



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA IMAGEN  
DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO

Autora

Carla Michell Rivadeneira Chang

Año  
2018



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA FORTALECER LA  
IMAGEN DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO  
CARBO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Dirección de Comunicación  
Empresarial e Institucional

Profesor guía

PhD. Segundo Miguel Vásquez Calahorrano

Autora

Carla Michell Rivadeneira Chang

Año

2018

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan Estratégico de Comunicación para Fortalecer la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Carla Michell Rivadeneira Chang, en el semestre 2018 – 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Segundo Miguel Vásquez Calahorrano

Doctor en Ingeniería de Proyectos en Medio Ambiente, Seguridad, Calidad y  
Comunicación

C. I. 1707996250

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan Estratégico de Comunicación para Fortalecer la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, del Carla Michell Rivadeneira Chang, en el semestre 2018 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Gioconda Gabriela Egas Paredes  
Magíster en Planificación y Dirección Estratégica  
C. I. 1708109697

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Carla Michell Rivadeneira Chang

C.I. 0916567118

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme fuerza y salud, a mis abuelos que desde la eternidad me comparten su sabiduría, a mi madre por su apoyo, a la Universidad de las Américas (UDLA), por darme su dirección para culminar mi carrera de postgrado, a mi profesor guía por hacerme partícipe de sus enseñanzas.

## **DEDICATORIA**

A todos los profesionales de la salud que nos dan su amor y entrega a la ciudadanía a través de sus servicios y conocimiento.

Este proyecto se lo dedico a mis abuelos maternos, ya que no están conmigo para verme triunfar en los momentos más importantes de mi vida, por su nobleza, enseñanzas, apoyo, comprensión, consejos inculcados a mi lado.

## **RESUMEN**

El estudio investigativo tiene como objetivo realizar un Plan Estratégico de Comunicación para reposicionar la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, en la zona sur de la provincia del Guayas, Guayaquil, Ecuador desde la visión del DirCom.

La presente investigación implicó el uso y la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de desarrollar un plan evaluativo del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. Además, en este trabajo, se tomaron en cuenta los conceptos teóricos de distintos profesionales de la comunicación dentro de las áreas relacionadas con la identidad, cultura organizacional, gestión, imagen, estrategia y reputación corporativa.

Este proyecto desarrolló una propuesta que se fundamenta en tres objetivos específicos, que se enfocan en identificar: las necesidades influyentes para el fortalecimiento de la imagen institucional, el establecimiento de las estrategias, tácticas y acciones de comunicación. Estos factores son necesarios para mejorar la calidad y el servicio de atención brindado de afiliados y jubilados del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

En conclusión, ante los datos presentados, se evidenció la importancia de las responsabilidades y funciones del DirCom ante la falta de comunicación interna y manejo directivo. La falta de posicionamiento de imagen e identidad institucional que refleja el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo requieren la intervención de un plan de comunicación. Es por eso, que para fortalecer la imagen tanto interna y externa, las herramientas adecuadas de gestión estratégica serán aplicadas para mejorar la percepción de los diferentes grupos de interés manteniendo su liderazgo en la industria médica del país.

## **ABSTRACT**

This research has as an objective to develop a Strategic Communication Plan by repositioning the image of the Hospital of Specialties Teodoro Maldonado Carbo, in the southern area of the province of Guayas, Guayaquil, Ecuador from a DirCom's perspective.

The present project involved the use and application of quantitative and qualitative studies with the purpose to develop an evaluative plan from the Hospital of Specialties Teodoro Maldonado Carbo. During the investigation, theoretical concepts were taken place by different communication professionals related with the areas of identity, organizational culture, management, image, strategy and corporate image.

This study developed a proposal that constitutes three specific objectives that concentrates in identifying: the influential needs for the strengthening of the institutional image, the establishment of strategies, tactics and communication actions. These factors are necessary to improve the quality and the service provided by affiliates and retirees of the Hospital of Specialties Teodoro Maldonado Carbo.

In conclusion, according to the data presented, the importance of the responsibilities and functions of the DirCom were evidenced upon the absence of internal communication and management. The lack of positioning image and institutional identity that reflects the Hospital of Specialties Teodoro Maldonado Carbo require the intervention of a communication plan. In order to strengthen the internal and external image, it must apply the appropriate strategic tools of management to improve the perception of the different interest groups, by this way, it will keep its leadership in the country's medical industry.

# ÍNDICE

1. Capítulo I. Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.3 Justificación.....	6
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivos Generales.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
1.5 Alcance de la Investigación.....	7
2. Capítulo II. La Comunicación Estratégica en el Sector de la Salud, Caso del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.....	9
2.1 La Comunicación Estratégica y la Visión Empresarial dentro del Sector de la Salud Humana.....	10
2.2 Gestión de la Imagen Corporativa, Identidad Corporativa, Reputación y Cultura Organizacional en el Sector de la Salud Humana.....	12
2.3 La Planificación y los Sistemas de Comunicación aplicables al Sector de la Salud Humana.....	15
2.3.1 Planificación de la Comunicación.....	18
2.3.2 Comunicación Organizacional, Institucional, Corporativa, Relaciones Públicas, de Gestión de Crisis, Comunicación Interna.....	19
2.4 Responsabilidad Social en las Organizaciones que Prestan Servicios en la Salud Humana.....	26
2.5 Situación Actual del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	27

2.5.1 Filosofía Institucional y Objetivos Empresariales.....	29
2.5.2 Organización y Administración.....	31
2.5.3 Definición de Públicos: Mapa de Públicos Internos y Externos.....	32
2.5.4 Campañas, Programas, Canales, Directrices, Responsables y Procesos de Comunicación Instrumentados en el Hospital HTMC.....	32
<b>3. Capítulo III. Análisis de la Imagen y Reputación del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.....</b>	<b>39</b>
3.1 Análisis dentro del Entorno y Poblacional.....	39
3.2 Análisis de la Gestión Comunicativa.....	43
3.3 Investigación y Metodología.....	45
3.3.1 Enfoque.....	45
3.3.2 Alcance.....	46
3.3.3 Variables.....	46
3.3.4 Muestra.....	47
3.3.5 Técnicas, Período, Obtención y Recolección de Datos.....	47
<b>4. Capítulo IV. Plan Estratégico de Comunicación para Reposicionar la Imagen y Reputación del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.....</b>	<b>61</b>
4.1 Justificación.....	61
4.2 Árbol de Problemas.....	62
4.3 Árbol de Soluciones.....	63
4.4 Análisis FODA.....	63
4.5 Objetivos y Políticas.....	64
4.6 Descripción de Estrategias, Tácticas y Acciones.....	65
4.7 Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e Indicadores.....	67
4.8 Presupuesto.....	82

4.9 Cronograma.....	93
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	97
5.1 Conclusiones.....	97
5.2 Recomendaciones.....	98
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejecución Presupuestaria por Gasto Corriente y de Inversión.....	2
Tabla 2. Porcentaje de Resolución de Quejas/Inconformidades.....	3
Tabla 3. Coordinaciones del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	27
Tabla 4. Zona de Planificación 5 – Litoral.....	40
Tabla 5. Zona de Planificación 8.....	40
Tabla 6. Población y Tasa de Crecimiento Distribuidas por Áreas.....	41
Tabla 7. Población Total Asegurada.....	42
Tabla 8. Valoración de Aspectos del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	50
Tabla 9. Tabla de Resultados. Ing. Fray Cobeña. Director General del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	54
Tabla 10. Tabla de Resultados. Dr. Luis Jairala Zunino. Gerente del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	57
Tabla 11. Tabla de Resultados. Abog. José Bajaña. Jefe del Personal Administrativo del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado <i>Carbo</i> .....	58
Tabla 12. Tabla de Resultados. Econ. Maylen Romero. Encargada de Capacitación y Formación. Departamento de Recursos Humanos del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	59
Tabla 13. Tabla de Resultados. Abog. Oscar Sánchez. Jefe de Talento Humano del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	59
Tabla 14. FODA.....	63
Tabla 15. Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e Indicadores. Objetivo Estratégico 1.....	67
Tabla 16. Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e Indicadores. Objetivo Estratégico 2.....	77

Tabla 17. Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e	
Indicadores. Objetivo Estratégico 3.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	4
Figura 2. Elementos de un Sistema de Comunicación.....	17
Figura 3. Cultura de Crisis.....	25
Figura 4. Cartera de Servicios del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	28
Figura 5. Mapa de Públicos del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	32
Figura 6. Distritos y Circuitos del Cantón Guayaquil.....	43
Figura 7. Percepción de la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. Carácter Negativo.....	51
Figura 8. Percepción de la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. Carácter Positivo.....	52
Figura 9. Percepción de la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	53
Figura 10. Árbol de Problemas del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	62
Figura 11. Árbol de Soluciones del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.....	63

## **1. Capítulo I. Introducción**

En los últimos años, el Ecuador ha estado sujeto a diferentes gobiernos políticos y administrativos, sometiendo a la ciudadanía a altos índices de desempleo, inseguridad y pobreza. Los actos de corrupción y las irregularidades internas que se han desatado desde el año 2000, han causado que muchas organizaciones y/o entidades públicas sean cerradas o incautadas por parte del gobierno.

El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo de Guayaquil, Ecuador se fundó el 7 de octubre de 1970 con el objetivo de brindar atención y servicio médico de manera pública al afiliado. Se ha caracterizado por ser un hospital con amplia cobertura y tecnología médica para el cuidado del paciente. En los últimos años, sus diversos departamentos han pasado por diferentes directores que han aplicado diversas estrategias comunicacionales y manejo gerenciales para la mejora de la imagen de la entidad hospitalaria.

Los meses de agosto a diciembre del 2015, la Coordinación General de Planificación y Estadísticas presentó estadísticamente 35 felicitaciones comparado con 1095 quejas de los usuarios afiliados. Cabe recalcar que desde el inicio del 2015, la institución hospitalaria presenta una crisis tanto de identidad, de imagen y de reputación. Según el informe de gestión mostraron que un total de sólo 35 felicitaciones fueron realizadas hacia la institución por parte de sus afiliados en todo el año.

En febrero del 2015, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social reportó una indebida compra de fármacos, en la que el personal usó la mitad del presupuesto estipulado. Los directivos decidieron aplicar un plan de reforma estratégico para la eficacia de la imagen institucional. Los gastos ejecutados se muestran en la siguiente figura:

Tabla 1.

*Ejecución Presupuestaria por Gasto Corriente y de Inversión 2016*

TOTAL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL	GASTO CORRIENTE PLANIFICADO	GASTO CORRIENTE EJECUTADO	GASTO DE INVERSIÓN PLANIFICADO	GASTO DE INVERSIÓN EJECUTADO
\$182.742.619,78	\$ 165.998.243,89	\$ 162.658.941,81	\$ 16.744.375,89	\$ 14.491.294,76

Tomado de Informe de Rendición de Cuentas, 2016, pp. 17.

Las cifras revelan que como entidad médica hospitalaria decidió invertir en grandes cantidades en infraestructura e innovación sin aplicar estrategias de mejora de imagen e identidad institucional. El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, al no incluir un plan de acción inmediato ante la crisis interna que atravesaba, la transparencia y la credibilidad se vio afectada ante irregularidades internas como el almacenamiento de fármacos y atención médica.

Durante el 2015-2017, una visita de una delegación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) confirmó las denuncias sobre la atención y servicio médico no habían cesado desde los últimos cinco años. En dicha visita hallaron irregularidades administrativas como exceso en facturación de clínicas privadas, mal manejo de fármacos y de insumos, largas colas de espera y de entrega de exámenes de sangre, sobrefacturaciones sobrepasando el 50% afectando la imagen institucional. El HTMC fue declarado en estado de “emergencia,” decretado por ex – presidente de la república Rafael Correa. La elaboración de un plan de acción contingente con el objetivo de aplicar nuevas estrategias comunicacionales para reestructuración de la imagen del HTMC, fueron sólo emitidas por la directiva y aplicadas internamente, sin valoración previa antes de realizarlas. Las acciones puestas en marcha entre el 2015 y el 2017, ni la mitad fueron cumplidas debido a cambios interinos dentro del hospital, exceso de facturación y gastos de inversión.

En el mes de abril del 2016 se registraron 8,664 pacientes en el Hospital Teodoro Maldonado Carbo (Plan Médico Funcional, 2017). La mayoría de las

inconformidades de los afiliados en la consulta externa eran: equipo en mantenimiento, falta de profesional y falta de reactivo que incrementaron el nivel de quejas (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 12).

Tabla 2.

*Porcentaje de Resolución de Quejas/Inconformidades*

QUEJAS/INCONFORMIDADES RESUELTAS						
NIVEL	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	% DE RESOLUCIÓN
1	97%	98,45%	100%	100%	100%	99,09%

Adaptado de Informe de Gestión, 2015, pp. 12.

### 1.1 Antecedentes

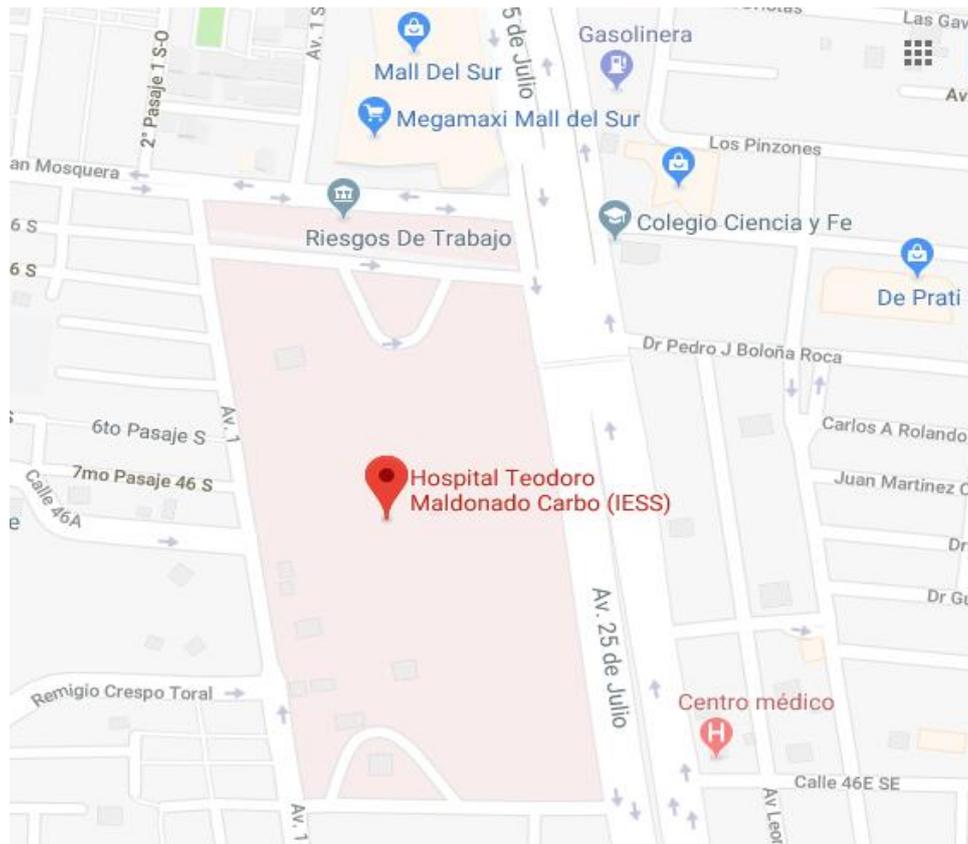
El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo (IESS) es una entidad médica de carácter público descentralizada que se caracteriza por brindar variedad de servicios médicos relacionados con la salud a los usuarios (afiliados y jubilados) integradas a la red pública de salud.

La institución médica hospitalaria fue inaugurada el 7 de octubre de 1970, durante la presidencia del emblemático Dr. José Velasco Ibarra. El HTMC se lo conoce como un hospital público, prestador de servicios de la salud. Actualmente, el HTMC cumple con todos los mecanismos y actividades asistenciales que requiere por parte de la Constitución de la República del Ecuador y el Ministerio de Salud Pública (MSP).

Durante sus primeros años, el Dr. Leoncio Andrade Corral, Director Regional del Departamento 3, pidió apoyo tanto a las autoridades como al Gobierno del Ecuador para la construcción de las instalaciones del hospital, asumiendo el compromiso de reestructurar la Seguridad Social. Desde su existencia, el HTMC ha sido catalogado como una institución prestigiosa de categoría en prestación de servicios médicos como SOLCA, Hospital Luis Vernaza, el

Hospital de la Mujer, entre otros.

El HTMC se encuentra localizado en las avenidas 25 de Julio y García Moreno, junto al Centro Comercial Mall del Sur. Además, el hospital cuenta con un área terrenal de 90.812 m<sup>2</sup>, y un área de construcción de 38.591 m<sup>2</sup> (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 14).



*Figura 1.* Ubicación del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. Tomado de Google Maps, 2018.

El HTMC es de referencia zonal. Se caracteriza por ofrecer servicios médicos a habitantes de distintas partes del país. El hospital pertenece a la zona 5 y 8 de la región Costa (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 15-16). La mayoría de afiliados provienen de diferentes regiones del país.

Años anteriores el país mostró un incremento en la necesidad de cobertura y

aseguramiento a la Seguridad Social, aumentando la cantidad de sus afiliados en el año 2011 hasta el año 2014, en un 50% aproximadamente. Esto se debió a las nuevas medidas políticas en la Seguridad Social que tomó el país bajo la Presidencia del Econ. Rafael Correa Delgado. Actualmente, el nivel alto de la demanda de los servicios de la salud, exige una estructura organizacional competente y participativa, de esta manera, poder satisfacer las necesidades del paciente y del afiliado con los principios de calidad, profesionalismo y calidez.

## **1.2 Formulación del Problema**

La transparencia y la credibilidad del hospital han sido puestas en riesgo desde su fundación haciendo que el HTMC sea de menor aceptación en cuestión médica hospitalaria dentro de Guayaquil. Los motivos para el deterioro de la imagen del HTMC son: inadecuado uso administrativo, cambio de directivos sin previo aviso, falta de liderazgo, falta de medidas de control tanto financiero como administrativo, supervisión de áreas, mal servicio de atención médica, clínico, rutinario y falta de motivación del personal capacitado.

Los cambios administrativos que se tomaron sin previo aviso ni ser comunicados al personal, incrementó el descontento y la desmotivación entre todos sus integrantes de la organización.

Los nuevos directivos que estuvieron al mando del hospital (2016-2017), no impulsaron un liderazgo que fortalezca los valores hacia el hospital, mantenga unido al personal y los guíe en la misma dirección. Tampoco integraron programas que fortalezcan tanto los procesos comunicacionales y los valores del hospital. La falta del personal calificado dentro del HTMC aumentó las quejas y reclamos de usuarios por falta de atención, prescripción médica y de fármacos. Todos estos hechos afectaron no solamente la imagen del HTMC sino el prestigio de la organización.

