Molas e investigar sobre la comunicación estratégica de estas acciones en el desarrollo personal y en el clima organizacional de la institución.

## DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN DE SALUD EN DONDE SE REALIZÓ LA EXPERIENCIA

Como se mencionó, el establecimiento asistencial Hospital Dr. Lucio Molas es la institución de salud pública de mayor complejidad de la provincia de La Pampa, Argentina, por lo cual existe demanda de atención en servicios de mayor complejidad profesional como también no profesional. Los usuarios del sistema de salud pública provienen de derivaciones de los hospitales del interior de la provincia, y de provincias limítrofes como Buenos Aires con la cual La Pampa lindera al este de su territorio.

La institución sigue desarrollándose como "Hospital Escuela" y cuenta con un Departamento de Docencia e Investigación como espacio de organización para la formación y desarrollo científico del equipo de salud, entiéndase recurso humano profesional y rama no profesional como son los administrativos, personal de mantenimiento, servicios generales, etc. El Hospital cuenta con residencias nacionales y provinciales de posgrado en diversas especialidades como Clínica Médica, Pediatría, Terapia de adultos, Terapia Pediátrica, Neonatología, Tocoginecología, Emergentología, Medicina General, Enfermería en cuidados críticos y Trabajo Social. También realizan sus Prácticas Finales Profesionales (PFO) mediante convenios con estudiantes de pregrado de diversas universidades del país, incluida la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam).

Actualmente, el hospital cuenta con 880 agentes de planta permanente, de los cuales el 30% pertenece al área de Servicios Generales y Administrativa distribuido en distintos sectores del hospital como es la Recepción de Pacientes, Secretarías de Sala, Contaduría, Estadísticas, Gestión de Pacientes (para la derivación interna y externa a la institución de pacientes de mayor complejidad), Prestaciones médicas, Departamento de Docencia e Investigación y otros Servicios de la institución.

## PLANTEO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

Debido a su nivel de alta complejidad, el hospital requiere de administrativos competentes que realicen tareas de secretaría y de comunicación social, considerando que tienen especial relevancia porque con el transcurrir de los años estos agentes se han transformado en un importante eslabón en la organización de la institución. El recurso humano que ingresa a la institución no lo hace mediante una selección para determinada función y generalmente no se determina el nivel educativo. De esta manera personas que ingresan en Servicios Generales con el tiempo pasan a cumplir tareas administrativas, lo cual podría generar dificultades al momento de evaluar el resultado de las competencias y actitudes requeridas para el desempeño de la función y gestión administrativa en la institución.

Las funciones de los administrativos no son únicamente de recolección de información de pacientes o usuarios externos que provienen para su atención, sino de personas internadas de toda la institución. La información que maneja este personal es vital para el posterior empleo en áreas como Epidemiología, conocimiento de la ocupación de camas, giros camas, stock y gastos de medicamentos para el funcionamiento de los servicios etc.

Para los Directivos, la información obtenida por los administrativos cumple diversos fines como es el entrecruzamiento de datos que son transformados en indicadores de salud, solicitud de insumos, instrumentos para diagnóstico etc. Otras de las funciones que conlleva la tarea del administrativo, y para lo cual se requiere contar con sujetos competentes, es la información recolectada por la gestión de la atención médica, hotelería por internación, entre otras solicitudes para su cobro a las obras sociales y aseguradoras. Posteriormente, el manejo de fondos de la institución exige la rendición ante los organismos competentes tales como el Tribunal de Cuentas y Fiscalía de Estado de la provincia.

Otra de las funciones del administrativo es la recepción de pacientes, lo cual suele generar situaciones de stress que impactan en la salud de los usuarios al sistema de salud y también de estas personas, lo cual pone en evidencia la necesidad de un plan global de comunicación, que provea de herramientas y metodologías comunicacionales. Todo esto plantea que el administrativo es un agente en el cual se apoya el funcionamiento operativo del Hospital y requiere ser capacitado para que tenga una cultura general básica que la brinda poseer nivel secundario.

Para plantear la situación emergente que es el nivel inadecuado de formación educativa, así como los intereses de capacitación en servicio de los administrativos de la planta hospitalaria, se indagó en la Oficina de Personal de la institución como estaba distribuida la planta en cuanto a nivel educativo. La investigación indicó que, un tercio de los 300 administrativos no acreditaban el secundario completo, debiendo ser este un

requisito institucional excluyente para desempeñar tareas administrativas en el Hospital que es el de mayor complejidad, y demanda de competencias en manejo de datos y comunicacionales.

Por otro lado, mediante encuestas a los servicios acerca del interés que tenía la planta en capacitarse en temas y en finalizar el nivel secundario, los empleados plantean la necesidad de capacitación para mejorar el funcionamiento que tienen a nivel institucional, al igual que la insatisfacción que les genera la falta de formación y por ello los cambien de lugar de trabajo en distintas áreas dentro de la institución. Esto puede generar frustración personal si la institución no contempla que son recursos humanos que puede evolucionar y cumplir no solo con los objetivos institucionales para la mejor calidad de servicios, sino personales para la vida.