Ante los antecedentes presentados, el DirCom mediante la consolidación de una imagen sólida de confianza, transparencia y credibilidad, intensificará la relación entre los diferentes públicos, fortaleciendo no solamente su imagen sino su identidad y reputación. En muchas ocasiones el DirCom debe llevar a cabo acciones tácticas para cuya eficacia la investigación también representa una herramienta esencial (Bosovsky, 2016, pp.33). Desde una visión comunicativa, el DirCom a través de la implementación de un plan comunicacional, fortalecerá sus procesos comunicacionales de manera clara y directa, reforzando las distintas percepciones que tiene aquellos sobre el hospital HTMC.

### **1.3 Justificación**

La investigación es necesaria ya que es importante implementar soluciones estratégicas ante una crisis reputacional y aplicar las herramientas adecuadas para su debida gestión dentro de todos sus departamentos. La necesidad de un plan inmediato y eficaz es fundamental para resolver cualquier contexto perjudicial como lo presenta el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

El proyecto investigativo tiene como propósito desarrollar un plan comunicacional para consolidar la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo desde una visión holística y estratégica. Para fortalecer la imagen tanto interna como externa manteniendo el objetivo de mejorar la percepción de los diferentes grupos de interés se requiere un liderazgo que conduzca la productividad empresarial. El DirCom a través de su conocimiento y el uso de herramientas de gestión estratégicas de fortalecimiento interno, podrá obtener resultados positivos sobre la reputación corporativa.

Los datos presentados resaltan la importancia de las responsabilidades y funciones del DirCom ante la falta de comunicación interna y manejo directivo.

La presente investigación se basa en el fortalecimiento y consolidación de la identidad, imagen y reputación. La falta de posicionamiento de imagen e identidad institucional que refleja el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, requieren un plan de comunicación que refuerce las políticas del hospital. El plan de comunicación aplicar está enfocado en fortalecer la imagen del Hospital Teodoro Maldonado Carbo garantizando la calidad de atención médica a los ciudadanos de la zona sur de la provincia del Guayas, Guayaquil, Ecuador.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de comunicación estratégico para fortalecer la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo en sus diferentes grupos de interés mediante procesos y herramientas de gestión.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar los conceptos clave de Identidad, Cultura, Imagen y Reputación con relación con el Hospital Teodoro Maldonado Carbo.
- Analizar las percepciones y las necesidades de los grupos de interés del centro hospitalario que influyen en la toma de decisiones de la imagen institucional.
- Establecer las estrategias, tácticas y acciones de comunicación necesarias para la mejora de la calidad, servicio médico de afiliados y jubilados en el Hospital Teodoro Maldonado Carbo.

## **1.5 Alcance de la Investigación**

El presente estudio tiene la finalidad de identificar y fortalecer las diferentes percepciones y la relación de los grupos de interés que tienen dentro de la organización, en este caso del Hospital de Especialidades Teodoro

Maldonado Carbo y con los principales competidores del mercado. Este proyecto investigativo involucra distintas herramientas como las encuestas y entrevistas, estableciendo la estrategia que se implementará como plan comunicacional para la imagen y reputación del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

A través de un análisis de las percepciones y opiniones de sus diferentes públicos tanto internos como externos, se podrá identificar qué medidas son de aplicar para el plan estratégico para el reposicionamiento del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo; promoviendo una visión holística de un Director de Comunicación.

### **Estructura de la Investigación**

La presente investigación tiene como primer capítulo el análisis de los conceptos comunicacionales que sustenta el presente trabajo de investigación; enfocándose en conceptualizar los principales elementos de análisis que ayudarán a entender la problemática y a desarrollar el Plan Estratégico de Comunicación. En este capítulo, se exploran el rol de la comunicación estratégica y su visión en el sector de la salud. El marco teórico resalta la figura del DirCom, sus funciones y responsabilidades en cada área institucional en temas como identidad, gestión comunicativa y gerencial. La comunicación estratégica influye en las relaciones públicas, crisis comunicacionales, responsabilidad social y comunicación interna de manera explícita y de relevancia institucional. Tanto la imagen corporativa como los antecedentes, filosofía, administración institucional y objetivos empresariales del HTMC son analizados de una manera en la cual los públicos lo ven y lo perciben que determinan el fracaso o el éxito de la entidad médica. Finalmente, el primer capítulo resalta las herramientas principales de gestión como campañas, programas, canales, directrices que son instrumentos de comunicación en el HTMC desde la perspectiva de autores reconocidos como Joan Costa, Guillermo Bosovsky, Andrés Aljure, Paúl Capriotti y Ana Carcamo.

En el segundo capítulo se centra en el campo de estudio de la imagen y reputación del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo; describiendo las características de la gestión comunicativa, el entorno y poblacional. La aplicación de un enfoque metodológico con carácter cuantitativo y cualitativo explorará las variables que tienen la institución, la toma de muestra, la obtención y recolección de datos de la población de la zona sur de Guayaquil, Ecuador que permitirá formular el plan estratégico de comunicación.

El tercer capítulo se muestra el plan estratégico de comunicación para consolidar la imagen del HTMC. La investigación a realizar, incluye los datos obtenidos por los grupos, que desde su visión podrían mejorar su relación con los distintos grupos de interés. La propuesta comunicacional a implementarse, contiene objetivos y políticas específicos desde una visión holística del DirCom, con estrategias, tácticas, acciones, presupuesto, cronograma, indicadores; asimismo de una justificación que afirma cada acción.

En la etapa final de la investigación, se establece las resoluciones necesarias que surgieron del proceso de recolección y obtención de datos durante la investigación. Finalmente se realiza las recomendaciones respectivas para mejorar la problemática de la investigación.

## **2. Capítulo II. La Comunicación Estratégica en el Sector de la Salud, Caso del Hospital Teodoro Maldonado Carbo**

El plan estratégico de comunicación de esta investigación, permitirá a la organización llevar a cabo un sistema eficaz y eficiente; alineando los objetivos estratégicos deseados y los respectivos planes de acción.

La comunicación estratégica es un eje fundamental y una característica esencial al momento de poner en marcha la planificación en las organizaciones o instituciones; proporcionando un eje integrador conforme a sus convicciones.

Durante la planificación estratégica, los objetivos de la organización son establecidos con la visión de que los grupos de interés participen colectivamente. El HTMC siendo una unidad médica especializada, al diseñar un plan comunicacional, analizará varios aspectos que integran la institución (la imagen e identidad corporativa, reputación y cultura organizacional) en el sector de la salud humana.

La comunicación estratégica proporciona un camino estructurado proyectado hacia la gestión y la eficacia de la organización; permitiendo al HTMC ejercer la toma de decisiones sobre la organización, partiendo de una visión holística y comunicacional. Para enfrentar los retos estructurales en el del sector de la salud que demanda nuestro país, se requiere de una planificación estratégica que priorice, articule las intervenciones médicas y ofrezca una cobertura médica en las zonas geográficas. Los gastos excesivos financieros y el alto índice de quejas por parte de los usuarios debido a la inestabilidad administrativa del HTMC, causaron que el hospital ampliara sus alianzas con prestadores externos; para así lograr una atención resolutive de forma ambulatoria con mayor accesibilidad y atención inmediata. Los cambios evidenciaron una respuesta no positiva sin estar vinculada con la filosofía de la organización.

Existe la necesidad de comprender los diferentes cambios que se dan dentro de la empresa ya sea internamente, administrativos y de tipo comunicacional. Para efectuar cambios internos que generen resultados óptimos mejorando la dirección de la institución es necesario comprender el contexto situacional para planificar, prever y diseñar acciones de liderazgo, dirección, gerencia administrativa, talento humano entre otras.

## **2.1 La Comunicación Estratégica y la Visión Empresarial dentro del Sector de la Salud Humana**

El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo se ha caracterizado

por aplicar un modelo óptimo y eficiente a sus afiliados, jóvenes y jubilados con un servicio de calidad en conjunto a la normativa vigente institucional. Dentro de la comunicación estratégica, el DirCom construye una imagen clara con una identidad definida como motivo fundamental para alcanzar los objetivos económicos y sociales.

En el 2015, el HTMC ha enfrentado cambios administrativos, estratégicos y de infraestructura que involucra mejoras para los pacientes afiliados, fármacos, servicio y atención médica. Dentro del HTMC, no se llevó a cabo un diagnóstico interno, en el que las valoraciones de los diferentes públicos de interés, ni un plan estratégico comunicacional estuvieron presentes, ni se tomaron en cuenta mediante un tiempo determinado. Tampoco se establecieron campañas, programas cuidadosamente cultivados por el departamento de relaciones públicas y de marketing. La idea fue institucionalizar una cultura de prevención entre médicos, enfermeros, personal administrativo y beneficiarios de salud.

El HTMC decidió implementar nuevas reglas para la toma de muestras de exámenes clínicos. El sistema de atención al paciente tenía el propósito de mejorar el orden, los flujos de acceso y de disminuir los tiempos de espera en los servicios que brinda el HTMC en las secciones de laboratorio y de diagnóstico. Este proceso provocó el aumento de quejas entre afiliados y jubilados. Los cambios que optó el HTMC en conjunto con la administración directiva muestran la carencia lineamientos estratégicos que hace que la organización pierda eficacia y productividad. El establecimiento de un plan estratégico de comunicación fortalecerá los procesos comunicacionales y optimizará un enfoque competitivo; logrando transmitir confianza y credibilidad a sus audiencias en el campo de la salud, por medio de sus tácticas y acciones.

El HTMC se ha caracterizado por tener una visión que satisface las necesidades de sus usuarios dentro del sector de la salud humana; ofreciendo atención médica de tercer nivel a los afiliados y jubilados.

El hospital conserva una visión empresarial que brinde un servicio de atención médica de altos estándares de calidad y excelencia. El uso de un diseño de estrategias, de planes de acción y herramientas de gestión, fortificará los servicios de calidad y profesionalismo para la atención del paciente.

## **2.2 Gestión de la Imagen Corporativa, Identidad Corporativa, Reputación y Cultura Organizacional en el Sector de la Salud Humana**

El DirCom tiene que distinguir la imagen corporativa de la identidad corporativa. Desde el campo comunicacional, la imagen corporativa es cómo nos ven y la identidad corporativa es qué somos, lo que nos identifica y nos diferencia de los demás. La adecuada gestión de la imagen corporativa permite que los públicos de la organización estén motivados e identificados a través de una identidad sólida ante cualquier circunstancia crítica que atraviese la empresa. La comunicación estratégica dirige sus elementos hacia sus objetivos deseados por medio de programas de motivación, asesoría externa, charlas y seminarios de capacitación, con la participación colectiva del personal interno y de talento humano.

El departamento de comunicación en una organización tiene que conservar una visión coherente con sus stakeholders. La comunicación en el interior de la empresa fluye entre todos sus integrantes y sus grupos de interés, motivándolos constantemente, alcanzando un nivel de satisfacción laboral deseado. El HTMC con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción y productividad laboral, estableció programas planes de ejecución, procesos de capacitación de desarrollo y motivación buscando el mejoramiento del clima laboral (Informe de Rendición de Cuentas, 2016). Ante la inestabilidad administrativa provocada por cuatro directores administrativos, tres directores médicos y tres gerentes, el HTMC no muestra una dirección estratégica definida; sin saber hacia dónde la empresa desea seguir y a dónde quiera estar.

La planificación estratégica de una organización comprende la motivación de todo su personal. El DirCom, con carácter abierto, dispuesto a escuchar las necesidades de su personal y a solucionar las crisis internas que surgiera en la empresa, impulsará la confianza y la integridad comunicacional.

La identidad corporativa se define como la imagen pública, proyección interna e externa, presentación visual, expresión de cultura y valores, soporte de producto, comunicación y publicidad. La identidad corporativa del HTMC se vio afectada por tres acontecimientos en la que tres detenidos estuvieron involucrados por robo de insumos de médicos de la entidad médica hospitalaria (Laines, 2015).

En septiembre del 2017, Richard Espinoza, Presidente del Consejo Directivo del IESS, realizó una caminata y un estricto registro del almacén de insumos y de las instalaciones del HTMC, en la que la ausencia de medicamentos era notable (El Comercio, 2017). Los resultados que presentó el último informe de gestión evidenciaron un escaso número de felicitaciones, que indicaron que el hospital público necesita un plan de acción inmediato para superar la crisis interna sin afectar la percepción del usuario. Ante la situación expuesta, el HTMC decidió implementar e invertir en programas de fortalecimiento interno en servicio médico, infraestructura, áreas verdes y consulta externa.

A pesar de haber establecido un plan estratégico tanto comunicativo como efectivo para reparar los daños causados por personal administrativo, no mejoraron la mala percepción e imagen de la organización. La identidad corporativa se la atribuye a representación visual que comunicamos nosotros a través de nuestros valores y compromiso institucional. El DirCom es estratega y gestor de comunicación y tiene la responsabilidad de transmitir una imagen clara y transparente para que sean percatados por los diferentes stakeholders.

El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo de Guayaquil, ha

tratado de hallar un componente estratégico que sea el vehículo de satisfacción de sus usuarios que enseñe el conjunto de valores, creencias y aptitudes de los grupos de interés.

La imagen corporativa de una empresa involucra la confianza y la transparencia repercutiendo en la productividad laboral. La confianza del usuario tiene un efecto directo en los resultados de la organización. La reputación favorece a la empresa manteniendo un liderazgo empresarial en el campo de la competencia. Las irregularidades administrativas, casos de robo y corrupción, la reputación del HTMC se vio afectada por el aumento de quejas por parte del paciente y en renuncias intempestivas de su personal administrativo y público. Actualmente, el HTMC necesita reforzar su personal administrativo y profesional para aumentar su calidad y excelencia en atención médica.

El HTMC mantiene su política de administración de ofrecer calidad, calidez y profesionalismo en la atención al afiliado. El hospital incluye en sus reglamentos, la necesidad de realizar una evaluación persistente al personal que integra el HTMC, para que así, se puedan identificar las falencias sin alterar el clima laboral de la organización. Ante estos hechos presentados, mediante la aplicación de estrategias comunicacionales, el HTMC reforzará su carácter tanto interno como externo.

El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo ha sido sometido a cambios administrativos e internos afectando a sus públicos de interés. El HTMC ha aplicado estrategias de modernización, desarrollo estructura, sistemas de trabajo y gestión de interna; de modo que sean apoyo y soporte para la organización. La aplicación de programas de modernización para facilitar la atención y servicio médico a los pacientes modifica los valores, actitudes y comportamientos de su personal interno. El DirCom al ejercer un liderazgo de alto mando, sus tareas son definidas en satisfacer no solamente las necesidades de sus públicos sino en cumplir con la misión y los propósitos

organizacionales.

El HTMC comparte una estructura de negocios planteado por recursos estratégicos y capacidades organizacionales. Las estrategias comunicacionales que presentan una identidad corporativa sólida se identifican con las mentes del consumidor como beneficiarios directos de su entorno físico.

La cultura organizacional precisa la visión, la misión y los valores comunicacionales del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado. La conservación de la cultura organizacional permite conservar y difundir nuevos conocimientos que el hospital requiere aplicar a nivel interno y externo. Los procesos institucionales que se desarrollaron al interior del HTMC, limitó la sostenibilidad laboral del hospital.

El DirCom con mentalidad verosímil, busca siempre formas de motivar a los públicos internos para que acepten nuevas metas y objetivos adoptándolos como propios; creando un sentido de pertenencia, un ambiente de interacción social, desafíe nuevos retos y perspectivas.

Una organización de salud está conformada por un equipo de profesionales quienes participan de manera colectiva e integradora promoviendo la estabilidad laboral. Lo anterior se refiere a que el HTMC a través de la implementación de una cultura organizacional atrae y retiene empleados exitosos, construye conexiones emocionales y obtiene ventaja competitiva.

### **2.3 La Planificación y los Sistemas de Comunicación aplicables al Sector de la Salud Humana**

La planificación, los sistemas de comunicación y la implementación exitosa de aquellos en la salud pública involucran la transmisión de mensajes hacia sus grupos de interés. La comunicación regular y constante es un componente vital que fomenta el compromiso organizacional con sus trabajadores. El personal interno de cada empresa informa sobre las acciones tomadas, las razones y los

resultados obtenidos para mantener la relación entre sus públicos.

La comunicación al combinarse con estrategias diseñadas y las implementa en programas o políticas, fortalece las relaciones interpersonales entre colegas, recursos humanos y personal de administración. Cuando una organización adopta y mantiene nuevas políticas internas, estos suelen repercutir en los aspectos físicos o psicológicos del ambiente del trabajo.

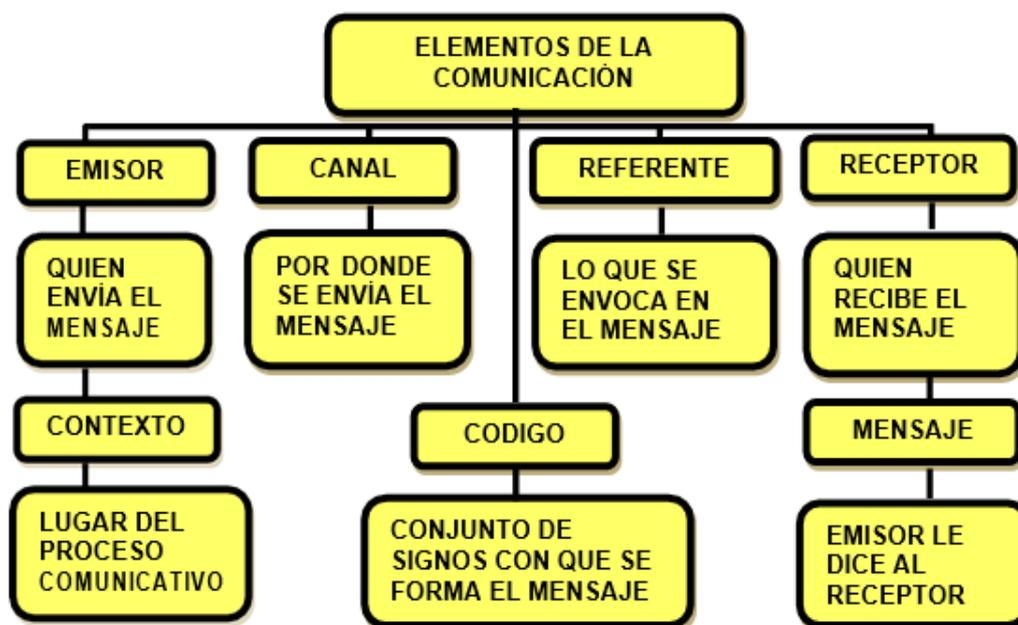
La inestabilidad del clima laboral al estar rodeado de desacuerdos, discusiones internas y diferencias laborales entre empleadores; el mensaje se muestra inconsistente y confuso sobretodo en sus valores y objetivos, por parte de todos sus stakeholders. El HTMC informó sus objetivos y valores a todo su personal, sin aplicar programas que fortalezcan las relaciones organizacionales. El HTMC emitió mensajes culturalmente competentes a toda su institución pero sin incluir tanto la estrategia comunicacional y las razones detrás de ella.

La planificación comunicacional asegura y garantiza que el personal adecuado envíe y reciba el mensaje correcto a las partes interesadas, utilizando el medio adecuado. En la comunicación se encuentran mensajes claves destinadas a las personas en diferentes roles, como los recordatorios y otras necesidades de comunicación que son de cumplimiento esencial en cualquier organización. La planificación comunicacional motiva la facilidad de cambio, la toma de decisiones, la accesibilidad de canales de comunicación y políticas organizacionales.

La sostenibilidad de un hospital será alta mediante programas que aseguren los encuentros pacientes – proveedor de alta calidad, se capacite al personal en contenido en habilidades de comunicación y los objetivos estén asociados en planes de mejoría interna.

El concepto de comunicación define el proceso en el que los datos se envían y

se transmiten mediante diferentes canales entre el emisor y el receptor. Un sistema es un conjunto de partes que se comunican mutuamente. Los componentes de un sistema de comunicación están compuesto por un emisor, canal y receptor en la siguiente figura:



*Figura 2.* Elementos de un Sistema de Comunicación.

Adaptado de Carcamo, 2011.

Los sistemas de comunicación aplicables al sector de la salud humana son un conjunto de estrategias basadas en la comunicación, educación, y participación ciudadana.

La claridad de los datos es importante para transmitir el mensaje a través de los diferentes medios comunicativos. Los sistemas de comunicación transfieren la información que la organización requiere hacia todos sus públicos.

La comunicación en la salud es considerada un aspecto relevante ya que abarca el estudio de estrategias de comunicación para informar decisiones individuales o acciones comunitarias para la mejora de la salud humana. La comunicación no solamente sirve para obtener información que el personal de

la institución necesita, sino para que el afiliado sea escuchado y se sienta en confianza.

### **2.3.1 Planificación de la Comunicación**

La solidez de la planificación comunicacional aumenta la coherencia de cómo se maneja el proyecto estratégico que se plantea realizar en la organización involucrando todos sus grupos de interés. La planificación de la comunicación es saber precisar los objetivos y saber puntualizar los medios para alcanzarlos. La comunicación ofrece la capacidad de analizar las diferentes situaciones de crisis, definir objetivos y establecer las soluciones necesarias para mejorar la imagen institucional. Al momento de establecer objetivos, la planificación estratégica va alineada a los objetivos organizacionales a través del uso de herramientas de gestión.

Durante el desarrollo del plan comunicacional los participantes se comunican constantemente entre ellos. Es vital asegurarse de que todas las partes interesadas tengan la misma información sobre los requisitos y cambios del proyecto. Si algunas partes interesadas no son informadas de los cambios, corre el riesgo de errores o retrasos en el proyecto deseado. La planificación comunicacional incentiva el clima laboral y la participación estratégica en el mercado. El plan estratégico de comunicaciones determina dónde, cuándo y cómo la administración comparte la información con las audiencias, promueve el cambio y asesora a los respectivos inversores.

La planificación de comunicación tiene el propósito de asociar objetivos, cómo alcanzarlos y cómo medir los resultados para su evaluación. Un plan de comunicación guiará los mensajes a todas sus partes interesadas que es una parte fundamental de toda organización. El DirCom en la fase de planificación comunicacional crea un plan de gestión de comunicación de alto nivel que determine los requisitos generales de comunicación para su proyecto.

El HTMC comprende las necesidades de la salud y los intereses de sus

públicos respectivos que ayudará a adaptar las estrategias de comunicación. La imagen y la reputación del HTMC son elementos claves para que la institución brinde atención médica y lleve a cabo programas de investigación. El proceso del plan de comunicación resalta las estrategias de marketing a usarse que aumentará el nivel de servicio y el perfil médico del HTMC.

La planificación de comunicación el HTMC es un elemento imprescindible que creará conciencia sobre los problemas de la ciudadanía en el médico. La intención del plan de comunicación y su proceso de desarrollo es de garantizar que los residentes de la provincia del Guayas, Ecuador se relacionen con la naturaleza de las reformas y comprendan los cambios que los impactan directamente. El HTMC es una fuente confiable de información sobre las actividades relacionadas con la salud, a través de una correcta planificación estratégica de comunicación.

### **2.3.2 Comunicación Organizacional, Institucional, Corporativa, Relaciones Públicas, de Gestión de Crisis, Comunicación Interna**

La comunicación organizacional se refiere a las formas y canales de comunicación entre los miembros de organizaciones tales como corporaciones, organizaciones sin fines de lucro o pequeñas empresas. El envío y recepción de mensajes se llevan a cabo entre individuos interrelacionados en un entorno o escenario particular para alcanzar objetivos individuales y comunes.

El rendimiento y la satisfacción laboral de una organización dependen de cómo la comunicación llegue a fluir en varias direcciones y hacer uso de varios medios. La falta de motivación por parte de la entidad médica hospitalaria y su falta de interés en reforzar su personal ha repercutido en la organización disminuyendo su producción laboral y la del hospital. El departamento de comunicación del HTMC está conformado por profesionales que no cuentan con la experiencia necesaria en las organizaciones de la salud, ni tienen el interés de capacitarse en el área. Las funciones estratégicas no definidas que

son llevadas a cabo por el departamento de comunicación y realizadas por otros departamentos y profesionales de la institución incentiva hacia un clima inestable. No hay que olvidar la importancia y el rol que tiene la comunicación externa en las estrategias de comunicación que están dirigidas a fortalecer la imagen y su relación con los medios.

La comunicación en área de la salud comparte una perspectiva de médico a médico, médico a paciente y de autoridad a médico. El desarrollo de un programa de cultura corporativa que gestione el plan de formación y carrera marca la relación directa con sus públicos estratégicos.

María José, paciente de 40 años del sector sur de Guayaquil, manifestó su reclamo ante la falta de información, comunicación y trato al paciente por parte del HTMC por la demora de los resultados de una biopsia de gastritis desde hace dos años. La paciente expresó que le habían otorgado un examen equivocado que no constituía con lo prescrito en la orden de examen. La mala comunicación por parte del profesional calificado repercutió en el impedimento del tratamiento respectivo otorgado por el médico tratante, teniéndola con metástasis en la columna vertebral.

El DirCom es líder comunicacional, en la que impulsa a todo su personal que cumpla sus funciones, responsabilidades específicas de servicios y atención médica reforzando la comunicación organizacional de la empresa. Los mensajes comunicacionales que toda organización emite a sus stakeholders son primordiales para relacionar sus actitudes, su moral, su satisfacción y realización de la misma. Los profesionales de la salud que laboran en hospitales públicos como el HTMC, están acostumbrados a cumplir el rol de profesionales y a no transferir sus conocimientos al paciente ni a sus colegas, olvidando trabajar en equipo como parte de la filosofía institucional. El mal manejo de la información provoca pérdida no solamente de la imagen institucional sino también de su transparencia y credibilidad.

El clima laboral estable se caracteriza por tener a sus integrantes siempre motivados, manteniendo el buen trato no solamente entre ellos sino también con el usuario. La comunicación clara y transparente mejora la interpretación de la información; evitando egocentrismos o intereses personales.

La participación activa de los stakeholders comunica activamente las estrategias e iniciativas de cada organización; tanto en sus productos, resultados e impacto, a fin de que sean bien conocidos y estén al tanto sobre las políticas y oportunidades dentro del sector médico y ocupacional.

El plan sistemático es óptimo para establecer las relaciones con los stakeholders de la empresa. La comunicación provee información a todos sus públicos internos y externos; abarcando las acciones necesarias estratégicas para la mejora del rendimiento de la organización destacada.

El Hospital Teodoro Maldonado en el año 2016, decidió enfocarse en el uso de estrategias para mantener una relación directa y satisfactoria con sus públicos. El programa para afiliado “Acompaña a un Paciente” contó con el objetivo de garantizar sus derechos y lograr un acercamiento con los beneficiarios de salud y sus familias (Informe de Rendición de Cuentas, 2016). El uso de las diversas clases de programas para el afiliado, no se identificó un plan de acción emergente de identidad y de crisis sin alinear los objetivos operacionales y estratégicos.

El DirCom tiene la facilidad de establecer habilidades interpersonales con el fin de mejorar la distribución y fluidez de la comunicación entre todos sus stakeholders. El uso de metas, estrategias y programas de acción alineados a los objetivos específicos se podrá fortalecer la imagen corporativa del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. La tarea principal de cada organización es de reforzar su filosofía conjuntamente con los directivos para mejorar la imagen institucional.

La comunicación corporativa es pilar fundamental de toda organización comunica, integra y manifiesta las relaciones interpersonales de sus stakeholders. La comunicación es el eje central de su existencia para toda organización. Al momento que es considerada una estructura interna compuesta por pequeñas acciones llevadas a cabo de manera descoordinada, sin tomar en cuenta las percepciones de sus públicos, suele desarrollarse mensajes ambiguos, con posibles ruidos y malentendidos a sus receptores. El rol del DirCom es fundamental ya que él es estratega, gestor de diálogo con sus públicos, productor del sentido de la comunicación empresarial; en la que sus acciones no tendrán fuerza, si los consumidores ni los públicos no están al tanto de la marca, los éxitos o las contribuciones de la empresa.

El desarrollo de una campaña de relaciones públicas que eduque e informe a las personas sobre las contribuciones de la organización y reconocimiento de su marca, hará que la imagen del HTMC sea más relevante a la vista del público. La creación de una campaña de relaciones públicas que resalte destaque la calidad de servicios, producto y a través de medios creativos y participativos fortalecerá la imagen de la organización.

La campaña publicitaria que destaque el lanzamiento de un nuevo sistema de atención y servicio médico para el afiliado sería el ideal para promover la imagen institucional del HTMC. La realización de una conferencia de prensa celebrada para analizar los beneficios del nuevo programa de atención tanto al usuario como al afiliado, aportará al fortalecimiento tanto de la imagen y la identidad corporativa. El inicio de campañas de prevención de enfermedades y de investigación, consolidaría la infraestructura de distribución de medicamentos dentro del HTMC.

En los últimos cuatro años, el HTMC entró en proceso de cambio directivo sin realizar ninguna acción que presenten o se informen de los cambios y de las nuevas autoridades que asumirán el cargo, ni tampoco se detalló en ningún medio público o escrito. La inestabilidad laboral terminó afectando el clima laboral interno y a sus stakeholders. No hay que olvidar que las relaciones

públicas tienen el objetivo de reforzar la moral del personal, mejorar las comunicaciones y motivar a los empleados.

La confianza es un componente esencial en las relaciones públicas ya que si se pierde, se complicará la transmisión de valores y de información hacia las distintas audiencias. Cuando se construye y se preserva la reputación del liderazgo de una compañía, la confianza es un factor principal para crear solidez institucional. La confianza hará que una correcta, coherente y proactiva campaña de relaciones públicas limite a sus colaboradores para que realicen su trabajo de manera más efectiva y proactiva. No hay que olvidar los esfuerzos que tienen las relaciones públicas para mantener a todos los empleados informados sobre las actividades de la empresa, los planes estratégicos, y los comentarios sobre las invitaciones; ya que pueden obtener una aceptación significativa por parte de los empleados.

El departamento de relaciones públicas consciente de los posibles clientes y clientes futuros obtendrá mejores resultados en el ámbito empresarial. El plan de comunicación fija con claridad los públicos en general y aquellos que interactúan con la organización. El HTMC precisa la aplicación de una estrategia que sea tanto proactiva como reactiva. El plan comunicacional aplicado por el departamento de relaciones públicas con los objetivos establecidos mantendrá una percepción positiva institucional, aumentando la imagen, su participación en el mercado y la competitividad laboral.

El vocero de la empresa en el plan comunicacional transmitirá el mensaje y el tono del mensaje, preparando a la organización para afrontar cualquier situación de crisis. La política de relaciones públicas implica el proceso para comunicarse o responder a cualquier cantidad de situaciones.

Cuando una organización no tiene una comunicación fluida e interna, en el que todos sus públicos se interrelacionen entre sí, las crisis ocurren afectando el interior de la empresa. El plan de manejo de crisis tiene como función explorar

los objetivos, stakeholders y position statement corporativo. El objetivo de comunicación de una empresa es factor clave cuando ocurren las crisis internas; el objetivo comunicacional protege y maneja la reputación del hospital, desde los diferentes escenarios en comunicación, redes sociales y temas legales.

El gabinete de crisis junto al DirCom son indispensables para que la organización sepa qué acciones tomar junto a todo su personal. Las crisis internas se pueden clasificar en cuatro factores: dimensión, control, tiempo y opciones. El DirCom tiene la capacidad de auditar y de identificar la crisis interna, sus diferentes etapas, acciones, tácticas y estrategias operacionales que se aplicarán en cualquier situación que atravesara la empresa.

La desarmonía cultural y los rumores son los factores que ocurren en las crisis, ya que estos pueden afectar a los públicos internos creando un ambiente de caos y desorganización. La necesidad de desarrollar sesiones de entrenamiento o alguna preventiva ayudará a la compañía afrontar situaciones similares. El uso debido de un plan de crisis que anime potencialmente a los públicos internos a comunicar mensajes desarrolla una cultura organizacional más consistente.

La autoevaluación sirve como aprendizaje para poder adquirir experiencia, aprender de aquellas y evitar situaciones similares que pudiesen venir a futuro (Costa, 2012, pp. 171).



*Figura 3.* Cultura de Crisis.

Adaptado de Costa, 2012, pp. 173.

Las empresas están acostumbradas a gastar cantidades de dinero y recursos en sus relaciones externas y comunicación, descuidando el marketing interno y las comunicaciones con sus públicos estratégicos. Un plan de comunicación diseñado estratégicamente se bloquea y se convierte ineficiente cuando surgen los rumores distorsionando mensajes llegando a un vacío interno. El resultado es un escenario caótico en el que los empleados participan más activamente en la adquisición de información válida que en su trabajo real.

La estrategia de comunicación interna cuidadosamente planificada, enfoca la comprensión de valores de la empresa, emite comentarios valiosos para el CEO y el DirCom; sosteniendo un clima laboral estable, armonioso y una cultura corporativa de comunicación abierta indispensable para el éxito de la organización. Para cualquier canal, táctica o actividad comunicacional, primero el DirCom determina las condiciones de inicio y los objetivos que se quiere lograr para alcanzar un enfoque estratégico exitoso (Aljure, 2015, pp. 13).

La comunicación efectiva entre sus públicos es esencial para el HTMC, para

garantizar que las actividades de la empresa se desarrollen sin inconvenientes y que los pacientes reciban la atención que necesitan. Los líderes distribuyen rápidamente políticas, procedimientos, regulaciones de cumplimiento, asegurarse de que todo su personal las lea y entiendan. Las líneas de comunicación en un hospital público reducen los riesgos de irresponsabilidad, garantizando que los miembros del personal tengan la información que necesitan para realizar un trabajo efímero.

Las políticas en las organizaciones son sustanciales para su revisión y actualización, indicando que una buena comunicación garantiza que los cambios se implementen rápidamente y sistemáticamente en toda la organización.

#### **2.4 Responsabilidad Social en las Organizaciones que Prestan Servicios en la Salud Humana**

El concepto de responsabilidad social se ha convertido en un nuevo paradigma en la gestión hospitalaria de la salud humana. La responsabilidad social se fundamenta en la forma en la que la empresa evalúa su calidad económica, ambiental y social con la sociedad. Sus características se aplican no solamente al sector privado sino también en el sector público, involucrando una visión compartida del bien común.

La importancia de la responsabilidad social en una entidad hospitalaria demuestra tanto a los consumidores como a los medios, que la organización aborda temas sociales, locales, nacionales o globales; generando una preocupación por la salud y el bienestar de los demás.

Existen factores que motivan la participación de la responsabilidad social: los beneficios de reputación, reclutamiento y satisfacción de grupos de interés. No hay que olvidar que la imagen es una suma de pequeñas convicciones. El HTMC es una institución de calidad y excelencia que desarrolla una unión entre

intereses comerciales y el compromiso social que es reflejado en diversos programas de atención y servicio médico.

La responsabilidad social empuja a profesionales médicos a aprovechar sus capacidades, ideas, experiencias y compartirlas con la gente para así ayudar a las comunidades que vivimos y trabajamos. Siempre es importante mantener la buena ética ya que permite que nuestros principios y el de los de la empresa, tenga una relación directa con los stakeholders y el mercado competitivo laboral. La ética profesional en la salud pública, promueve el respeto, libertad, protección y seguridad en relación con la salud.

## 2.5 Situación Actual del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo

El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo cuenta con 15 áreas institucionales, 52 unidades médicas en todo el país integradas por distintas coordinaciones que funcionan desde la gerencia general hasta el departamento de tecnologías y de comunicación. Inclusive, el HTMC tiene 1483 de personal médico laborando en su institución (Rendición de Cuentas, 2015, pp.30).

El HTMC es un hospital de especialidades de III nivel de referencia zonal, de alta complejidad y cuenta con servicios hospitalarios divididos en diferentes coordinaciones:

Tabla 3.

*Coordinaciones del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo*

Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio	Coordinación General de Enfermería
Coordinación General de Trasplantes	Coordinación General de Control de Calidad
Coordinación General de Medicina Crítica	Coordinación General de Auditoría Médica
Coordinación de Diagnóstico y Tratamiento	

Adaptado de Plan Médico Funcional, 2017, pp. 52-54.

Las falencias que padece el HTMC son: la falta de control, la falta de transparencia en la adquisición de proveedores para la unidad hospitalaria y la falta la supervisión de los equipos médicos ya que son de gran relevancia para la atención al afiliado.



Figura 4. Cartera de Servicios del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.

Tomado de Comunicación Social HTMC, 2018.

El HTMC cuenta con 137 equipos 86 catalogados en “buen estado,” 46 en “regular” y 23 en “mal estado,” indicando el llamado que el HTMC realiza ante el Gobierno Ecuatoriano para ofrecer la mejor atención y evaluación médica. El HTMC tiene una cobertura institucional a nivel zonal. La organización incluye los siguientes programas: “Acompaña a un Paciente,” Unidad de Rehabilitación de Conductas Adictivas (URCA), Transporte de Afiliados con Movilidad Reducida (PAMO), entre otros. Además, en el año 2016, el HTMC decidió adquirir un mamógrafo de última tecnología, para la detección del cáncer de mama para mayor beneficio para el afiliado. Además, el HTMC tiene un

sistema de Intranet (sistema de servicios para los colaboradores), Resultados de Laboratorio y de Servicios en Línea (consultas del Seguro Social en línea) brindando así un servicio de calidez y eficacia. El HTMC es un hospital público especializado en el área de tecnología médica avanzada, que comprende una cartera de servicios, en el que constan las especialidades que hay dentro de la organización.