## METODOLOGÍA PARA EL CAMBIO

Estudio descriptivo y retrospectivo de acciones de capacitación técnica y científica realizadas en el Hospital Interzonal Dr. Lucio Molas, ubicado en Santa Rosa (La Pampa), desde enero 2016 hasta diciembre 2020, aunque son parciales durante el año 2020, debido a que por la pandemia no se pudieron concretar las actividades presenciales y la motivación fue menor (SAMPIERI, 2018).

Este trabajo ha sido realizado dentro del Programa de Extensión Universitaria (PEUE): "Integrando Saberes para fortalecer la Comunicación Interna y Externa en Salud Institucional" subsidiado por la Secretaría de Cultura y extensión de la UNLPam (2018-2020).

Se planteó a las autoridades del Hospital la necesidad de capacitar a los agentes de salud en tareas vinculadas al diligenciamiento de trámites de obras sociales y facturación, entre otras mediante la modalidad de docencia y aprendizaje experiencial, porque el aprendizaje se genera en espacios situados donde los participantes aprenden haciendo (KOLB, KOLB, 2001; CAMILLONI, 2013).

En el año 2016, la intervención estuvo enmarcada en un Proyecto conjunto del Departamento de Docencia e Investigación del Hospital Dr. Lucio Molas y la cátedra Taller de Gestión de la Comunicación Institucional que realizó prácticas comunitarias en los espacios del hospital, lo que propició el aprendizaje situado y acompañado por el/ la docente. En el año 2017 continuó el proyecto mediante el Programa de Extensión Universitario (PROEU) de la UNLPam (OLIVARES; PASCUAL, 2017; OLIVARES, et al, 2020).

De esta manera la propuesta fue brindar en horario laboral 2 acciones concretas, el acompañamiento pedagógico para la finalización del Nivel Secundario y la capacitación en TIC al personal administrativo. Esto favorecería el mejor funcionamiento institucional e imagen pública, lo que ha decir Scheinsohn (1997), "*no cabe duda de que a cada público hay que llegar con el mensaje que corresponde*".

En el año 2016, se efectuó una encuesta a los diferentes servicios del Hospital, recabando en el personal administrativo cuales eran las áreas de capacitación personal de su interés. En la encuesta se ofrecían espacios de comunicación con invitados en recurso humanos, trabajos en grupos con un coaching, el curso de introducción a las TIC y el interés por finalizar el Nivel Secundario. Para la motivación del recurso humano en el Nivel Secundario, se dispuso de un administrativo del Departamento y se recorrieron los diferentes servicios con los profesores tutores y alumnos de la Carrera de Comunicación Social de la UNLPam.

Se planteó a los empleados de la institución la importancia de formar personas que den respuesta a los problemas institucionales, por ejemplo, la cuestión vinculada al manejo de información relacionado con la necesidad de generar ingresos para el sustento de la estructura hospitalaria y de los servicios de salud. Para cumplir estas metas funcionales, los administrativos debían desarrollar capacidades para resolver los trámites administrativos, contrataciones y gestión hospitalaria, entre las razones más urgentes.

Para la difusión de la propuesta de finalizar el nivel secundario, se informó a todos los interesados que los materiales de estudio iban a ser provistos por la institución y contaría semanalmente con profesores de apoyo pedagógico dependientes del Ministerio de Educación en las aulas del Departamento de Docencia e Investigación del hospital. Para ello, el Ministerio de Educación aportó dos profesores con concurrencia

semanal y otros de apoyo para diferentes asignaturas. Los profesores pertenecían al Programa de Extensión áulica del Colegio Ayak Guiñazú, que es un Colegio secundario que se encuentra en el área geográfica del hospital Dr. Lucio Molas y tiene por programa ministerial esta tarea.

El otro estímulo que se recordó es que el empleado que finaliza sus estudios secundarios tenía según la Ley de salud un pago mensual, y cambiaría el escalafón de la planta pasando de Servicios Generales a la planta de administrativos. Se reforzó desde la comunicación que los empleados administrativos están regidos por la Ley nº 1279 de Salud Pública que entre otros puntos establece, que para realizar tareas administrativas se deben acreditar estudios secundarios completos y que la propuesta era inclusiva y respetaba los intereses de cada empleado.

Los estudiantes de la carrera de Comunicación Social, acompañados por sus profesores, realizaron un trabajo de difusión con afiches, llamadas telefónicas a los que no tenían finalizado el nivel secundario para interesarlos y promover su compromiso. También se efectuaron reuniones para comunicar la propuesta (OLIVARES; PASCUAL, 2017). El mensaje que se brindó, desde una comunicación participativa, fue que lo que realizaron debía ser un beneficio para su desarrollo personal, familiar y que tuvieran presentes que esto redundaría en el adecuado funcionamiento institucional, por lo cual había un compromiso ético de la institución con ellos.

Se fortaleció el mensaje de que era una iniciativa avalada por las autoridades del hospital y respaldada por un convenio entre el Ministerio de Salud y de Educación mediante la Dirección General de Educación Secundaria, con el apoyo político explícito de los ministros de los Ministerios de educación y salud.

Para obtener información sobre los campos que intervienen en la comunicación estratégica institucional como son la personalidad, la cultura, la identidad, los vínculos, la comunicación entre sus integrantes y la imagen, se efectuaron entrevistas dirigidas a comprender las perspectivas que tenían las siete egresadas respecto a la finalización del nivel secundario en sus vidas, experiencias o situaciones laborales, familiares y proyecto futuros que tenían (SAMPIERI, 2018). Durante la entrevista se efectuó un cuestionario cualitativo que comprendía las siguientes preguntas:

¿Cuántos años hace que trabajas en el Hospital Dr. Lucio Molas? ¿Te hubiera servido de algo si el día que ingresaste a la institución, se te hubiera realizado una entrevista laboral para determinar cuáles eran tus deseos y así poder ubicarte en un área de trabajo acorde a tus expectativas?

¿Siempre ocupaste el mismo espacio/cargo/tarea o estuviste en más de un departamento/servicio?

¿Qué te genera saber que la institución de la cual formas parte, disponga espacios laborales inclusivos y eficientes?

¿Qué opinión o perspectiva te dejó el programa para la finalización de los estudios primarios/secundarios?

¿En tu entorno laboral, dentro de tu área, había más personas en la misma situación?

¿Sabes si participaron?

¿A nivel personal notaste algún cambio luego de lograr el objetivo?

¿Y a nivel laboral?

¿Tu grupo laboral, desde jefe hasta compañeros, realizaron un acompañamiento positivo o negativo?

¿Tu grupo laboral, desde jefe hasta compañeros, valoraban/valoran el esfuerzo realizado para trabajar y estudiar?

¿Desde tu percepción del programa, qué opinión tienes acerca del acompañamiento brindado por el Hospital Dr. Lucio Molas?

¿Y de tu vínculo familiar, hubo apoyo?

¿Cuál es tu rol dentro del Hospital Dr. Lucio Molas?

¿Te sentís capaz de realizar alguna tarea diferente?

¿Estás cómodo/a en tu lugar de trabajo actual o buscarías algo diferente en otra área o departamento?

¿Si tuvieras la oportunidad, que les dirías al personal del Hospital Dr. Lucio Molas que tenga interés en finalizar sus estudios primarios o secundarios para incentivarlos?

¿Qué opinas de la Salud Pública?

#### ACCIONES REALIZADAS Y RESPUESTA OBTENIDA.

#### Capacitación en TIC

Concurrieron 130 empleados al Curso de capacitación en manejo del sistema informático, de los cuales el 80% (n: 102) finalizó todo el trayecto. Al inicio el 57% no sabía usar una planilla de cálculos por ejemplo en Excel y el 74% no empleaba el procesador de textos por ejemplo el Word, aunque el 98% decía que utilizaba internet.

En una encuesta anónima que se propuso a los participantes al Curso de TIC, de 30 empleados que respondieron, el 80% indicó que los conocimientos adquiridos los había socializado con su jefe y/o compañeros/as. El 93% refirió que la capacitación en horario de trabajo fue un aporte significativo para su persona y/o familia.

Para conocer el alcance político institucional de las capacitaciones brindada en TIC a los administrativos del Área de Administración, se entrevistó al Director Contable del Hospital (Cr. Oscar Cerinignana) quién expresó que *“fue evidente la mejora cuantitativa del funcionamiento en el área administrativa, observando que aumentaron los ingresos por recaudaciones por prestaciones a obras sociales”*. Esta acción genera un beneficio indirecto además de la recaudación al hospital, y es que todo el personal de salud, a través de la Ley 1420 que creó el Sistema financiero integral de medicina social en el ministerio de bienestar social de la provincia de La Pampa, recibe una contribución porcentual de dinero como devolución económica equitativa a sus funciones. Esta es una finalidad democrática y ética que tiene la institución y favorece que este Proyecto pueda ser valorado por los interesados (INNERARTITY, 2020).

Fortalezas alcanzadas con la finalización del Nivel Secundario

En el año 2016, se inauguró el Proyecto institucional denominado “Finalización del Colegio Secundario en el Hospital Dr. Lucio Molas”. Como apoyo explícito a la gestión y a la propuesta, concurre al Hospital la Ministra de Educación, la que en su discurso indica la importancia que es finalizar el Nivel Secundario para su Ministerio *“porque facilita el desarrollo personal y familiar de las personas”*. En una comunicación empática, brinda a los administrativos que concurrieron, brindó testimonio de que su madre había trabajado en el sector de ropería del Hospital, y el valor que tiene que acompañar a la persona que trabaja en su superación.

Se realizaron múltiples encuentros (Figura 1) para motivar al personal a finalizar el secundario y se efectuó un abordaje desde la comunicación participativa con estudiantes de la carrera de Comunicación Social, estableciendo con un lenguaje coloquial, los significados compartidos y la construcción de una comunidad de sentido. Esta actividad interactiva tuvo como objetivo propiciar la motivación suficiente, para afrontar el proceso de aprendizaje y la permanencia y constancia para alcanzar la meta de recibirse.



Figura 1 - Encuentro con grupo de empleados administrativos para ofrecer propuestas de capacitación

Fuente: Autores.

El 10 de diciembre de 2019, la Ministra de Cultura y Educación concurre por segunda vez junto al Ministro de Salud y demás autoridades de la institución al acto de finalización y colación de grado en el Aula René Favaloro del hospital. La funcionaria reflexiona que cierra un ciclo de 4 años de su mandato, en el que acompañó a la institución hospitalaria en este proyecto.

Se observa en la figura 2, cinco de las siete administrativas que finalizaron el nivel secundario en el hospital, recibiendo diplomas por las autoridades de salud y educación. Las otras dos empleadas finalizaron el nivel secundario en el año 2020, haciendo un total de siete egresadas.