El HTMC cumple con todos los requerimientos para el funcionamiento del mismo que son actividades médicas de diagnóstico y de tratamiento en hospitales especializados. Los reglamentos y servicios que brinda el HTMC son:

- a) Modelo de cuidados crónicos.
- b) Reglamento de seguridad e higiene.
- c) Plan de contingencia para emergencias y desastres hospitalarios.
- d) Consentimiento informado.
- e) Políticas de control de ingreso hospitalario.

El HTMC cuenta con flujos, normas de acceso para consulta externa, hospitalización, emergencia y sala de prensa.

### **2.5.1 Filosofía Institucional y Objetivos Empresariales**

La filosofía institucional del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado es la siguiente:

#### **Misión:**

Brindar atención de salud especializada a través de estándares nacionales e internacionales para los afiliados, derecho habientes de la seguridad social y beneficiarios de la Red Pública Integral de Salud contribuyendo al Buen Vivir (Comunicación Social HTMC, 2018).

#### **Visión:**

Ser reconocidos a nivel nacional por la excelencia en la atención especializada, promoviendo una cultura de mejoramiento continuo, fomentando la investigación científica y docencia en las instalaciones del establecimiento de salud, dotadas en equipamiento especializado y tecnología de punta a fin de garantizar mejores condiciones de la población atendida (Comunicación Social HTMC, 2018).

**Valores:**

- Vocación de Servicio
- Trabajo
- Solidaridad
- Honestidad
- Compromiso

**Objetivos Empresariales:**

- Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada.
- Lograr que se incremente la satisfacción de los clientes impulsando una cultura preventiva de atención médica.
- Mejorar la tecnología de los equipos médicos mediante capacitación y entrenamiento respectivos.
- Mejorar la eficiencia de la Dirección de Recursos Humanos del Hospital Teodoro Maldonado Carbo.
- Incentivar la calidad y profesionalismo médico a nivel nacional.
- Desarrollar estrategias que mejoren la gestión hospitalaria dentro de la institución.
- Promover los beneficios que brinda los servicios médicos del HTMC.
- Impulsar programas educativos relacionados con la salud médica con el objetivo de inculcar a la población medidas de control, protección y seguridad.
- Propagar los derechos y obligaciones del Ministerio de Salud Pública (MSP) a la ciudadanía.

- Promover la ética, la calidad y el profesionalismo médico dentro del campo de la salud.
- Fomentar la comercialización de medicamentos genéricos (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 10).
- Garantizar el acceso y uso de medicamentos adecuados en los pacientes y en los profesionales de salud (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 10).
- Generar la implementación de herramientas e instrumentos tecnológicos e informáticos (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 10).
- Impulsar la formación de profesionales especialistas y técnicos la red pública integral de salud (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 10).

### **2.5.2 Organización y Administración**

La administración y la organización del HTMC están constituida de la siguiente manera: director, administrativo, alimentación, esterilización y lavandería, transporte, seguridad, guardianía, construcción, bodega y control de activos y contratación pública (*véase Anexo No. 2 de forma detallada*).

### 2.5.3 Definición de Públicos: Mapa de Públicos Internos y Externos

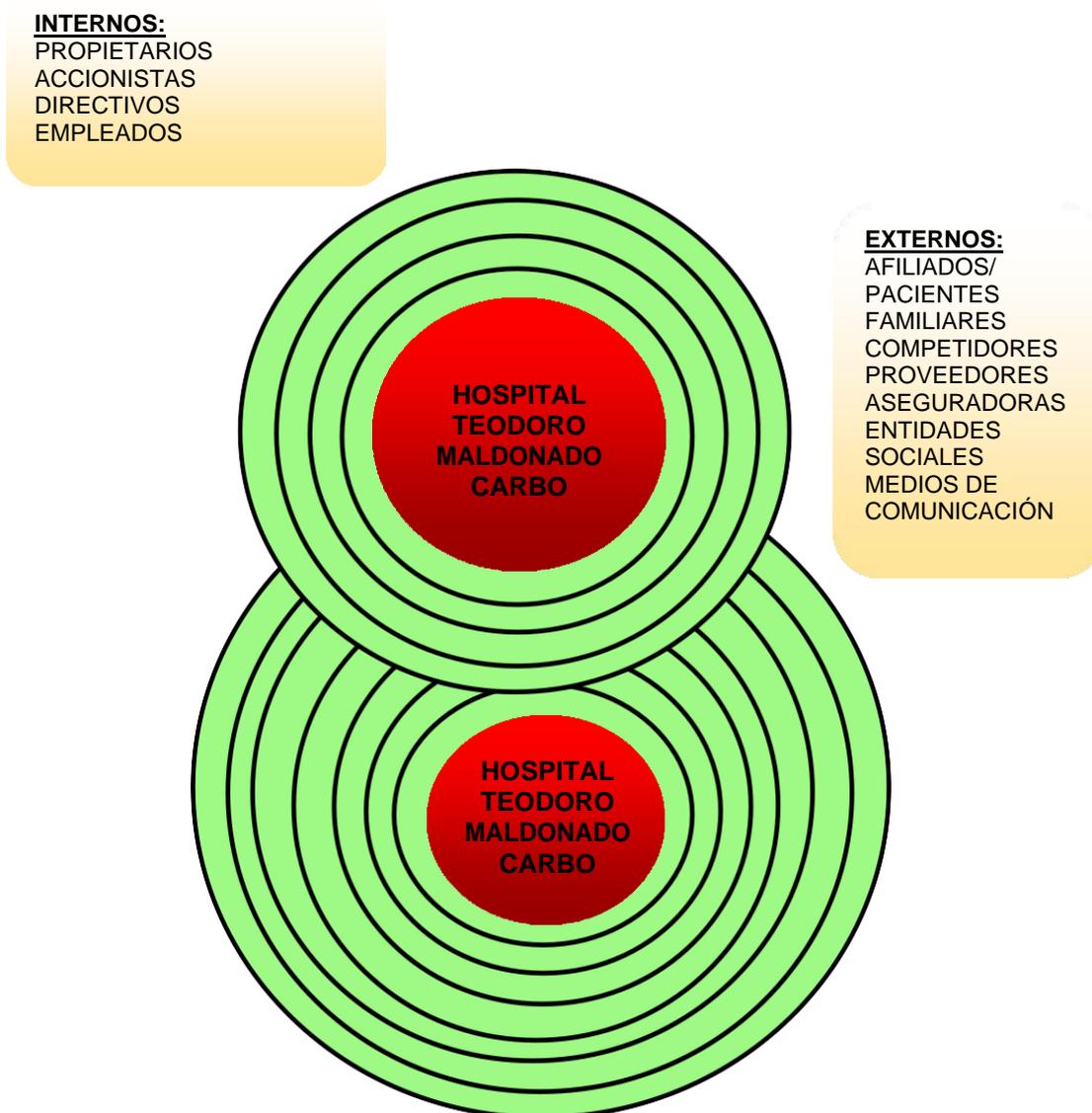


Figura 5. Mapa de Públicos del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

### 2.5.4 Campañas, Programas, Canales, Directrices, Responsables y Procesos de Comunicación Instrumentados en el Hospital.

La estrategia de marketing comunicativa aumentará las oportunidades de la empresa para transmitir con precisión los beneficios del producto y servicios emitiendo un mensaje positivo a través de su imagen corporativa. Los

mensajes del HTMC coordinados estratégicamente, envolverá la promoción del producto y de servicios definiendo el plan de la empresa. El marketing corporativo generará un impacto en los diferentes grupos de interés.

## **Campañas**

El HTMC empleó la campaña “Mira Tus Manos” para la prevención y reducción de infecciones relacionadas a la atención sanitaria (IAAS) para reforzar la seguridad del paciente afiliado. La campaña de sensibilización y donación voluntaria “Regala una Gota de Vida,” sobrepasa las unidades máximas de sangre al mes y mejorar su imagen institucional, dirigida a profesionales médicos, estudiantes y familiares de pacientes.

## **Programas**

El HTMC decidió implementar en el 2017, el programa de atención de horarios extendidos, con el objetivo de fortalecer el servicio de consulta externa para cubrir la demanda de atención de aproximadamente 42.143 afiliados (Informe de Rendición de Cuentas, 2016, pp. 12). El consejo directivo impulsó el programa de “Acompaña a un Paciente” que consiste en realizar una visita diaria de colaboradores en habitaciones asignadas. El HTMC del IESS inició el programa Unidad de Rehabilitación de Conductas Adictivas (URCA), que brinda asistencia a pacientes de manera integral, para que logren reinsertarse a la sociedad, dejando a un lado los problemas de consumo. Otro programa que el hospital aplicó fue el de Transporte de Afiliados con Movilidad Reducida (PAMO), que brinda el servicio de movilización desde sus domicilios hasta las instalaciones de nuestro hospital, facilitando a las personas que requieren de atención ambulatoria. El programa Jardín Informativo de la Seguridad del Paciente fue desarrollado para el público en las áreas verdes del HTMC. El propósito de este programa fue de institucionalizar la cultura de prevención entre médicos, enfermeros, personal administrativo y beneficiarios de salud (Informe de Rendición de Cuentas, 2016, pp. 15).

Durante el mismo año, el HTMC decidió desarrollar un plan de estrategias o mecanismos de acción, en la que se establezcan diferentes programas para la mejora comunicativa e institucional de la organización:

- Programa de reportes e informes periódicos que permitan a las áreas de planificación del IESS y Seguro de Salud conocer de forma específica una determinada problemática, avances en proyectos y la gestión hospitalaria (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 111-112)
- Programa de comunicación efectiva con los stakeholders de esta unidad médica (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 111-112).
- Programa de Benchmarking de los diversos hospitales del IESS (Plan Médico Funcional, 2017, pp.111-112).
- Programa de mejora continua & capacitación anual del hospital en los cuales se validen los registros de las actividades realizadas por los médicos especialistas (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 111-112).
- Programa de postgrados de la salud para impulsar el profesionalismo médico y la selección del personal.

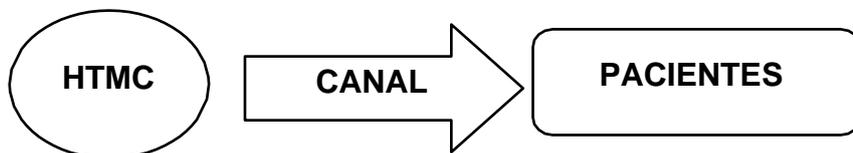
## **Canales**

La organización no tiene identificados los mensajes principales y secundarios por lo que esta acción genera malentendidos entre su personal administrativo y profesional médico. Habitualmente, el HTMC emplea los siguientes canales de comunicación: escritos (cartas, circulares, manuales, publicaciones institucionales), orales (mensajes transmitidos durante reuniones, chat internos, comités), tecnológicos (correos electrónicos, newsletters, redes sociales, videoconferencias, páginas web, intranet, blog o revista digitales).

El HTMC también emplea los siguientes canales de distribución:

✓ **CANAL DIRECTO**

El paciente se acerca directamente al hospital para uso de los servicios que este le pueda ofrecer.



➤ **CANAL DETALLISTA**

El HTMC utiliza este canal cuando el personal de convenios ofrece servicios a los pacientes existen intermediarios hasta que la información le llega la información.



### Directrices

El HTMC cuenta con las siguientes directrices generales:

➤ **Información al Paciente:**

- El paciente es el único con derecho a la información de su diagnóstico médico, esta es protocolizada, en un lenguaje comprensivo y adaptado al entorno cultural. En caso del que paciente desee de que sus familiares y/o acompañantes reciban información o prohibir que se les participe, puede pedir que se lo asiente en su historia clínica (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Asistencia Emocional o Espiritual:**

- Todo paciente se puede beneficiar de la asistencia espiritual y/o profesional en psicología para que le brinde soporte en caso de

necesitarlo, previa coordinación con Trabajo Social (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Comentarios en Espacios Públicos:**

- Los profesionales no realizarán comentarios de la salud de sus pacientes en espacios públicos (pasillos, ascensores y cafetería) (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Asistencia con Personal Docente:**

- El profesional deberá explicar al paciente de manera cordial la presencia o intervención de los hospitalarios en formación para evitar incomodidades (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Interrupciones Durante Desarrollo de Actividad Asistencial:**

- En la relación entre paciente y personal asistencial debe constar la privacidad, sin existir interrupciones en actos clínicos por personas ajenas durante una consulta, procedimiento y/o examen (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Espacios Reservados para Información:**

- La información del paciente se facilitará en área asistencial reservada (consultorio o salas de procedimientos) con un nivel adecuado de confort. Ante información confidencial, se debe buscar espacios únicos como salas de pausa y/o despachos de Direcciones o Trabajo Social (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Vestimenta en Asistencia Ambulatoria:**

- Para algunas pruebas diagnósticas el paciente puede sentir un grado

de incomodidad o pudor al despojarse de su ropa, en estos casos el profesional proporcionará al profesional al usuario prendas desechables como sábanas o batas (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Ambientes Confortables:**

- Locación en la que el paciente goce de la tranquilidad hospitalaria alejado del ruido, con una temperatura e iluminación adecuada (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Zona de Vestuarios en Pruebas de Diagnósticas por Imagen y de Rehabilitación:**

- Todo paciente que requiera desvestirse por una prueba diagnóstica o rehabilitación, contará con un espacio para preservar su intimidad (vestuarios y biombos) (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

➤ **Uso de Imágenes de Pacientes:**

- La difusión de imágenes precisa de un consentimiento previo (firmado). En el caso de pacientes vulnerables, se debe respetar su condición y guardar su identidad (Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente del HTMC, 2018).

**Responsables:**

El HTMC cuenta con 19 departamentos que son los siguientes:

- Director
- Gerente Hospitalario
- Director Técnico
- Planificación y Estadística
- Investigación

- TIC's
- Comunicación Social
- Asesoría Jurídica
- Docencia
- Administrativo
- Financiero
- Talento Humano
- Hospitalización-Ambulatorio
- Trasplantes
- Control de Calidad
- Auditoría Médica
- Medicina Crítica
- Enfermería
- Diagnóstico y Tratamiento

Cada departamento cuenta con un responsable a cargo para su ejecución de sus tareas y planificaciones (*véase Anexo No. 2 de forma detallada*).

### **Procesos de Comunicación Instrumentados en el Hospital HTMC**

Los procesos de comunicación del HTMC involucran el emisor, código, receptor, a través de canales para decodificar el mensaje transmitido. El director realiza reuniones, conferencias, talleres, seminarios, boletines, correo electrónico, medios masivos, sesiones informativas, memorándums, circulares, manuales, tablón de anuncios, intranet, semanales. Los instrumentos de comunicación que el HTMC usa son: la publicidad (televisión, prensa, revistas, vallas publicitarias y radio), relaciones públicas, promoción de ventas y fuerza de ventas. La información corporativa, de los productos, servicios o programas médicos se comunica de forma directa optimizando las demandas de los servicios médicos. La identidad y la corporativa tienen la tarea principal de ser comunicadas a todos los públicos por medio de la comunicación «simbólica», a través de campañas de publicidad y acciones de relaciones programas de marketing directo (Capriotti, 2004, pp. 71).

### **3. Capítulo III. Análisis de la Imagen y Reputación del Hospital Teodoro Maldonado Carbo**

Tras haber culminado el marco teórico de este presente estudio, el proceso evaluativo de la organización actúa de manera interpretativa sobre la imagen actual del HTMC. El apartado recolecta información de carácter numérico o valorativo. Las razones que se obtienen de los datos obtener, son significativas para fundamentar de manera cuantitativa y cualitativa el plan de comunicación de manera medible, alcanzable y permanente en un período de tiempo.

La sección a continuación contiene la realización de un diagnóstico de dos maneras: encuestas dirigidas al personal administrativo del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo y a los directos beneficiados del servicio que el HTMC ofrece a la ciudadanía en general; entrevistas dirigidas a afiliados y jubilados del HTMC.

El desarrollo del plan estratégico para el HTMC se elaborará con la obtención de datos, que comparará las diferentes percepciones de sus públicos con respecto a la imagen del HTMC.

#### **3.1 Análisis dentro del Entorno y Poblacional**

Debido a su zona de locación (sur de Guayaquil), el HTMC cuenta con infraestructura propia y está bajo la subdirección o jefatura SGSIF Guayas. La entidad hospitalaria de tercer nivel cuenta con 34 especialidades médicas.

En el país existen 9 zonas de planificación y 140 distritos administrativos. La tipología y características funcionales que el HTMC ofrece son dirigidas a pacientes afiliados en varias zonas del país.

Tabla 4.

*Zona de Planificación 5 – Litoral*

<b>Zona de Planificación 5 - Litoral</b>				
<b>Provincias</b>	<b>Cantones</b>	<b>Parroquias</b>	<b># de Habitantes</b>	<b>Territorio</b>
Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar, Galápagos	48	72	2,286.782	33.916,68 Km2

Adaptado de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018.

Tabla 5.

*Zona de Planificación 8*

<b>Zona de Planificación 8</b>				
<b>Provincias</b>	<b>Cantones</b>	<b>Ubicación</b>	<b># de Habitantes</b>	<b>Territorio</b>
Guayaquil, Durán, Samborondón	3	Guayaquil	2.654.274	6.331,04 Km2

Adaptado de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018.

La estructuración de redes territoriales de salud contrasta la realidad con las necesidades de la población; por medio de la activación de espacios de coordinación intersectorial y participación comunitaria, para una mejor calidad de vida de la ciudadanía.

El HTMC está localizado entre la Avenida 25 de Julio y la Avenida García Moreno, con características urbanas accesibles y en buen estado para los usuarios. La Metrovía es un sistema integrado de transporte masivo, que permite el tránsito de una gran cantidad de vehículos facilitando el acceso a los afiliados de distintas provincias del país. La localización del HTMC proporciona al público una fácil transportación desde sus domicilios hasta las instalaciones

del hospital.

El HTMC tiene un área terrenal de 90.812 m<sup>2</sup> y un área de construcción de 38.591 m<sup>2</sup> y posee la debida certificación de gestión y calidad. En el Ecuador se encuentran 93 entidades médicas hospitalarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2018).

### **Análisis Poblacional**

Desde 1950, la tasa poblacional del país ha incrementado 4 veces más. Mientras que en el 2010, el país registró 14.483.499 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

En el Ecuador, existen distintas tendencias de crecimiento poblacional, indicando un alto crecimiento del área urbana sobre las áreas rurales (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015, pp. 6).

El HTMC se encuentra actualmente en un área urbana con una tasa de crecimiento de un 2.24% entre el 2001 y el 2010. La mayoría de los afiliados provenientes de las afueras de la provincia del Guayas provienen de zonas rurales (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2015, pp. 6).

Tabla 6.