Una de las egresadas brindó un discurso en el cual enfatizó el sentir de sus compañeras manifestando “*la finalización del secundario es una deuda conmigo misma, algo que siempre quisimos y no pudimos lograr por diferentes circunstancias, en especial las socio-económicas*”.



Figura 2 - Administrativas que finalizaron el Nivel Secundario en el Hospital Dr. Lucio Molas año 2019

Fuente: Autores

En encuentros con estudiantes y profesores de Comunicación Social, las egresadas valoraron haber finalizado el Nivel Secundario y que lo recibido para su formación en la institución además lo podían volcar en beneficios para su familia. Dieron importancia a la Tecnología de la información en las comunicaciones,

en los cuales se consideraban analfabetos y analfabetas digitales. También manifestaron y dieron valor a que la institución les brindó una segunda oportunidad de lograr la finalización del Nivel Secundario, la cual no se había brindado previamente en la institución por lo menos en forma explícita y con decisión política.

### Reflexión sobre logros personales obtenidos cuando finalizan el nivel secundario.

De la entrevista realizada a una egresada (P) a la que se le preguntó ¿qué te cambió entonces personalmente haber finalizado el nivel secundario? ella responde *“es como un logro, una meta cumplida, una realización personal, es un cambio. Genera otra predisposición. En mi caso me gustaría seguir estudiando, y ahora tengo esa posibilidad, pues teniendo el secundario puedo estudiar algo en la facu vinculado a mi trabajo actual, que antes no la tenía. Viste que sin secundario no podés hacer mucho. Te abre otra puerta, que no tenías en mente, y se abren posibilidades”*. Otra egresada (G) indicó, “primero dudas, preocupaciones, el pensar si podía o no lograrlo”. “con el apoyo de toda la gente del Hospital, del Departamento de Docencia, logré un montón de cosas”. La entrevistada (S) reflexiona. *“finalizar el secundario me dejó muchas emociones encontradas porque uno pasa de estar negativo o tener incertidumbre a decir...lo logré, mirar para atrás y decir sobre todo que era una meta que quería cumplir porque se había prometido a mi padre el cual recientemente murió, y segundo por mí”*. Respecto a las barreras que ella tenía y como las transformó en fortalezas indica *“yo tenía dos trabajos, mis hijos, mi casa, pero el apoyo de la familia es fundamental y luego viene el apoyo del lugar de trabajo...si hay apoyo es mucho más fácil, a uno lo alientan y eso da fuerzas para seguir”*.

En una entrevista a una egresada (S), refiere que hace 12 años que trabaja en el Hospital y que pudo finalizar el Nivel Secundario porque “el mayor apoyo lo tuve de mi familia, incluso posteriormente me inscribieron para que iniciara la Carrera de Licenciatura de Enfermería”.

### Campos que intervienen en la Comunicación estratégica institucional

Para obtener información sobre los campos que intervienen en la comunicación estratégica institucional como son la personalidad, la cultura, la identidad, los vínculos, la comunicación entre sus integrantes y la imagen, preguntamos qué opinaban los empleados respecto a los miembros del Hospital Lucio Molas, la Salud Pública y su involucramiento con el recurso humano.

La egresada (P) respondió... “yo la verdad que a Salud Pública estoy agradecida desde haber estado del lado de afuera hasta que ingresé a trabajar. Cuando estaba del otro lado la verdad que súper agradecida de la salud pública que tenemos acá en La Pampa. Yo soy de otro lugar”. “la verdad que....bueno después con los compañeros, he tenido excelente relación con todos, no solamente desde mi servicio, siempre he tenido buenos tratos, me parece que este tema del colegio, está muy bueno para varias personas y me parece fundamental que se siga haciendo, que no se deje de hacer, principalmente para la gente joven que se está iniciando en la salud pública, me parece muy necesario porque uno tiene que estar muy preparado”.

Otra de las egresadas (L) da una visión sobre el valor de la formación para una mejor comunicación con el usuario al sistema de salud y la imagen que se brinda a la comunidad cuando se le pregunta, ¿En cuánto a la atención al público por parte del área administrativa, crees que es fundamental tener un secundario terminado y una actitud positiva y empática? La entrevistada responde, *“haber terminado el secundario yo creo que te da herramientas, que tiene un montón de cosas, que la gente pueda terminar el secundario, chicos jóvenes y los no tan jóvenes, que eso te da herramientas para desenvolverte, para poder hablar, para poder explicarle a la gente cuando viene, contenerla, asistirla para poder acompañarla, me parece que eso es fundamental en un hospital. El empleado público, tiene que estar preparado en cuanto a la gente que viene. Porque, bueno, la gente ya viene con una dolencia con un problema, y bueno y uno tiene que estar preparado para recibirla de la mejor*

*manera, educadamente, con respeto, atento, desde el saludo hasta garantizarle todo lo que requiera, me parece que el secundario es fundamental”.*

Otra de las entrevistadas (S) hace referencia a cambios en su manejo comunicacional diciendo...” *yo era muy tímida y con el Curso de TIC y el Secundario cambia porque tenía que dar exposiciones en frente a mis compañeros, uno ejercita el comunicarse”*. La entrevistada se refiere a que durante la capacitación en TIC el docente les solicitaba que tuvieran que comentar a sus compañeros lo que iban realizando y finalmente debían exponer un trabajo final ante las autoridades del hospital. Esta competencia comunicacional se traslada a la atención de los usuarios que ingresan a la institución de Salud.

## **Análisis de las barreras comunicacionales y cultura organizacional que interviene negativamente en la finalización del secundario**

Se efectuó un análisis sobre las causas que llevaron a los empleados a la falta de mayor compromiso con el programa propuesto conjuntamente con el Ministerio de Educación, las cuales consideramos barreras para el desarrollo del Proyecto. Si bien al principio de cada año hay una importante cantidad de inscriptos, es reducido el número de los que comienzan y hay una alta deserción a lo largo de la cursada. En múltiples oportunidades se brindó colaboración para cumplir los objetivos, incluso se efectuó una reunión con el Director del Hospital y administrativos que cumplían funciones de Jefes de áreas para que interpretaran y apoyaran esta propuesta para la institución finalizando ellos el Nivel Secundario. Con respecto a esto quedó en evidencia que varios de los jefes administrativos no tenían realizada la finalización del nivel secundario, lo cual podría ser esto una de las causantes para desalentar a no finalizar el nivel secundario por el lugar estratégico que tienen estas personas en la estructura organizacional, y por lo que esto significa con el ejemplo negativo.

Cuando se le preguntó a S respecto a la colaboración que recibió en su Servicio para finalizar el Nivel Secundario dice...” *en mi ambiente laboral mis compañeros me incentivaban, pero no me daban los días para poder estudiar y rendir, tenía que cambiar los turnos, sentí que no me valoraban...ahora que hice el secundario y estoy estudiando en la universidad pedí mi cambio a otro sector en el cual me valoraran”*. Pone en evidencia que la barrera presentada era la salida en su horario de travado para concurrir a las consultas con los profesores que concurrían al Departamento de Docencia e Investigación del Hospital.

De los encuentros que tuvieron los estudiantes de la carrera de Comunicación en los servicios para invitar a participar a los administrativos, y en los cuales efectuaron entrevistas y conversaciones informales, se obtuvo que los empleados que no continuaban se debía a la falta de cumplimiento en realizar los módulos de distintas materias. Argumentaban “*falta de tiempo, problemas personales, familiares, económicos y laborales*”, emitiendo comentarios cómo “*que eran personas de mayor edad*”. Por otro lado, expresaban “*que igual lograban cumplir sus tareas*”, argumentos que debilitan la decisión de llegar a la finalización del nivel secundario. La percepción que tienen estos empleados, que cumplen funciones de administración (pero no son administrativos) es que sin formación igual pueden cumplir esa función.

Uno de los empleados del hospital que no había finalizado incluso el primario argumentó, “*siento vergüenza por mi condición de analfabeto, y sentí la falta de apoyo de mis compañeros*”. Aunque el equipo de docencia del Hospital intentó modificar la imagen de la cultura institucional que tenía sobre sus compañeros por su decisión negativa, no pudo lograr finalizar el nivel primario aunque contara con una docente que concurría exclusivamente para brindarle apoyo pedagógico en horario laboral.

Respecto a efectuar un cambio en la organización hospitalaria y en plantear la necesidad de hacer una evaluación de las capacidades y aptitudes de los ingresantes, se le consultó a una de las entrevistadas (S), si le hubiera servido que el día que ingresó a la institución le hubiera realizado una entrevista personal para determinar sus deseos y saber cuál era el área de trabajo acorde a sus expectativas. La entrevistada respondió

*“que le hubiera gustado, pero cuando ingresé no había otro lugar y yo tuve que aprender de cero”.* La entrevistada (S) no reconoce que ingresó en Servicios Generales precisamente por no contar con el nivel secundario, que es un requisito obligatorio como lo plantea la Ley de ingreso a tareas administrativas.

## DISCUSIÓN

El interés de este artículo es compartir la experiencia obtenida en un proyecto de docencia y extensión a través de la tarea de organización hospitalaria mediante la formación del recurso humano que trabaja en tareas administrativas en un Hospital de Salud Pública (OLIVARES et al, 2020). Este Proyecto se mantuvo durante 5 años con la aprobación política de los Ministerios de Salud, Educación y de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam).

De las categorías comunicacionales relacionadas con el clima organizacional en la institución de Salud Pública, se puede visualizar en las acciones realizadas, el estímulo al desarrollo y el aporte a la cultura organizacional a través de la capacitación en servicio que desarrollaron los administrativos para mejorar su nivel educativo (SEGREDO PÉREZ, 2017).

Queda en evidencia que el proyecto de organización institucional no fue solo declarativo, puesto que los dos Ministerios involucrados y la UNLPam aportaron recursos humanos y económicos para el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados, que fueron mejorar el nivel de funcionamiento de los administrativos en sus servicios y el nivel comunicacional interno de la institución hospitalaria (NIEVES CRUZ, 2007).

El Proyecto de mejoramiento institucional fue presentado como voluntario a los empleados de la institución mediante un estilo de comunicación empático y de relaciones interpersonales sin presiones de los directivos para realizarlo (SEGREDO PÉREZ, 2017).