*Población y Tasa de Crecimiento Distribuidas por Áreas*

<b>ÁREA</b>	<b>2001</b>	<b>2010</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>
ÁREA URBANA	7.431.355	9.090.786	2.24%
ÁREA RURAL	4.725.253	5.392.713	1.47%
<b>TOTAL</b>	12.156.608	14.483.499	1.95%

Adaptado de Villacís y Carrillo, 2010, pp.11.

Los datos indican la tasa de crecimiento de las distintas áreas rurales y urbanas, indicando que la mayoría de afiliados del Hospital de Especialidades

proviene de estas zonas.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) indica que las poblaciones que corresponden a las zonas de planificación 5 y 8 provienen de la zona costera (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018). El HTMC ha tenido desde el 2011 hasta el 2014 un aumento en el número de pacientes afiliados que asisten a sus servicios médicos hospitalarios.

Tabla 7.

*Población Total Asegurada*

	2011	2012	Variación 2011-2012	2013	Variación 2012-2013	2014	Variación 2013-2014
<b>AFILIADOS TOTALES</b>	4.835.745	5.269.049	8,96%	5.496.036	4,31%	9.475.483	72,41%

Tomado de Plan Médico Funcional, 2017, pp. 37.

Actualmente, el cantón Guayaquil tiene 2.350.915 habitantes y contiene las siguientes parroquias rurales: Juan Gómez Rendón, Morro, Posorja, Puná y Tengue (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). El cantón Guayaquil comprende los siguientes distritos:

CANTÓN	DISTRITOS	NO. DE CIRCUITOS
Guayaquil	09D01. Ximena – Puná	6
	09D02. Ximena	5
	09D03. García Moreno, Letamendi, Ayacucho, Olmedo, Bolívar, Sucre, Urdaneta, 9 De Octubre, Rocafuerte, Pedro Carbo y Roca	7
	09D04. Febres Cordero	6
	09D05. Tarqui – Tenguel	7
	09D06. Tarqui	6
	09D07. Pascuales 1	8
	09D08. Pascuales 2	6
	09D09. Tarqui	3
	09D10. Rural: Progreso, el Morro, Posorja y área Expansión.	3

*Figura 6.* Distritos y Circuitos del Cantón Guayaquil.

Tomado de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013- 2017, pp. 14.

### 3.2 Análisis de la Gestión Comunicativa

La gestión comunicativa dentro del HTMC se detalla de la siguiente manera: cada jefe de departamento compone un informe por correo electrónico, una vez a la semana incluye información sobre sus actividades anteriores, sus planes para la semana siguiente y cualquier otra información que se considere relevante para la Dirección.

Los informes se envían al Director del hospital para establecer una junta directiva en la que se discutirá y se analizará los temas a tratar presentado por los informes de los distintos departamentos de coordinación. El Director General envía a cada empleado un correo electrónico informando cambios o reestructuraciones ya sea de servicio o de atención al cliente dentro de la organización.

Existen 34 manuales de funcionamiento de las distintas áreas médicas de la

institución en la cual el HTMC ha colaborado con la creación de 21 Protocolos Médicos (Plan Médico Funcional, 2017, pp. 68).

El HTMC se preocupa para que sus mensajes sean emitidos de manera clara, transparente y concisa para lograr una mayor eficiencia institucional; a través de comunicaciones interpersonales, masivas y organizacionales. Durante la gestión comunicativa, el HTMC involucra el desarrollo de reuniones semanales, mensuales en las que se discuten y se analizan procesos tanto de instrucción y de objetivos. Las reuniones que se realizan con el Director de la organización, se examina los progresos, reportes y decisiones de estrategias a tomar.

El DirCom en el campo de la comunicación organizacional, es fundamental que realice tareas manteniéndose las buenas relaciones entre miembros en el interior y exterior de la empresa. Esta acción no sido llevada en el HTMC, ya que surgieron fallas debido a la inadecuada planificación estratégica aplicada por la Directivo y cambios administrativos. Con el proceso de planeación estratégica, buscamos decidir hoy, hacia dónde dirigirnos y qué hacer en el proceso (Aljure, 2015, pp.12).

En el HTMC no existe un sistema informático que facilite el acceso de comunicación para el registro de la información proporcionada dentro del hospital. A partir del establecimiento de un plan estratégico global de la organización se derivan diferentes planes de largo, medio y corto plazo para los diferentes procesos o ámbitos organizacionales: planes de marketing, talento humano, producción, tecnología, comunicación entre otros (Aljure, 2015, pp. 10). El HTMC ha tratado de fomentar una imagen favorable para sus productos o servicios a través de campañas de relaciones públicas y publicidad. La entidad hospitalaria emplea estándares de calidad y códigos de ética que son de relevancia institucional. El hospital aplica políticas de medida, control, procedimientos, programación y monitoreo de acciones al emitir un mensaje hacia sus stakeholders a través de herramientas de comunicación.

### **3.3 Investigación y Metodología**

El marco metodológico que se va a emplear en el HTMC permitirá describir de manera detallada las actividades, los elementos cuantitativos y cualitativos, manteniendo un enfoque mixto para su correcta interpretación y contextualización. Se aplicarán encuestas cerradas que faciliten el desarrollo de la percepción de los diferentes grupos de interés con respecto al HTMC. El apartado detalla el tipo y técnicas de investigación (análisis documental, entrevista, encuesta) realizada conjunto con el diseño, población, muestra o unidades de estudio, instrumentos de obtención y análisis de los datos para la elaboración de las respectivas conclusiones del trabajo investigativo. El proyecto investigativo describirá los métodos de análisis a usar (inductiva, deductiva). El estudio de la población y muestra estudiará a los afiliados y jubilados mayores de 18 años del sur de la ciudad de Guayaquil que asisten al HTMC. Se usará la fórmula estadística presentada para el desarrollo de este estudio para la toma de la muestra respectiva. De esta manera, se podrá construir la estrategia por parte del investigador para responder al problema planteado. La organización da a conocer la imagen, a través de aplicaciones de mediciones o auditorías de imagen; identificando posibles brechas entre lo que los públicos piensan de la organización y que en realidad es y se requiere que perciban (Aljure, 2015, pp. 43).

#### **3.3.1 Enfoque**

El análisis de la imagen institucional del HTMC estuvo conformada por la aplicación de un enfoque mixto en la que se usaron elementos cuantitativos y cualitativos para tener una visión completa de la realidad del HTMC. Se desarrollaron encuestas cerradas a las audiencias que tienen en relación con el HTMC en la zona sur de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Las encuestas fueron dirigidas a los afiliados y jubilados mayores de 18 años. El enfoque mixto permitió identificar y analizar los resultados en correlación con los aspectos positivos y negativos de la investigación, facilitando la elaboración del plan estratégico comunicacional del HTMC.

La combinación de ambos métodos ayudó a identificar aspectos y/o percepciones de la realidad desde una sola perspectiva; facilitó la obtención y medición de datos desde un punto de vista objetivo, partiendo desde un método inductivo y descriptivo. El método inductivo permitió medir las observaciones realizadas a los afiliados y al personal administrativo del HTMC. Mientras que el método deductivo permitió desarrollar hipótesis de acuerdo a las observaciones realizadas, para la toma de acciones y tácticas estratégicas.

### **3.3.2 Alcance**

El estudio investigativo sostiene el propósito de analizar y fortalecer las falencias que padece el HTMC y que afectan la percepción de los grupos de interés. El desarrollo de este proyecto incluyó la realización de encuestas y entrevistas (personal administrativo, afiliados) para establecer la estrategia comunicacional del HTMC. El análisis de las percepciones y opiniones de sus diferentes públicos con el uso adecuado de las herramientas de gestión, se pudo identificar las medidas necesarias para el plan estratégico de reposicionamiento del HTMC.

### **3.3.3 Variables**

#### **Variable Independiente:**

- Gestión de la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

#### **Variable Dependiente:**

- Los instrumentos de comunicación para mejorar la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.
- Los recursos que inviertes para mejorar la imagen del HTMC.
- Los públicos con los cuales me comunico para determinar conformidad con el servicio del HTMC.

### 3.3.4 Muestra

La población y muestra está conformada por pacientes, afiliados y jubilados mayores de 18 años del HTMC, en el sector sur de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Es imprescindible mencionar que, el HTMC cuenta con 15 áreas institucionales que están divididas en distintas coordinaciones desde la gerencia general hasta el departamento de comunicación. El proyecto investigativo abarcará toda el universo de estudio.

**Fórmula:**

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1} \quad \text{(Ecuación 1)}$$

**Donde:** n = Muestra; N = Población; E2 = Error al cuadrado (5%)

**Remplazando la fórmula se obtiene:**

$$n = \frac{2'341.349}{5.853,33725} = 400$$

En el caso de la investigación, es importante precisar que, según <https://www.iess.gob.ec/>, datos de la última población zonal en el 2017, en la zona sur de la ciudad de Guayaquil, residen 2'341.349 afiliados al HTMC.

### 3.3.5 Técnicas, Período, Obtención y Recolección de Datos Técnicas de Investigación

Los instrumentos y técnicas que se utilizaron para el desarrollo de este estudio investigativo fueron:

- **Análisis Documental:** Se recogieron información de varias fuentes secundarias impresas como de libros, revistas, folletos, manuales, digitales, audiovisual, discos, entre otros. La investigación realizada podrá no solamente identificar la situación actual del HTMC sino establecer los factores que influyen en la imagen del hospital para su reposicionamiento estratégico (Capriotti, 2004, pp.58).
- **Entrevista:** Se aplicaron entrevistas con preguntas abiertas al personal administrativo que integra el HTMC en los distintos departamentos del HTMC. Las opiniones y perspectivas identificadas acerca de la imagen y reputación del hospital, facilitará el entendimiento de la problemática estudiada. Los resultados obtenidos de las entrevistas son fundamentales para establecer el conjunto de atributos, valores o características que el HTMC asume como propios, se autoidentifica y se autodiferencia de las demás (Capriotti, 2004, pp.65).
- **Encuesta:** Se realizaron encuestas con preguntas cerradas a los pacientes, jubilados y afiliados que permitirán a través de sus percepciones y opiniones. La calidad de la identidad y la diferencia corporativa será demostrada a través de evidencias de la conducta cotidiana de la organización, productos y servicios que señalen la identidad, de forma palpable y reconocible (Capriotti, 2004, pp. 71).

### **Período**

El análisis de esta investigación estuvo formado por las administraciones de los últimos dos períodos (2015 – 2017) para una valoración eficiente de la imagen del HTMC. El tiempo que cada directivo estuvo al mando hasta su finalización, como los cambios que afectaron la administración, jubilados y afiliados del HTMC fueron evaluados detenidamente. Las técnicas de investigación

previamente mencionadas fueron aplicadas para la recolección y obtención de datos.

### **Obtención de Datos**

Mediante la observación directa se observó atentamente a la administración, directiva, jubilados y afiliados que conforman el HTMC; permitiendo analizar e identificar de manera cuantitativa y cualitativa las acciones, procesos, clima laboral y herramientas comunicacionales. Las encuestas y entrevistas empleadas identificaron las causas para la problemática de la investigación estudiada. El desarrollo de las entrevistas no estructurada estuvo dirigida a los directivos del hospital indicando datos relevantes sobre la imagen institucional del HTMC. Las entrevistas se desarrollaron por medio de conversaciones con los profesionales que conforman la directiva del HTMC, emitiendo su opinión libremente sin compromiso alguno.

Las encuestas se las realizaron a jubilados y afiliados, mayores de 18 años del HTMC, facultando la comprensión y la percepción de sus opiniones y valoraciones sobre la imagen del HTMC. Las encuestas se desarrollaron de modo confidencial a través de un cuestionario previamente elaborado; y los datos obtenidos se pudieron evaluar la imagen del HTMC en servicio, atención, infraestructura, locación y accesibilidad.

### **Recolección de Datos**

El uso del cuestionario facilitó la medición de las variables (independiente y dependiente), facultando la observación de hechos a través de las valoraciones realizadas por los encuestados (jubilados y afiliados del HTMC). Los datos que se consiguieron durante las entrevistas a los directivos del HTMC, comprendieron cómo se manejan los procesos comunicacionales, qué herramientas y acciones de gestión comunicativa se utilizan, entre otras, en el HTMC.

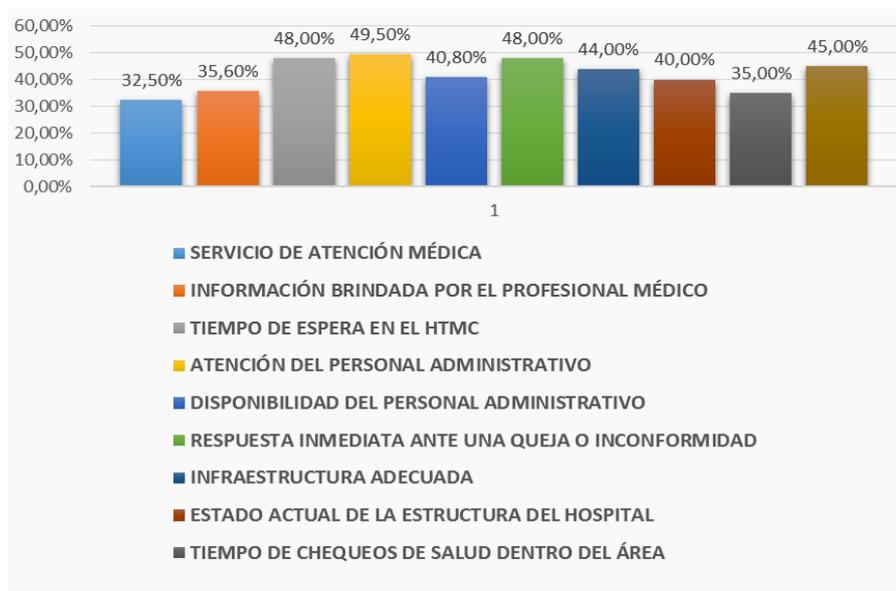
El proceso consistió en indicarles a los encuestados que marquen con una **X** el literal que les parecía adecuado. Cada literal señalaba un aspecto valorativo del HTMC, que debían clasificar como alto, medio, bajo, muy satisfactorio, satisfactorio, poco satisfactorio, nada satisfactorio, dependiendo de la instrucción dada. Los aspectos del HTMC que se registraron durante la recolección de datos fueron la siguiente: (véase Anexo No. 5 para ver los resultados de forma detallada):

Tabla 8.

*Valoración de Aspectos del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo*

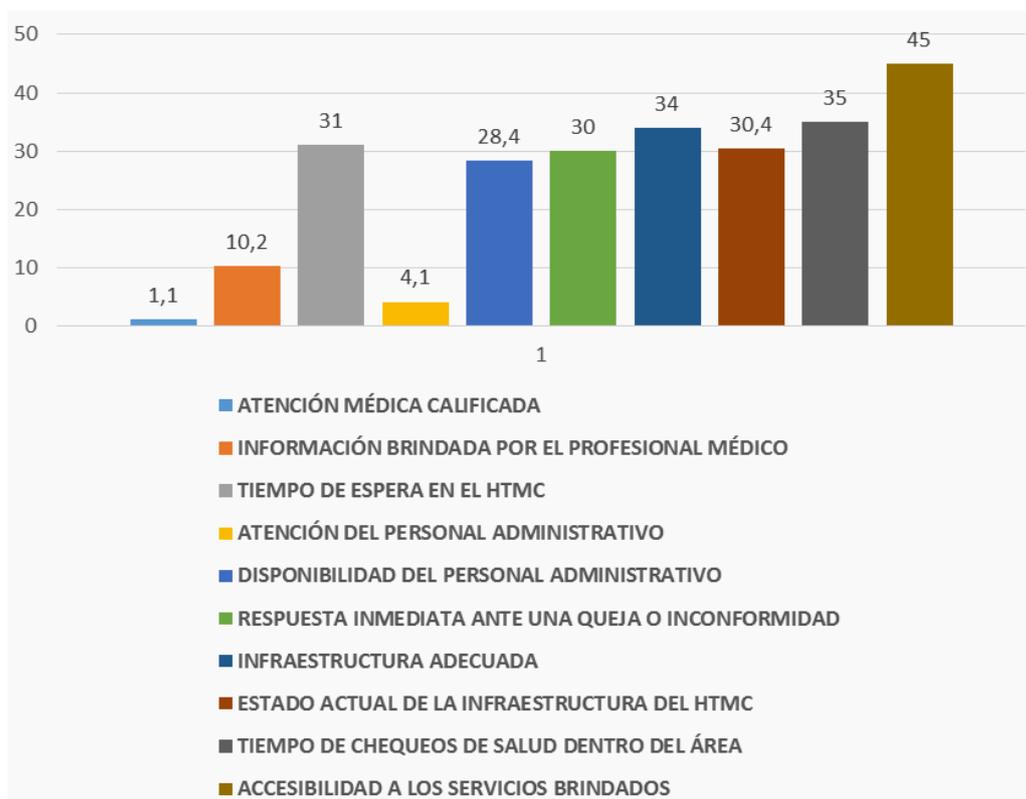
ASPECTO	PORCENTAJE
SERVICIO DE ATENCIÓN MÉDICA	32,5%
INFORMACIÓN BRINDADA POR EL PROFESIONAL MÉDICO	35,6%
TIEMPO DE ESPERA EN EL HTMC	48,0%
ATENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	49,5%
DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	40,8%
RESPUESTA INMEDIATA ANTE UNA QUEJA O INCONFORMIDAD	48,0%
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	44,0%
ESTADO ACTUAL DE LA ESTRUCTURA DEL HOSPITAL	40,0%
TIEMPO DE CHEQUEOS DENTRO DEL ÁREA DE SALUD	35,0%
ACCESIBILIDAD DENTRO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS	45,0%

Luego de entrevistar a la población seleccionada dentro del campo estudio, se pudo establecer sus diferentes percepciones acerca del HTMC en la siguiente figura:



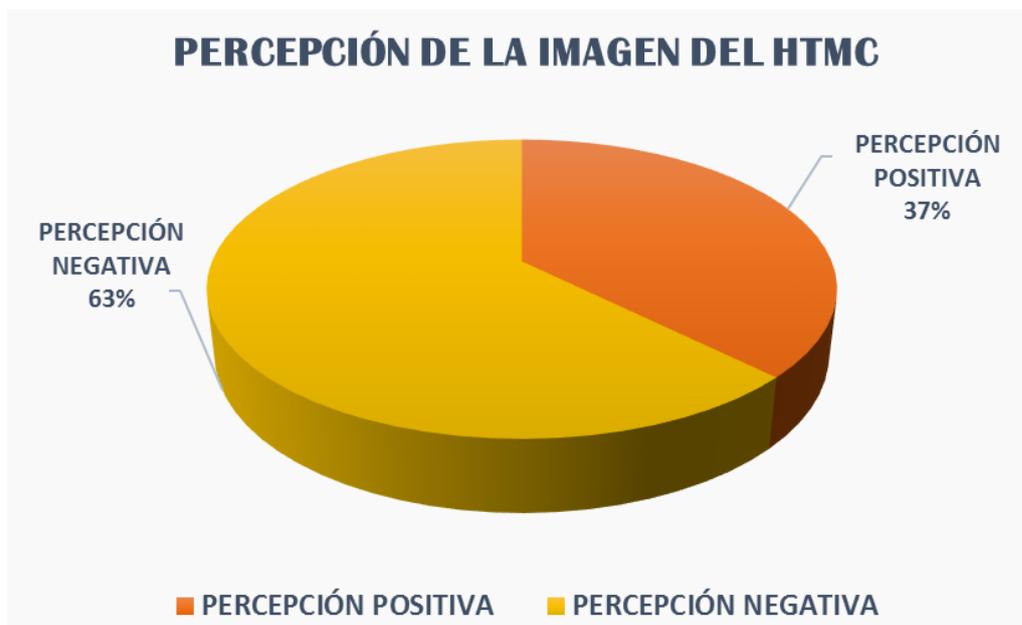
*Figura 7.* Percepción de la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. Carácter Negativo.

La mayoría de los encuestados no tienen una buena imagen del HTMC. Los resultados indicaron que la mayoría de las molestias o inconformidades que presentan por parte del hospital son de accesibilidad relacionados con los servicios médicos, infraestructura no adecuada, respuesta inmediata ante una queja o inconformidad, mala atención del personal administrativa y largas horas de espera. Un 49,50% de los encuestados manifestaron un alto nivel de molestia con la atención del personal administrativo. Los datos significaron que este segmento que ha tenido contacto con los servicios que ofrece el HTMC no ha sido muy bueno y que es necesaria la capacitación respectiva por el departamento de recursos humanos para así mejorar la imagen del HTMC.



*Figura 8.* Percepción de la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. Carácter Positivo.

Después del debido análisis y recolección de datos, se concluyó que los públicos a los que se les desarrolló la encuesta, registraron un 45% alto de accesibilidad a los servicios brindados, como aspecto positivo de la imagen del HTMC. Según las encuestas, un promedio de **63%** es de percepción negativa, indicando una mala reputación del HTMC por parte de los jubilados y afiliados. De acuerdo a los encuestados, un promedio de **37%** tienen una percepción positiva del HTMC (véase Anexo No. 5 para ver los resultados de forma)



*Figura 9.* Percepción de la Imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

El desarrollo de las entrevistas a profundidad estuvo dirigido hacia los directivos y al personal administrativo del HTMC. Ellos son:

- Ing. Fray Cobeña: Director General del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.
- Abog. José Bajaña: Jefe del Personal Administrativo.
- Abog. Oscar Sánchez: Jefe de Talento Humano.
- Dr. Luis Jairala Zunino: Gerente Hospitalario del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.
- Econ. Maylén Romero: Encargada de Capacitación y Formación. Departamento de Recursos Humanos.

Las entrevistas desarrolladas a los diferentes directivos y jefes de cada departamento del HTMC fueron de larga duración (*ver en Anexo 3 de forma detallada*), sin embargo, en la siguiente tabla se resalta las opiniones reflejadas en la investigación:

Tabla 9.

*Tabla de Resultados. Ing. Fray Cobeña. Director General del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo*

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
Ing. Fray Cobeña	¿La filosofía del hospital es conocida por sus públicos? ¿sí o no? si dice si, enliste 4 valores.	Carencia de Identidad Corporativa.  Alineamiento inadecuado del personal con la estrategia corporativa.  Falta de Principios Éticos y Credibilidad.	Reforzar la Cultura Organizacional.  Plan de Fortalecimiento de Comunicación Interna: Campañas, Programas, etc.  Fortalecer los Canales de Comunicación.
	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
	Ante una crisis interna, ¿qué acciones de comunicación toma el directivo para afrontar la situación? Enlistar herramientas.	Escaso uso de mecanismos de acción ante crisis.  Falta de procedimientos de actuación y de materiales de gestión.  Pérdida de confianza, credibilidad y sostenibilidad.	Elaborar un Manual o Protocolo de Crisis.  Aplicar métodos de evaluación de aspectos de una crisis.  Elaborar un Gabinete de Crisis.  Elaborar Auditoría de Riesgos.
	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>

Ing. Fray Cobeña	<p>Los procesos comunicacionales son comunicados de manera directa, clara y concisa hacia todos sus públicos? si, no, ¿por qué?</p>	<p>Falta de motivación.</p> <p>Surgimiento de malentendidos, rumores, desacuerdos entre el personal y el usuario.</p> <p>Baja productividad.</p> <p>Alteración del clima laboral.</p>	<p>Desarrollar un plan de Empoderamiento para el personal interno.</p> <p>Elaborar programas de capacitación y de integración grupal.</p> <p>Fomentar la sociabilidad, el diálogo y la confianza mediante programas comunicativos y culturales.</p>
	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
	<p>¿Qué herramientas de comunicación emplea el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo ante cambios repentinos de personal? enlistar herramientas.</p>	<p>Falta de colaboración y compromiso.</p> <p>Poco uso de herramientas de comunicación.</p> <p>Pérdida de productividad</p>	<p>Elaborar un programa de transparencia en el que los empleados sean capaces de establecer una comunicación transparente y directa. Sobretudo, dicho programa establezca sus expectativas y se fortalezca el compromiso social con los objetivos institucionales de la empresa.</p> <p>Elaborar un programa de incentivo de</p>

			<p>uso de herramientas web 2.0 para fortalecer los procesos internos, involucrando todo el personal.</p> <p>Desarrollar talleres de formación en herramientas innovadoras de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna en el Departamento de Recursos Humanos. Además, estos talleres deberán impulsar y optimizar la productividad laboral a través del adecuado uso de herramientas de gestión comunicativa.</p>
--	--	--	--

Tabla 10.

*Tabla de Resultados. Dr. Luis Jairala Zunino. Gerente del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo*

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
Dr. Luis Jairala Zunino	Ante malentendidos y desacuerdos entre el personal del hospital, ¿qué medidas o acciones son las que se toman? enlistar acciones.	Alteración del clima laboral.  Falta de cultura integradora, normas, políticas e inadecuado control de procesos internos.  Inadecuado uso de acciones ante rumores o malentendidos.	Reforzar programas de liderazgo institucional.  Aplicar estrategias de motivación laboral y que monitoricen para obtener resultados óptimos.  Aplicar herramientas de satisfacción laboral
	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
	Ante un despido o ausencia de un profesional médico o administrativo, ¿qué acciones se toman para informar a los clientes? enlistar acciones	Falta de acciones comunicativas.  Falta de Liderazgo.  Falta de trabajo en equipo y coordinación gerencial	Implementar programas de fortalecimiento gerencial.  Elaborar plan de fortalecimiento de habilidades comunicativas  Reforzar los canales de comunicación
	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
	Ante una	Falta de herramientas estratégicas de	Elaborar plan de avisos de

	<p>emergencia médica ¿qué medidas de comunicación y prevención de crisis, emplea el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo? Enlistar acciones.</p>	<p>gestión de crisis.</p> <p>Incumplimiento de procedimientos e indicaciones necesarios ante una crisis.</p> <p>No hay Comité de Crisis en ningún momento.</p>	<p>emergencia .</p> <p>Aplicar protocolos de actuación (especificando la situación y el nivel de alerta).</p> <p>Elaborar programas de logística ante gestión de crisis y comité de crisis.</p>
--	--	--	---

Tabla 11.

*Tabla de Resultados. Abog. José Bajaña. Jefe del Personal Administrativo del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo*

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
Abog. José Bajaña	Ante un crisis interna, ¿Qué acciones de comunicación toma el personal administrativo para afrontar la situación? enlistar acciones.	<p>No existen sesiones de entrenamiento o actividad preventiva ante crisis.</p> <p>No hay un plan integral de comunicación.</p> <p>No se detecta los indicios debidamente ante una crisis.</p>	<p>Elaborar un plan de actuación.</p> <p>Elaborar un plan de manejo de crisis.</p> <p>Elaborar una normativa de crisis.</p>

Tabla 12.

*Tabla de Resultados. Econ. Maylen Romero. Encargada de Capacitación y Formación. Departamento de Recursos Humanos del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo*

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
	¿Con que periodicidad, el profesional médico y administrativo es capacitado? 1 mes, 3 meses, 6 meses, 1 año, 2 años, 3 años?	<p>Los talleres de capacitación y de formación dependen del presupuesto del hospital y del IESS.</p> <p>La implementación de talleres de capacitación debe ser constante.</p> <p>No hay persistencia en la productividad laboral</p>	<p>Diseñar un programa de capacitación intensiva que supervise el ingreso del personal hasta su efectividad.</p> <p>Elaborar un plan de mejora interno con la directiva.</p> <p>Realizar un plan de capacitación empresarial.</p>

Tabla 13.

*Tabla de Resultados. Abog. Oscar Sánchez. Jefe de Talento Humano del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo*

<b>ENTREVISTADO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>IDEAS FUERZA</b>	<b>DIRECTRICES DEL PLAN</b>
	¿Cuáles son los mecanismos de	Existe un nivel alto de persistencia en implementar programas de motivación dentro del personal interno.	Establecer un cronograma de charlas y talleres donde se motive al personal y su rendimiento dentro de la empresa.

Abog. Oscar Sánchez	motivación al personal al interior del Hospital de Especialidades Maldonado Carbo? enlistar mecanismos	Existen mecanismos de participación directa pero no están alineados a los objetivos institucionales.  No hay programas de rotación laboral. Al contrario, han establecido programas en el que, el profesional médico se ha identificado con el hospital y su filosofía. Pero, la mayoría, han implementado programas de motivación de satisfacción del usuario más que su público interno.	Desarrollar nuevos programas de integración en la que todo el personal participe de una manera constante.  Implementar nuevos mecanismos de participación directa y colectiva.
---------------------	--	--	--

Los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, concluyeron que existe un nivel alto de imagen de aspecto negativo correspondiente al HTMC. Los datos indicaron que las falencias aún persisten, a pesar de las nuevas medidas y planes de implementación estratégica para reestructurar tanto el servicio, atención como su infraestructura. El porcentaje de percepción positiva que tienen los afiliados y jubilados se identificó a través de los datos analizados hacia el HTMC. Las entrevistas a profundidad desarrolladas al directivo, gerente general, personal administrativo y talento humano, señalaron las falencias, los mecanismos, programas y acciones que emplearían para mejorar la imagen del HTMC.

#### **4. Capítulo IV. Plan Estratégico de Comunicación para Reposicionar la Imagen y Reputación del Hospital Teodoro Maldonado Carbo**

La selección indicada abarca los aspectos comunicativos y conceptuales, estableciendo un plan comunicacional estratégico para el reposicionamiento de la imagen del HTMC. El capítulo anterior se realizó un diagnóstico que manifestó de manera clara y concisa, la necesidad de un plan estratégico de comunicación para definir objetivos y acciones para fortalecer la imagen institucional. El siguiente apartado comprende los componentes de la planificación como elementos esenciales para el autor, con el propósito de desarrollar el plan comunicacional. La propuesta expuesta por el investigador, tiene la función principal de fortalecer los vínculos del HTMC con sus diferentes grupos de interés y reputación corporativa. El presente capítulo se establecerá el plan estratégico de comunicación para el HTMC que incluye objetivos, políticas, estrategias, tácticas, acciones, presupuesto, cronograma e indicadores.

##### **4.1 Justificación**

El HTMC se ha caracterizado por brindar servicios médicos al afiliado y a sus jubilados en todas sus áreas médicas. El hospital tiene como responsabilidad mantener la ética, la calidad el profesionalismo médico para la seguridad del paciente. El HTMC ha implementado estrategias para mejorar su clima laboral y fortalecer el valor de la marca reputacional, sin una visión, holística, polivalente y generalizadora. Desde su creación en 1970, se han realizado escasos cambios y remodelaciones en el HTMC, a pesar de contar con recursos económicos disponibles. Actualmente, los proyectos de ampliación y repotenciación interna tanto personal administrativo como profesional médico han sido leves.

Previo al diagnóstico realizado sobre la imagen del hospital, en el capítulo anterior, se detectó una ausencia de cultura de servicio, requiriendo el uso de

herramientas de gestión comunicativa, gerencial y estratégica.

El HTMC desde su funcionamiento, atiende aproximadamente a 5000 pacientes por día dentro de la provincia del Guayas y otras zonas del Ecuador; y contiene un alto nivel de personal interno que labora en la institución. En la actualidad, el HTMC posee una estructura tecnológica y equipos médicos de alto nivel. Su objetivo principal es de facilitar la inmediata atención médica por parte del usuario con calidez y profesionalismo, fortaleciendo su imagen pública dentro del país.

#### 4.2 Árbol de Problemas



Figura 10. Árbol de Problemas del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

### 4.3 Árbol de Problemas

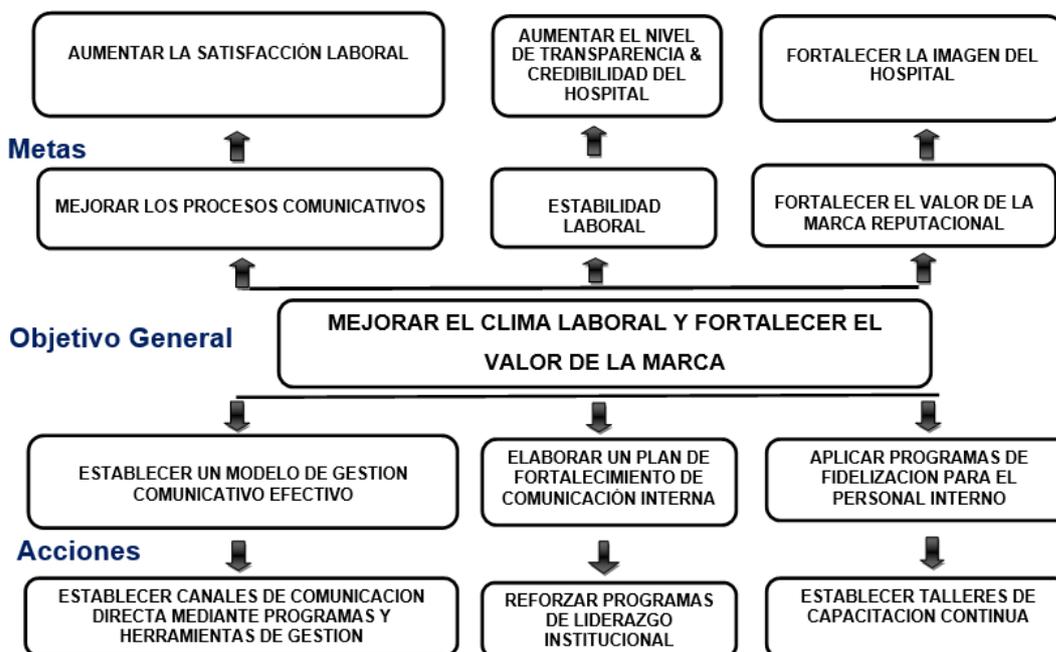


Figura 11. Árbol de Soluciones del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

### 4.4 Análisis FODA

Tabla 14.

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipos de alta de tecnología</li> <li>➤ Atención personalizada</li> <li>➤ Servicios de apoyo clínico, cirugía, trasplantes y terapéutico</li> <li>➤ Liderazgo en el campo de la salud</li> <li>➤ Amplia apertura en servicios médicos</li> <li>➤ Actitud favorable del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No tener definido el público objetivo</li> <li>➤ Falta de conocimiento de sus stakeholders</li> <li>➤ Plataformas de tecnología</li> <li>➤ Falta de capacitación para el personal (talleres)</li> <li>➤ Falta de motivación por parte del personal</li> <li>➤ Falta de cultura organizacional</li> <li>➤ Inadecuada infraestructura para usuarios</li> </ul>

<p>personal interno y de la dirección hacia el uso y la aplicación de programas de evaluación y sistemas de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El hospital contiene profesional altamente calificado, programas de investigación y de postgrado</li> <li>➤ Cambios en las tecnologías médicas</li> <li>➤ Implementación de programas de responsabilidad y de inclusión social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rentabilidad Inestable</li> <li>➤ Falta de liderazgo gerencial para liderar proyectos</li> <li>➤ Objetivos institucionales no están alineados a la filosofía del hospital</li> <li>➤ Falta de medidas de control, supervisión médica, fármacos y crisis interna</li> <li>➤ No existe Gabinete de Crisis</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integración de la Red Pública Integral de Salud</li> <li>➤ Cambios en la tecnología de tratamientos médicos</li> <li>➤ Afiliación a trabajadores independientes al sistema del IESS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel alto de demanda de servicios públicos de salud</li> <li>➤ Falta de fondos públicos para la compra y modernización de los equipos médicos en hospitales.</li> <li>➤ Dificultad para el acceso de tecnología de salud debido los altos costos</li> <li>➤ Sistema médico de salud inestable debido a la situación política del país</li> </ul>

#### 4.5 Objetivos y Políticas

##### Objetivo General

Fortalecer la imagen del HTMC ante sus grupos de interés como una entidad médica sólida, confiable y eficaz a través del uso de herramientas de gestión y procesos comunicacionales durante un año.

##### Objetivo Específicos

- Fortalecer el reposicionamiento de marca a través de procesos de

comunicación, gestión de eventos, campañas publicitarias y programas de gestión comunicativa.

- Instrumentar herramientas que permita la motivación y la autoestima de los públicos internos aumentando su nivel de satisfacción laboral.
- Fortalecer la comunicación interna dentro del HTMC mediante programas, modelos de gestión comunicativos y liderazgo institucional.

### **Políticas Internas**

- Generar interacción del HTMC con sus diferentes públicos a través del uso adecuado de la comunicación estratégica.
- Transparencia en los procesos comunicacionales para generar confianza entre el personal interno.

### **Políticas Externas**

- Espacios de diálogo con el afiliado, medios de comunicación masivos que permitan obtener una percepción y una relación comunicativa con el HTMC.
- Impulsar el acercamiento del HTMC con la y familiares de los pacientes por medio de programas, campañas y planes.

## **4.6 Descripción de Estrategias, Tácticas y Acciones**

A continuación se describe las tácticas y acciones a llevarse a cabo en la presente investigación y que tienen relación con la estrategia a usar.

### **Estrategia**

Forjar una percepción de familiaridad a través de un ambiente de confianza y sensibilidad social en la seguridad del paciente, basado en la calidad de servicio y atención médica.

### **Tácticas Internas:**

- Optimización de los procesos de comunicación interna para generar

autoestima y motivación a fin de fortalecer la cultura de servicio de los colaboradores.

- Incrementar el nivel de transparencia informativa mediante publicaciones periódicas institucionales internas.
- Implementar nuevos procedimientos para la comunicación en situaciones de riesgo y crisis mediante el establecimiento de manuales y protocolos.
- Visibilizar la prestación de servicios y atención médica a través de campañas publicitarias e informativas.