A decir de autores (BUSTAMENTE, 2013; SCHEISOHN, 1997), las propuestas de capacitación fueron identificadas por el sujeto objetivo de la capacitación, valorando la propuesta de la institución de que se debe capacitar y que redundará en beneficios para el interior de la misma, como hacia el exterior por la imagen que percibe la comunidad.

Para lograr estos objetivos fue imprescindible el apoyo no solo político de los responsables de los dos Ministerios, sino la participación activa a partir de un Proyecto de Extensión y Pasantías de estudiantes de la Carrera de Comunicación social de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam). Estos estudiantes favorecieron la comunicación organizacional y la intencionalidad de aumentar el número de administrativos para que logren finalizar el nivel secundario (SEGREDO PEREZ, 2017).

De las tareas desarrolladas, la mayor respuesta numérica fue la aceptación de los administrativos al Curso de TIC, la cual es a partir de un modelo de enseñanza y aprendizaje basado en la experiencia (KOLB, KOLB, 2001; CAMILLONI, 2015). Emplearon en sus aprendizajes herramientas para su trabajo hospitalario como Word, Excell, y cada participante elaboró una presentación con el programa Power Point con una propuesta de mejora para su servicio que expuso a sus compañeros, jefes y director de la institución. Los empleados valoraron que a través de la capacitación en servicio mejoró el ambiente laboral, sintiendo satisfacción y compromiso con la función que cumplen en la institución (CHIANG VEGA, 2007). La capacitación les generó respuestas emocionales positivas como confianza, alegría y autovaloración. El otro aspecto positivo obtenido fue que la capacitación en servicio generó respuestas metacognitivas que expresaron como es la autovaloración del administrativo y también de su familia (MELLADO, 2014). A decir de Scheinsohn (1997), se generaron vínculos positivos que hicieron que el empleado se sumara como parte de la institución en un vínculo institucional global. Esta experiencia ha sido realizada en espacios universitarios formales, determinándose los mismos resultados y es el valor a la escucha del otro y la participación activa las cuales generan aprendizajes significativos y para la vida (OLIVARES et al., 2019).

Aunque no hubo una respuesta generalizada de apoyo por parte de los empleados que carecían de estudios de nivel secundario, la realización de la tarea fue posible por la decisión política de que los jefes de servicios permitieran que el administrativo concurriera en horario de trabajo a capacitarse, siendo reemplazado en sus tareas por otro compañero. Esta decisión plantea la generación de una cultura institucional más saludable, solidaria y democrática (SCHEISOHN, 1997; INNERARTITY, 2020). Los directivos de la institución plantearon a los jefes que debían contar con este nivel educativo porque son el eslabón fundamental para generar el entorno adecuado de respeto, afecto y educación para que sus empleados puedan acceder a las diferentes propuestas de capacitación que serán aportes a la cultura organizacional (MARTÍN ALFONSO; GARCÍA HERNANDEZ, 2013). La falta de colaboración de los jefes para que pudieran finalizar sus empleados el nivel secundario, podría deberse a que aún persiste en la estructura organizacional administrativa una pirámide invertida de jerarquías en cargos directivos. Es decir que, en los cargos directivos administrativos de la institución de Salud se encuentran personas que con los años han logrado mucho poder con poco saber, y abajo personas que han ingresado con mayor saber y poco poder (MARÍN-IDÁRRAGA, LOSADA CAMPOS, 2015). En caso de que estos jefes continúen obstaculizando el desarrollo de los objetivos propuestos por las autoridades de la institución, serán los que continúen generando mal clima institucional para la comunicación organizacional en el sistema de salud (SEGREDO PEREZ, 2009).

Una de las debilidades de las acciones del proyecto es que los resultados numéricos no se corresponden con el escaso número de empleados que logró finalizar el Nivel Secundario. Aunque Innerartity (2020) plantea, que analizar los resultados de una acción por el número obtenido no llega a dimensionar el valor más importante conseguido, que es la motivación al desarrollo autónomo alcanzado a través de las tareas realizadas para el desarrollo del recurso humano de la institución. Por todo esto, que siete empleadas hayan logrado finalizar el Nivel Secundario es una muestra de distribución del poder en la institución, y esto es más importante que solo ver el resultado o número de lo alcanzado. Siguiendo a Diaz Bordenave (1985) y en concordancia con lo planteado por Innerartity (INNERARTITY, 2020), la participación es una necesidad humana, por ello constituye un derecho de las personas y una contribución a la democracia. Acorde a esto, la participación se justifica por sí misma, no por sus resultados, siendo esta un proceso de desarrollo de la conciencia crítica y adquisición de poder.

Se rescata que la participación de los empleados fue desarrollada por la organización del proyecto con flujos de información eficientes, intentando respetar las diferencias individuales en los modos de participar siendo reconocidos por los directivos de la institución cómo fue registrado en los logros de los empleados. Analizado de esta manera, el problema personal de los administrativos fue transformado de interés institucional por las autoridades que la conducen, pero también a nivel del Ministerio de Salud, lo cual genera una institución más democrática y socialmente comprometida con los usuarios al Sistema de Salud Pública. La generación de conocimiento redunda en distribución del poder democrático en la institución (INNERARTITY, 2020).

Lo que fue evidente que el proyecto de capacitación en servicio generó un mejor clima organizacional de la institución (SEGREDO PEREZ, 2017). Además, las capacitaciones mejoraron la comunicación a partir de propuestas o iniciativas en los servicios, transformándose en aportes de ciudadanos para aumentar la salud emocional y el funcionamiento de la institución (DÍAZ; URANGA, 2011).