#### **Tácticas Externas:**

- Programa de imagen corporativa que muestre al público y familiares de los pacientes la calidad de servicio que brinda el hospital.
- Difusión en medios masivos de comunicación los planes, proyectos de la administración y logros alcanzados por el hospital, para generar experiencias y testimonios por parte de sus afiliados sobre el servicio y atención médica.
- Espacios de diálogo con el afiliado, medios de comunicación masivos que permitan obtener una percepción y una relación comunicativa con el HTMC.
- Escuchar a los públicos que generen opinión a nivel nacional, sobre temas de interés del HTMC.
- Promover el acercamiento del HTMC con los afiliados y familiares de los pacientes por medio de programas, campañas y planes.

#### 4.7 Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e Indicadores

A continuación, se establece una matriz explicativa de principios de relacionamiento para posicionar mensajes, las tácticas y acciones a llevarse a cabo y que tienen relación con la estrategia establecida conjunto con los indicadores estratégicos planeados.

Tabla 15.

*Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e Indicadores. Objetivo Estratégico 1*

<p><b>Estrategia:</b> Forjar una percepción de familiaridad a través de un ambiente de confianza y sensibilidad social en la seguridad del paciente, basado en la calidad de servicio y atención médica.</p> <p><b>Objetivo estratégico 1</b> Fortalecer el reposicionamiento de marca a través de procesos de comunicación, gestión de eventos, campañas publicitarias y programas de gestión comunicativa.</p>			
<b>Públicos</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
Propietarios Accionistas Directivos Empleados	<p><b>1. Optimización de los procesos de comunicación interna para generar autoestima y motivación a fin de fortalecer la cultura de servicio de los colaboradores.</b></p> <p><b>Acciones:</b></p> <p><b>1.1</b> Desarrollar programa de embajadores de marca que actúen</p>	No. de programas planificados vs No. programas ejecutados	Departamento de Comunicación

	<p>de forma continua todo el personal y sirva para promocionar a través de canales de redes sociales, las actualizaciones, promociones de la organización (HTMC) y establezca una empatía con el cliente.</p> <p><b>1.2</b> Desarrollar programa de media training &amp; capacitación continua que se resalte las cualidades de los líderes y ayude a comunicar sus planes, acciones, propuestas, proyectos y resultados, con base en sus propios objetivos, utilizando las herramientas y medios de comunicación, que fortalezcan la imagen institucional.</p>	<p>No. de personas convocadas a Media Training vs. No. de personal capacitado en Media Training.</p>	<p>Departamento de Comunicación Departamento de Talento Humano</p>

<p>Propietarios Accionistas Directivos Empleados</p>	<p>También, impulse la motivación de cada colaborador como parte del sistema de comunicación.</p> <p><b>1.3</b> Realizar informativos audiovisuales institucionales bimestrales en que se informe los acontecimientos que se llevan a cabo día a día dentro del hospital. Además, tendrá como vínculo tener una relación directa entre administrativos y operarios.</p> <p><b>1.4</b> Mejoramiento de la gestión informativa del Intranet, en el que el colaborador comparta la información personal y empresarial.</p> <p><b>1.5</b> Espacios de diálogo como mecanismos de comunicación mediante foros, grupos, reuniones, retiros sociales y empresariales.</p>	<p>No. de informativos audiovisuales programados vs. No. de informativos audiovisuales ejecutados.</p> <p>No. de información compartida vs. No. de información transmitida.</p> <p>No. de reuniones programadas vs. No. de reuniones ejecutadas</p>	<p>Departamento de Relaciones Públicas</p> <p>Manager Social Media Departamento de Comunicación</p> <p>Manager Social Media Departamento de Comunicación</p>
--	--	---	--

<p>Propietarios Accionistas Directivos Empleados</p>	<p><b>2. Incrementar el nivel de transparencia informativa mediante publicaciones periódicas institucionales internas.</b></p> <p><b>Acciones:</b></p> <p><b>2.1</b> Realizar la revista institucional bimestral que informe los acontecimientos que llevan a cabo día a día dentro del hospital.</p> <p><b>2.2</b> Mecanismos y portales de información para transparencia institucional como periódico mural, boletines informativos, rendición de cuentas, en el que se proveerá servicios de información tanto al personal como al usuario, la documentación necesaria por parte del HTMC.</p>	<p>No. de revistas planificadas vs. No. de revistas ejecutadas.</p> <p>No. de archivos programados en los portales de información vs. No. de archivos publicados en los portales de información.</p>	<p>Departamento de Relaciones Públicas</p> <p>Dirección de Comunicación</p>
--	--	--	---

	<p><b>2.3</b> Reuniones para diseñar y operar un sistema integral para que los públicos tengan el derecho al acceso a la información periódica de la empresa. También se publique el personal más destacado del mes y su actividad innovadora que ha contribuido del HTMC.</p>	<p>No. de reuniones programadas vs. No. de reuniones ejecutadas.</p>	<p>Dirección de Comunicación</p>
	<p><b>2.4</b> Programa de capacitación pública sobre los derechos y obligaciones al acceso de la información institucional con el uso de dispositivos operativos de comunicación digital red 2.0.</p>	<p>No. de asistentes a capacitación vs. No. de asistentes capacitados.</p>	<p>Dirección de Comunicación Dirección de Talento Humano</p>
	<p><b>3. Espacios de diálogo con el afiliado que permitan obtener una percepción y una relación comunicativa con el HTMC.</b></p>		

Afiliados Pacientes Familiares Empleados	<p><b>Acciones:</b></p> <p><b>3.1</b> Crear espacios diálogo con el afiliado como mediante proyectos desarrollo público de zona rural que tenga acceso a cualquier duda, queja o clase de información requerida.</p>	No. de diálogos programados vs. No. de diálogos realizados.	Departamento de Comunicación Dirección General
	<p><b>3.2</b> Crear talleres de discusión para que el afiliado pueda manifestar cualquier inquietud que desee.</p>	No. de talleres programados vs. No. de talleres realizados.	Departamento de Comunicación Dirección General
	<p><b>3.3</b> Campaña de marketing puerta a puerta que en que profesionales de la salud van a diferentes zonas rurales de la región, en unidades móviles, a ofrecer servicios médicos proporcionando más información sobre el HTMC.</p>	No. de campañas programadas vs. No. de campañas ejecutadas.	Departamento de Marketing
	<p><b>3.4</b> Desarrollo campañas informativas puerta a puerta en diferentes zonas de la región.</p>	No. de campañas programadas vs. No. de campañas ejecutadas.	Departamento de Marketing y Publicidad

	<p><b>4. Difusión en medios masivos de comunicación los planes, proyectos de la administración y logros alcanzados por el hospital, para generar experiencias y testimonios por parte de sus afiliados sobre el servicio y atención médica.</b></p> <p><b>Acciones:</b></p> <p><b>4.1</b> Redes Sociales: Anuncios e imágenes en cuentas de Facebook, Twitter, activaciones en página web, YouTube, mailing, marketing masivo.</p> <p><b>4.2</b> Agenda de medios: Rueda de prensa, boletines y vocería</p>	<p>No. de anuncios en redes sociales programados vs. No. de anuncios en redes sociales publicados.</p> <p>No. de entrevistas planificadas Vs. No. de entrevistas realizadas.</p>	<p>Manager Social Media Departamento de Comunicación</p> <p>Dirección de Comunicación</p>
--	---	--	---

	<b>4.3</b> Realización de charlas, conferencias, casa abierta.	No. de casas abiertas programadas vs No. de casas abiertas ejecutadas.	Departamento de Relaciones Públicas
Afiliados Medios de Comunicación Ciudadanía	<p><b>5. Programa de imagen corporativa que muestre al público y familiares de los pacientes la calidad de servicio que brinda el hospital.</b></p> <p><b>Acciones:</b></p> <p><b>5.1</b> Producción de material promocional: Folletos, trípticos, banners, revistas y cartelera.</p> <p><b>5.2</b> Producción de audiovisuales: Spot publicitarios, impulsos radiales informativos, videos testimoniales, anuncios y vocería.</p> <p><b>5.3</b> Presencia institucional en ferias, eventos y congresos, presencia de voceros en medios de comunicación.</p>	<p>No. de material promocional programado vs. No. de material promocional elaborado.</p> <p>No. de material audiovisual programado vs. No. de material audiovisual elaborado.</p> <p>No. de ferias, eventos, congresos, voceros programados y realizados.</p>	<p>Departamento de Marketing y Publicidad Departamento de Comunicación</p> <p>Departamento de Comunicación</p> <p>Departamento de Relaciones Públicas, Departamento de Comunicación</p>

<p>Afiliados Empleados Directivos</p>	<p><b>6. Escuchar a los públicos que generen opinión a nivel nacional, sobre temas de interés del HTMC.</b></p> <p><b>Acciones:</b></p> <p><b>6.1</b> Monitoreo diario noticias y artículos para el HTMC de medios de comunicación y de los sectores de la salud.</p> <p><b>6.2</b> Monitoreo diario de redes sociales para conocer las diferentes opiniones de los usuarios.</p> <p><b>6.3</b> Buzón de sugerencias.</p> <p><b>6.4</b> Seguimiento de comentarios de usuarios a través de página web.</p>	<p>Monitoreo diario de noticias planificado vs Monitoreo de noticias ejecutado</p> <p>Monitoreo diario de redes sociales planificado vs. Monitoreo de redes sociales ejecutado</p> <p>No. de sugerencias recibidas vs. No. de sugerencias transmitidas.</p> <p>No. de comentarios recibidos vs. No. de comentarios transmitidos.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p> <p>Departamento de Comunicación</p> <p>Departamento de Comunicación Departamento de Administración</p> <p>Social Manager Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>7. Promover el acercamiento del HTMC con los afiliados y familiares de los</b></p>		

<p>Afiliados Empleados Directivos</p>	<p><b>pacientes por medio de programas, campañas y planes.</b></p> <p><b>Acciones:</b></p> <p><b>7.1</b> Desarrollo de programa de ayuda social por parte del HTMC con la participación de su personal favorezca a los afiliados ofreciendo beneficios en los servicios médicos brindados.</p> <p><b>7.2</b> Programa de compromiso social conformado por el profesional médico comparta una actividad con el paciente de carácter integradora.</p> <p><b>7.3</b> Programa de voluntariado que consiste en la participación de un número de colaboradores compartan una actividad con los pacientes hospitalizados y médicos del HTMC.</p>	<p>No. de programas planificados vs. No. de programas ejecutados.</p> <p>No. de programas planificados vs. No. de programas ejecutados.</p> <p>No. de programas planificados vs. No. de programas ejecutados.</p>	<p>Departamento de Relaciones Públicas</p> <p>Departamento de Relaciones Públicas</p> <p>Departamento de Relaciones Públicas Departamento de Comunicación</p>
---	--	---	---

Tabla 16.

*Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e Indicadores. Objetivo Estratégico 2*

<b>Estrategia:</b> Forjar una percepción de familiaridad a través de un ambiente de confianza y sensibilidad social en la seguridad del paciente, basado en la calidad de servicio y atención médica.			
<b>Objetivo estratégico 2</b> Instrumentar herramientas que permitan la motivación y la autoestima de los públicos internos aumentando su nivel de satisfacción laboral.			
<b>Públicos</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
Propietarios Accionistas Directivos Empleados	<b>8. Visibilizar la prestación de servicios y atención médica a través de campañas publicitarias e informativas.</b>  <b>Acciones:</b>  <b>8.1</b> Programa de Storytelling en el que los empleados compartan y relaten sus historias, beneficios, trato con el paciente y sus experiencias que han tenido a lo largo de los años dentro del HTMC.	No. de storytelling planificados vs. storytelling ejecutados.	Dirección de Comunicación
	<b>8.2</b> Realizar retiros sociales en la que el personal del hospital participe de manera directa y colectiva, con un	No. de retiros sociales programados vs. No. de retiros sociales realizados.	Dirección de Recursos Humanos Dirección General

	<p>contacto más cercano, compartan anécdotas, actividades de recreación.</p> <p><b>8.3.</b> Realizar desayunos en el que el contacto directo sirva para activar enlaces interpersonales y de esta manera reforzar la filosofía de la organización y la identidad cultural de la organización.</p>	No. de desayunos programados vs. No. de desayunos realizados.	Dirección General Dirección de Recursos Humanos
--	---	---	--

Tabla 17.

*Matriz de Estrategia, Tácticas, Acciones e Indicadores. Objetivo Estratégico 3*

<p><b>Estrategia:</b> Forjar una percepción de familiaridad a través de un ambiente de confianza y sensibilidad social en la seguridad del paciente, basado en la calidad de servicio y atención médica.</p> <p><b>Objetivo estratégico 3</b> Fortalecer la comunicación interna dentro del HTMC mediante programas, modelos de gestión comunicativos y liderazgo institucional.</p>			
<b>Públicos</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
	<p><b>9. Implementar nuevos procedimientos para la comunicación en situaciones de riesgo y crisis mediante el establecimiento</b></p>		

<p>Propietarios Accionistas Directivos Empleados</p>	<p><b>de manuales y protocolos.</b></p> <p><b>Acciones:</b></p> <p><b>91</b> Desarrollar un Manual de Crisis que incorpore una base de datos de todos los públicos afectados, guía de asociaciones, reporte de acontecimientos, simulacros, método de evaluación, protocolos de actuación inmediata, voceríos oficiales y se distinga los aspectos negativos y conflictivos de la crisis y su nivel de gravedad respectivo.</p> <p><b>92</b> Establecer Auditoría de Riesgos que identifique y evalúe los riesgos, confeccione mapa de riesgos, establezca su seguimiento respectivo, el plan de acción de cada riesgo</p>	<p>Manual de crisis planificado vs. Manual de crisis elaborado</p> <p>Auditoría de riesgos planificada vs. Auditoría de riesgos elaborada</p>	<p>Dirección de Comunicación, DIRCOM</p> <p>Dirección de Comunicación, DIRCOM</p>
--	--	---	---

	<p>y se desarrolle un análisis de los requerimientos del sistema de gestión de crisis.</p> <p><b>93</b> Elaborar programas de logística ante gestión de crisis y comité de crisis que identifique los daños/ defectos, análisis de riesgos (identifique las áreas potenciales) y establezca una estructura organizativa encargada de administrar la crisis, y los miembros de cada Comité se preparen para el uso adecuado de las técnicas y herramientas que faciliten la crisis situacional.</p> <p><b>94</b> Implementar sistemas de sensores de riesgos de crisis que determine los riesgos que puede enfrentar la empresa y la supervisión de</p>	<p>Programa de logística programado vs. programas de logística elaborados</p> <p>Sistema de sensor de riesgo programado vs. sistema de sensor de riesgo elaborado</p>	<p>Dirección de Comunicación, DIRCOM</p> <p>Dirección de Comunicación, DIRCOM</p>
--	--	---	---

	la información durante una crisis dentro de la organización.		
	<b>9.5</b> Establecer un plan de monitoreo continuo sobre la gestión de riesgos y crisis reputacional.	Plan monitoreo continuo programado vs. Plan monitoreo continuo elaborado	Dirección de Comunicación, DIRCOM

4.8	Presupuesto	Año	2019	
TÁCTICAS	ACCIONES	CANTIDAD	PERIODICIDAD	COSTO USD APROX.
Optimización de los procesos de comunicación interna para generar autoestima y motivación a fin de fortalecer la cultura de servicio de los colaboradores	Desarrollar programa de embajadores de marca que actúen de forma continua todo el personal y sirva para promocionar a través de canales de redes sociales, las actualizaciones, promociones de la organización (HTMC) y establezca una empatía con el cliente.	2	SEMESTRAL	2.000
	Desarrollar programa de media training & capacitación continua que se resalte las cualidades de los líderes y ayude a comunicar sus planes, acciones, propuestas, proyectos y resultados, con base en sus propios objetivos, utilizando las herramientas y medios de comunicación, que	4	TRIMESTRAL	400.00

	<p>fortalezcan la imagen institucional. También, impulse la motivación de cada colaborador como parte del sistema de comunicación.</p>			
	<p>Realizar informativos audiovisuales institucionales bimestrales en que se informe los acontecimientos que se llevan a cabo día a día dentro del hospital. Además, tendrá como vínculo tener una relación directa entre administrativos y operarios.</p>	6	BIMESTRAL	500.00
	<p>Mejoramiento de la gestión informativa del Intranet, en el que el colaborador comparta la información personal y empresarial.</p>	2	SEMESTRAL	500.00
	<p>Espacios de diálogo como mecanismos de comunicación mediante</p>	4	TRIMESTRAL	100.00

	foros, grupos, reuniones, retiros sociales y empresariales.			
Incrementar el nivel de transparencia informativa mediante publicaciones periódicas institucionales internas	Realizar la revista institucional bimestral que informe los acontecimientos que llevan a cabo día a día dentro del hospital.	6	BIMESTRAL	1.000
	Mecanismos y portales de información para transparencia institucional como periódico mural, boletines informativos, rendición de cuentas, en el que se proveerá servicios de información tanto al personal como al usuario, la documentación necesaria por parte del HTMC.	2	SEMESTRAL	100.00
	Reuniones para diseñar y operar un sistema integral para que los	4	TRIMESTRAL	100.00

	públicos tengan el derecho al acceso a la información periódica de la empresa. También se publique el personal más destacado del mes y su actividad innovadora que ha contribuido del HTMC.			
	Programa de capacitación pública sobre los derechos y obligaciones al acceso de la información institucional con el uso de dispositivos operativos de comunicación digital red 2.0.	4	TRIMESTRAL	300.00
Espacios de diálogo con el afiliado que permitan obtener una percepción y una relación	Crear espacios diálogo con el afiliado como mediante proyectos desarrollo público de zona rural que tenga acceso a cualquier duda, queja o clase de información requerida.	4	TRIMESTRAL	100.00

comunicativa con el HTMC	Crear talleres de discusión para que el afiliado pueda manifestar cualquier inquietud que desee.	4	TRIMESTRAL	100.00
	Campaña de marketing puerta a puerta en que profesionales de la salud van a diferentes zonas rurales de la región, en unidades móviles, a ofrecer servicios médicos proporcionando más información sobre el HTMC.	2	ANUALES	1.000
	Desarrollo campañas informativas puerta a puerta en diferentes zonas de la región.	3	CUATRIMESTRAL	800.00
Difusión en medios masivos de comunicación los planes, proyectos de la	Redes Sociales: Anuncios e imágenes en cuentas de Facebook, Twitter, activaciones en	6	BIMESTRAL	500.00

administración y logros alcanzados por el hospital, para generar experiencias y testimonios por parte de sus afiliados sobre el servicio y atención médica	página web, YouTube, mailing, marketing masivo.			
	Agenda de medios: Rueda de prensa, boletines y vocería.	3	CUATRIMESTRAL	100.00
	Realización de charlas, conferencias, casa abierta.	4	TRIMESTRAL	300.00
Programa de imagen corporativa que muestre al público y familiares de los pacientes la calidad de servicio que brinda el hospital	Producción de material promocional: Folletos, trípticos, banners, revistas y cartelera.	3	CUATRIMESTRAL	400.00
	Producción de audiovisuales: Spot publicitarios, impulsos radiales informativos, videos testimoniales, anuncios y vocería.	6	BIMESTRAL	1.000
	Presencia institucional en ferias, eventos y congresos, presencia de voceros en medios de comunicación.	4	TRIMESTRAL	200.00
	Monitoreo diario de noticias y	12	MENSUAL	100.00