Del relato de las egresados emerge el valor que otorgan a cómo pueden cambiar y mejorar su manejo interpersonal y la comunicación (MARTÍNEZ-RODRÍGUEZ, y GARCÍA-MARTÍNEZ, 2011). Es decir, los resultados obtenidos ponen en evidencia un modelo organizacional sistémico, con tendencia al constructivismo en donde la institución adhiere a mejorar el modelo de comunicación interna (SCHEISOHN, 1997). Esta es una semblanza de una institución y el clima organizacional que aportan las estrategias de capacitación al personal administrativo y los resultados deben ser considerados como información para una adecuada gestión del cambio, ya que se orientan al análisis de las personas que componen la organización con un enfoque sistémico (SHEISOHN 1997, SEGREDO PÉREZ, 2017). Fue evidente que la política institucional del Hospital Dr. Lucio Molas favorece la instrucción en servicio para

generar un mejor modelo de comunicación interna de los trabajadores para el desarrollo de aptitudes y compromiso de la institución de salud con la comunidad, generando imagen positiva (OLIVARES, 2020; SEGREDO PEREZ, 2017). Cañedo (2007) resalta el rol del directivo de salud en mantener el clima de bienestar y motivación del recurso humano.

Las estrategias de comunicación fueron de gran valor, porque a través de la capacitación se logró evidenciar el proceso de realimentación de la institución a través del reconocimiento de las autoridades, mediante una valoración del antecedente en los legajos de los empleados y un diploma el cual llevaron a sus hogares. Además, quedó en evidencia que las acciones realizadas fueron llevadas a cabo para solucionar un problema que existía en los servicios y los participantes pudieron presentar propuestas para solucionarlas en el Curso de TIC (SEGREDO PEREZ, 2017).

## CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo para desarrollar este Proyecto de capacitación en servicio fue favorecer una mejor organización institucional en el área de administración, para lo cual se crearon espacios de comunicación estratégica activa con el apoyo de las autoridades que fomentaron la participación.

Aunque el número de empleados que finalizaron el Nivel Secundario durante un lapso de 5 años consecutivos no fue considerable cuantitativamente, el valor de haber realizado este proyecto, es que por primera vez se pudo efectuar un acercamiento a conocer la cultura institucional que rodea al recurso humano que trabaja en la administración del hospital de mayor complejidad de la provincia. Por otro lado, los resultados obtenidos plantean que es posible trabajar a partir de la capacitación en servicio en mejorar la comunicación interna y vínculos interpersonales, es decir, brindar una imagen positiva de la organización hospitalaria.

Con la capacitación en TIC, los trabajadores perciben que emociones positivas en su ambiente laboral aumentan su compromiso y pertenencia institucional, con el valor agregado de que son los que brindan la imagen institucional a la comunidad que ingresa al sistema de salud (OLIVARES, 2019; MELLADO, 2014; SCHEISOHN, 1997), JALLEY; GOYOS 2011; URANGA 2007).

Para cumplir los objetivos se contó con la participación del Ministerio de Educación de la provincia, y el contrato social establecido con la UNLPam para aportar propuestas comunicacionales a partir de las prácticas de extensión de la Carrera de Comunicación Social (OLIVARES; PASCUAL, 2017; CECCHI et al, 2008; SCHEINSOHN, 1997). Camilloni (2015) se refiere a los beneficios recíprocos que logran las dos instituciones (Salud y Universidad) al intentar colaborar en la solución.

Queda a futuro, hacer un replanteo de la estructura organizacional administrativa en la cual se encuentran aún Jefes que no cuentan con Nivel Secundario finalizado, ni con capacitación en sus funciones (MARÍN-IDÁRRAGA, LOSADA CAMPOS, 2015; SEGREDO PEREZ, 2017).

Se debe seguir promoviendo que los empleados de la institución finalicen el nivel secundario y que reconozcan que su formación les genera mejores posibilidades personales en lo humanístico y económico. Para la institución, la capacitación redundó en mejor comunicación interna/externa y en la imagen institucional que brindan estas personas por ser la cara visible del sistema de salud (NIEVES CRUZ, 2007).

## CONFLICTO DE INTERÉS:

No hay conflictos de interés. Adherimos a COPE - Comité de Ética en Publicaciones

## AGRADECIMIENTOS

A los integrantes del Departamento de Docencia, por su tenaz colaboración en estos años; al Profesor y Licenciado Jorge O. Castro que en vida nos brindó su generosidad humana y científica para motivar a participar a docentes y estudiantes de la Carrera de Comunicación Social de la UNLPam para apoyar esta tarea en la institución. A los docentes y autoridades del Ministerio de Educación por su compromiso y apoyo estos años. A las egresadas del nivel secundario por su colaboración para dar testimonio y autorizar la presentación de sus imágenes en el trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUSTAMANTE, E. El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. In: **Revista de Comunicación y Salud**. v. 3, n. 1, 2013, pp. 35-49.
- CAMILLONI, A. R. W. **La inclusión de la educación experiencial en el currículo universitario en Integración docencia y extensión**. Otra forma de enseñar y aprender. Gustavo Menéndez et al. Santa Fe, Universidad Nacional del Litoral. 2013.
- CAMILLONI, A. R. W. Docencia, investigación y extensión: un vínculo necesario. In: **Cuadernos de extensión universitaria de la UNLPam**. Santa Rosa, EDUNLPam., 2015.
- CAÑEDO, A. R. Los directivos, los trabajadores y las organizaciones. ¿Quiénes son los responsables del fracaso? **Rev Acimed** [Internet]. 2007 [citado 22 Ago. 2016]; 16(5): 2-4. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol1\\_6\\_5\\_07/aci021107](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol1_6_5_07/aci021107).
- CECCI, N. H. et al. **El compromiso social de la Universidad latinoamericana del siglo XXI**. Entre el debate y la acción. Buenos Aires, IEC-CONADU, 2009.
- CHIANG VEGA, M. M.; SALAZAR BOTTELLO, C. M.; NÚÑEZ PARTIDO, A., **Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1**. Teoría [en línea] 2007, 16 [Fecha de consulta: 31 de julio de 2019] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206> ISSN 0717-196X
- DIAZ BORDENAVE, J.E. **Participación y sociedad**. Colección Perspectivas. EDICIONES BÚSQUEDA. Buenos Aires. Argentina, 1985.
- DÍAZ, H.; URANGA, W. Comunicación para la salud en clave cultural y comunitaria. **Revista de Comunicación y Salud**. Vol.1, nº 1, pp. 113-124, 2011.
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. **La comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo**. Editorial: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA. Mexico, 2001.
- FOUCAULT, M. **El orden del discurso**. Traducción de Alberto González Troyano Tusquets Editores, Buenos Aires, 1992.
- HUERGO, J. **Comunicación/Educación**. Ámbitos, prácticas y perspectivas, La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación, Universidad Nacional de La Plata, 2001.
- INNERARTITY, D. **Pandemocracia**. Una filosofía de la crisis del coronavirus. 2020. Editorial Galaxia Gutenberg. Mayo 2020 Barcelona España, 2020.
- JALLEY, V.; GOYOS, E. La comunicación interna en la gestión institucional: avatares y desafíos. In: PETRACCI, M.; WAIBARD, S. **Comunicación y salud en la Argentina**. La Crujía, 249-268, 2011.
- KOLB, A.; KOLB, D. A. **Experiential Learning Theory Bibliography 1971-2001**, Boston EEUU, 2001.
- MARÍN-IDÁRRAGA, D. A.; LOSADA CAMPOS, L. Á. **Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales**: Análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. Estudios Gerenciales 31: 88-99, 2015.

- MARTÍN ALFONSO, L.; GARCÍA HERNÁNDEZ, I. La Comunicación Institucional en la dirección de las organizaciones laborales. *Rev INFODIR* [Internet]. 2013 [citado 27 abr. 2016]; 17:44-51. Disponible en: <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/37/41>
- MARTÍNEZ-RODRÍGUEZ E; GARCÍA-MARTÍNEZ L.L. La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud. *Perinatol Reprod Hum.* 2011; 25(2):115-122.
- MELLADO, V. et al. Las emociones en la enseñanza de las ciencias. In: *Enseñanza de las Ciencias*, 32(3), 11-36, 2014. Recuperado el 10 de octubre de 2018, Disponible em: <https://ensciencias.uab.es/article/view/1478>.
- MURIEL, M. L.; ROTA, G. **Comunicación Institucional**: enfoque social de relaciones públicas. Alemania, Editorial ANDINA, 1980.
- NIEVES CRUZ, F. Conceptos de Comunicación. 2007. In: CARNOTA LAUZÁN, O. **Biblioteca virtual**: sobre Gerencia y Gerencia en Salud. [CD-ROM]. La Habana: ENSAP, 2014.
- OLIVARES, J.L. et al. Análisis de emociones referidas por estudiantes universitarios ante distintas estrategias didácticas utilizadas durante su formación profesional. *Diálogos Pedagógicos*, Año XVII, N° 34, 83-97, 2019.
- OLIVARES, J.L. et al. Estrategias para mejorar la comunicación científica y social entre instituciones de salud. *Revista it, Salud comunitaria y sociedad*, (7), 72-87, 2020.
- OLIVARES, J.L.; PASCUAL, M. A. La Universidad en instituciones de salud. Ámbito de Prácticas para la Extensión y la Formación Profesional en Comunicación Social. *Cuaderno de extensión*, EDUNLPam. 61-87, 2017.
- SAMPIERI, R. H. **Metodología de la investigación**: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill, 2018.
- SCHEINSOHN, D. **Más allá de la imagen corporativa**. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Ediciones MACCHI, Buenos Aires, 1997.
- SEGREDO PÉREZ A.M et al. Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*. 16 (1), 28-37, 2017 <http://revistas.ujat.mx/index.php/horizont>. DOI: 10.19136/hs.v16i1.1256.
- SEGREDO PÉREZ, A. M. Caracterización del Sistema de Dirección en la Atención Primaria de Salud. *Rev Cubana Sal Púb* [Internet]. 2009 [citado 18 sept. 2015]; 35(4):78-109. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S086434662009000400009&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662009000400009&lng=pt)
- URANGA, W. **Mirar desde la comunicación**. Una manera de analizar las prácticas sociales, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Buenos Aires, pp. 1-26, 2007.