Escuchar a los públicos que generen opinión a nivel nacional, sobre temas de interés del HTMC	artículos para el HTMC de medios de comunicación y de los sectores de la salud.			
	Monitoreo diario de redes sociales para conocer las diferentes opiniones o sugerencias de los usuarios.	12	MENSUAL	100.00
	Buzón de sugerencias	6	BIMESTRAL	300.00
	Seguimiento de comentarios y opiniones a través de página web.	12	MENSUAL	100.00
Promover el acercamiento del HTMC con los afiliados y familiares de los pacientes por medio de programas, campañas y planes	Desarrollo de programa de ayuda social por parte del HTMC en el que su personal favorece a los afiliados ofreciendo beneficios en los servicios médicos brindados.	2	SEMESTRAL	200.00
	Programa de compromiso social conformado por el profesional médico comparta una actividad con el paciente de carácter integradora.	2	SEMESTRAL	200.00

	Programa de voluntariado que consiste en la participación de un número de colaboradores compartan una actividad con los pacientes hospitalizados y médicos del HTMC.	2	SEMESTRAL	200.00
Visibilizar la prestación de servicios y atención médica a través de campañas publicitarias e informativas	Programa de Storytelling en el que los empleados compartan y relaten sus historias, beneficios, trato con el paciente y sus experiencias que han tenido a lo largo de los años dentro del HTMC.	4	TRIMESTRAL	400.00
	Realizar retiros sociales en la que el personal del hospital participe de manera directa y colectiva con un contacto más cercano compartan anécdotas, actividades de recreación	2	SEMESTRAL	350.00
	Realizar desayunos en el que el contacto directo sirva para activar enlaces	2	SEMESTRAL	200.00

	interpersonales y de esta manera reforzar la filosofía de la organización y la identidad cultural de la organización.			
Implementar nuevos procedimientos para la comunicación en situaciones de riesgo y crisis mediante el establecimiento de manuales y protocolos	Desarrollar un Manual de Crisis que incorpore una base de datos de todos los públicos afectados, guía de asociaciones, reporte de acontecimientos, simulacros, método de evaluación, protocolos de actuación inmediata, voceríos oficiales y se distinga los aspectos negativos y conflictivos de la crisis y su nivel de gravedad respectivo.	1	ANUAL	200.00
	Establecer Auditoría de Riesgos que identifique y evalúe los riesgos, confeccione mapa de riesgos, establezca su seguimiento	2	SEMESTRAL	300.00

	respectivo, el plan de acción de cada riesgo y desarrolle un análisis de los requerimientos del sistema de gestión de crisis.			
	Elaborar programas de logística ante gestión de crisis y comité de crisis que identifique los daños/ defectos, análisis de riesgos (identifique las áreas potenciales) y establezca una estructura organizativa encargada de administrar la crisis, y los miembros de cada comité se preparen para el uso adecuado de las técnicas y herramientas que faciliten la crisis situacional.	2	SEMESTRAL	300.00
	Implementar sistemas de sensores de riesgos de crisis que determine los riesgos que puede	2	SEMESTRAL	300.00

	enfrentar la empresa y la supervisión de la información durante una crisis dentro de la organización.			
	Establecer un plan de monitoreo continuo sobre la gestión de riesgos y crisis reputacional.	3	CUATRIMESTRAL	300.00
<b>Subtotal</b>				\$13.050.00
<b>IVA (12%)</b>				\$ 1.566.00
<b>Imprevistos (5%)</b>				\$ 652.50
<b>Total</b>				\$ 15.268.50







32	Elaborar programas de logística ante gestión de crisis y comité de crisis que identifique los daños/ defectos, análisis de riesgos (identifique las áreas potenciales) y establezca una estructura organizativa encargada de administrar la crisis.												
33	Implementar sistemas de sensores de riesgos de crisis que determine los riesgos que puede enfrentar la empresa y la supervisión de la información durante una crisis dentro de la organización.												
34	Establecer un plan de monitoreo continuo sobre la gestión de riesgos y crisis reputacional.												

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

Desde que el HTMC fue declarado en “emergencia,” se aplicaron cambios drásticos con respecto con la institución. El clima laboral del HTMC y la relación entre sus colaboradores se vieron alterados debido al alto índice de quejas por parte de los afiliados. El HTMC, ha sido uno de los hospitales públicos por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que brinda variedad de servicios médicos con amplia tecnología médica en todas sus especialidades. Los cambios internos que se tomaron dentro del HTMC provocaron su inestabilidad administrativa, retardando procesos de servicio y atención al cliente, sobretodo deteriorando su cultura organizacional.

Durante la investigación se identificó las molestias que los usuarios manifiestan sobre el HTMC como la falta de información por parte del personal administrativo así como el mínimo acceso a los servicios brindados.

El HTMC se caracteriza por tener un público y una estrategia no definida alineada a sus objetivos a largo y corto plazo. El hospital carece de motivación, liderazgo institucional por parte del personal, cultura empresarial, no hay gabinete, protocolos o manual de crisis que son una debilidad ante la competencia empresarial.

Los procesos comunicacionales que se manejan en el hospital sostienen una falta de información por el inadecuado uso de herramientas de gestión y deben ser reforzados e implementados estratégicamente.

Una estrategia clara, concisa, coherente, visionaria, propia del DirCom hará que el HTMC se poseione como uno de los hospitales con un alto nivel de credibilidad y transparencia.

El desarrollo y la aplicación del plan estratégico de comunicación fortalecerán la cultura organizacional del HTMC, ante la perspectiva de los grupos de interés siendo una entidad médica sólida, confiable y eficaz con alto nivel de contacto con sus stakeholders durante un año.

## **5.2 Recomendaciones**

Una vez alineados los objetivos estratégicos en su planificación, los mensajes serán emitidos de manera clara y transparente, a través de las tácticas y acciones comunicacionales que consolidarán el posicionamiento respectivo.

En un año (2019), el HTMC podrá contar con una cultura empresarial organizada y sus colaboradores se sentirán motivados e identificados con los valores de la organización.

Los directivos del HTMC tienen la responsabilidad absoluta de apoyar la ejecución del plan estratégico de comunicación, ya que involucra no solamente medios comunicacionales sino herramientas de gestión y de habilidades gerenciales.

La función principal de los directivos junto con el DirCom y el departamento de comunicación es de trabajar conjuntamente para el análisis imagen institucional, generen alertas y manejen los procedimientos a seguir durante una crisis.

La realización de un monitoreo semanal de redes sociales por el DirCom y el departamento de comunicación, mejorará la percepción del hospital ante sus públicos.

Finalmente, las responsabilidades, funciones y sobretodo la visión estratégica, holística e integradora del DirCom como supervisor de cada ejecución que lleve a cabo es de vital importancia dentro del cronograma establecido del HTMC.

## REFERENCIAS

- Aljure, A. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación: Método y Recomendaciones Prácticas para su Elaboración. Bogotá: Oberta UOC Publishing, SL.
- Bosovsky, G. (2016). Universidad de las Américas. Módulo Investigación Estratégica y Auditoría de Imagen Global. Recuperado el 15 de Octubre de 2017 de [http://www2.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/80905/mod\\_resource/content/1/DOCUMENTO%20BASE%20M%C3%B3dulo%20Investigaci%C3%B3n%20PARTE%20-%20Septiembre%202016.pdf](http://www2.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/80905/mod_resource/content/1/DOCUMENTO%20BASE%20M%C3%B3dulo%20Investigaci%C3%B3n%20PARTE%20-%20Septiembre%202016.pdf)
- Capriotti, P. (2004). La Imagen Corporativa. Recuperado el 23 de Junio de 2018 de [http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti\\_la\\_imagen\\_corporativa.pdf](http://perio.unlp.edu.ar/catedras/system/files/capriotti_la_imagen_corporativa.pdf)
- Carcamo, A. (2011). Sistemas de Comunicación. Recuperado el 8 de Enero de 2018 de <https://pt.slideshare.net/jgbd127/sistemas-de-comunicacin-9154611?smtNoRedir=1>
- Costa, J. (2012). El DirCom Hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la Nueva Economía. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- El Comercio. (2017). Presidente del IESS recorrió Hospital para Mostrar Abastecimiento de Fármacos. Recuperado el 04 de Febrero de 2018 de <http://www.elcomercio.com/tendencias/presidente-iess-hospital-farmacos-guayaquil.html>
- Hospital Teodoro Maldonado Carbo. (2015). Informe de Gestión 2015. Recuperado el 08 de Marzo de 2018 de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/6405349/INFORME+DE+R>

ENDICION+DE+CUENTAS+HTMC+2015.pdf

Hospital Teodoro Maldonado Carbo. (2016). Informe de Rendición de Cuentas 2016. Recuperado el 27 de Noviembre de 2017 de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/ca59fdd0-924d-4369-ae31-09ae21f376ee>

Hospital Teodoro Maldonado Carbo. (2017). Plan Médico Funcional. Recuperado el 23 de Enero de 2018 de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/3321619/PMF+HOSPITAL+TEODORO+MALDONADO+CARBO.pdf>

Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. (2018). Departamento de Comunicación. Decálogo de Intimidad y Confidencialidad del Paciente. Recuperado el 22 de Abril de 2018 de <https://www.htmc.gob.ec/index.php/afiliado/decalogo>

Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. (2018). Departamento de Comunicación. Cartera de Servicios. <https://www.htmc.gob.ec/index.php/hospital/cartera-de-servicios>

Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo. (2018). Departamento de Comunicación Social. Misión y Visión. Recuperado el 15 de Marzo de 2018 de <https://www.htmc.gob.ec/index.php/hospital/mision-y-vision>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2017). Nivel de Aseguramiento por Provincia (Zona 5 y 8). Recuperado el 23 de Junio de 2018 de <https://www.iess.gob.ec/documents/10162/293de63e-cc2c-49ff-bebf-00c60285ad26>

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2018). Unidades Médicas - Seguro

General de Salud Individual y Familiar. Recuperado el 20 de Abril de 2018 de <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/mapa-de-unidades-medicas1>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Resultados del Censo 2010. Recuperado el 28 de Abril de 2018 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). Fascículo Provincial del Guayas. Recuperado el 28 de Abril de 2018 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>

Laines, A. (2015). Tres Detenidos por Robo de Insumos Médicos en Hospital. Recuperado el 30 de Octubre de 2017 de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/salud/115478-tres-detenidos-robo-insumos-medicos-hospital>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2015). Informe Nacional del Ecuador. Recuperado 23 de Marzo de 2018 de [https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe-Pais-Ecuador-Enero-2016\\_vf.pdf](https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Informe-Pais-Ecuador-Enero-2016_vf.pdf)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). Zonas de Planificación. Recuperado 10 de Abril de 2018 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-8.pdf>

Villacís, B. y Carrillo, D. (2010). País Atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador. Recuperado 10 de Abril de 2018 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp->

content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador  
.pdf

## **ANEXOS**

# ANEXO 1. ESTRUCTURA & UBICACIÓN DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO

**Extensión total**  
8,4 hectáreas

**Edificio de estacionamiento**  
Con capacidad para 1.200 vehículos

**Subestación eléctrica**  
Abastecerá de energía a todo el complejo

**Alta complejidad materno- infantil**  
Para matronas y sus hijos  
Con una superficie de 14.000 m<sup>2</sup>

**Ubicación**  
Este complejo será el núcleo para formar parte del hospital.

**Edificio de Seguridad familiar**  
Para familiares y pacientes en estadía terminal

**Banco**  
Está equipado con un extractor de riesgo transaccional obligatorio. Está construido en el 60%

**Edificio Teodoro Maldonado Carbo**  
Generalización de la atención integral de la salud.

**Zona de parques**

**5.000 m<sup>2</sup> Consulta externa**  
Funcionará donde actualmente es el Bilingüe del Trabajo

**Capacidad**  
Más de 60 consultorios médicos

Inicio de la obra	Fecha de entrega	Costo de la obra
Diciembre 2010	Diciembre 2014	\$ 69 millones

**CONSULTA EXTERNA**

# ANEXO 2. ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES

## ORGÁNICO ESTRUCTURAL

Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo

Enero 2018



@IESSHTMC



@IESS-HTMC

[www.htmc.gob.ec](http://www.htmc.gob.ec)



## ANEXO 3. ENTREVISTAS



### UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

#### TEMA:

Plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

#### ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DIRECTIVO

Con motivo de realizar la Tesis de Postgrado, solicito a usted su colaboración con el contenido de la siguiente encuesta que tiene el objetivo cumplir con los requisitos y aportar con datos relevantes al fortalecimiento de la imagen del HTMC.

#### **RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS**

**DIRECTIVO: ING. FRAY COBEÑA**

**DIRECTOR GENERAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES**

**TEODORO MALDONADO CARBO**

1. ¿LA FILOSOFÍA DEL HOSPITAL ES CONOCIDA POR SUS PÚBLICOS? ¿SI O NO? SI DICE SI, ENLISTE 4 VALORES.

SÍ. Actualmente el hospital mantiene su filosofía en todo momento. La filosofía del HTMC ha venido cambiando durante años. Modificarla,

depende de los nuevos directivos y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Sí, se las hace conocer mediante escritos, capacitaciones y charlas a todo el personal. Sin embargo, hoy en día, el HTMC no tiene valores dentro de su filosofía. Sólo cuenta con misión y visión. Aunque este año, hemos tratado de modificar su filosofía como parte de su imagen institucional.

**2. ANTE UN CRISIS INTERNA ¿QUÉ ACCIONES DE COMUNICACIÓN TOMA EL DIRECTIVO PARA AFRONTAR LA SITUACIÓN? ENLISTAR HERRAMIENTAS.**

Las acciones que normalmente se toman son monitoreo y evaluación, plan de acción, identificación de posibles problemas. Luego, con el Departamento de Comunicación, se elabora un plan estratégico para evitar daños internos y quejas por parte de los usuarios.

**3. ¿LOS PROCESOS COMUNICACIONALES SON COMUNICADOS DE MANERA DIRECTA, CLARA Y CONCISA HACIA TODOS SUS PÚBLICOS? SI, NO, ¿POR QUÉ?**

No. Actualmente, el HTMC realiza procesos comunicacionales que suelen ser reuniones, conferencias, boletines, correo electrónicos, al momento de emitir un comunicado oficial hacia todo el personal tanto interno y externo. Pero, desde que el HTMC fue declarado en “emergencia,” el hospital se ha visto obligado a tomar medidas extremas para reestructurar la atención médica hacia los afiliados. Esto incluye un restablecimiento total de su plan estratégico e institucional. Sin embargo, al tomar nuevas medidas, aún se ven retrasos en cronogramas, actividades, programas, campañas, entre otros. Además, en el HTMC se han manifestado muchas irresponsabilidades e impuntualidades para la entrega de informes y asistencia a reuniones con la directiva. A pesar de que se les hace conocer las fechas de entrega e instrucciones no lo hacen. Se ha tomado medidas para mejorar estas fallas pero no han surgido mejorías. Esto ha ocasionado que las quejas por parte de los usuarios persistan. Inclusive, cada jefe de

cada departamento tiene la obligación de supervisar los informes o comunicados que se vayan a difundir dentro del hospital o ya sea a la prensa o medio televisivo. Pero no lo cumplen a carta cabal. Existe una gran falta de motivación por parte del personal administrativo desde que el HTMC fue declarado en “emergencia.”

**4. ¿QUÉ HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EMPLEA EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO ANTE CAMBIOS REPENTINOS DE PERSONAL?**

**ENLISTAR HERRAMIENTAS.**

Correos, circulares, informes escritos. Aunque no siempre estas herramientas se cumplen rígidamente.

***DR. LUIS JAIRALA ZUNINO***

***GERENTE HOSPITALARIO DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES***

***TEODORO MALDONADO CARBO***

**5. ANTE MALENTENDIDOS Y DESACUERDOS ENTRE EL PERSONAL DEL HOSPITAL, ¿QUÉ MEDIDAS O ACCIONES SON LAS QUE SE TOMAN? ENLISTAR ACCIONES.**

Lo que normalmente se hace es que se convoca a una reunión con el personal del hospital en conjunto con la directiva, se exponen los motivos que han provocado tales malentendidos y desacuerdos y cuáles han sido. Es en ese entonces, se les comunica las acciones a tomar: sanciones, ratificaciones, suspensiones, multas u horas extras. También pueden ser acciones de mejora. Por ejemplo: curso o taller de relaciones humanas.

**6. ANTE UN DESPIDO O AUSENCIA DE UN PROFESIONAL MÉDICO O ADMINISTRATIVO, ¿QUÉ ACCIONES SE TOMAN PARA INFORMAR A LOS CLIENTES? ENLISTAR ACCIONES.**

¿Acción específica? Ninguna. Simplemente, lo que se realiza en el HTMC, es que la Coordinadora de cada área o especialización llama al

profesional para averiguar cuál es la causa. Por ejemplo, si va ausentarse unas horas o va a venir más tarde, si tuvo una enfermedad, o si no va a venir en todo el día. Luego, se llama a un remplazo para venir a cubrir el resto del día. Pero muchos de estos casos no son comunicados al usuario y eso es lo que estamos tratando de corregir, a través de programas de mejora de servicio y atención al afiliado. Sobretudo en brindar facilidades.

**7. ANTE UNA EMERGENCIA MÉDICA ¿QUÉ MEDIDAS DE COMUNICACIÓN Y PREVENCIÓN DE CRISIS, EMPLEA EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO? ENLISTAR ACCIONES.**

El Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo cuenta con un manual de crisis pero no se ha cumplido al pie de la letra ni tampoco lo conocen su personal interno. Ante una emergencia médica, primero, identificamos el problema o la situación. Luego, una reunión extraordinaria con el directivo, gerente hospitalario y los jefes de cada departamento es convocada con el profesional médico. En dicha reunión, aquellos se les indican los planes de acción que deben tomar, planteando las posibles soluciones inmediatas para así evitar desorden y retrasos en el servicio médico. Se aplican los protocolos médicos establecidos en las diferentes especialidades.

***PERSONAL ADMINISTRATIVO: ABOG. JOSÉ BAJAÑA***

***JEFE ADMINISTRATIVO***

**8. ANTE UN CRISIS INTERNA ¿QUÉ ACCIONES DE COMUNICACIÓN TOMA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA AFRONTAR LA SITUACIÓN? ENLISTAR ACCIONES.**

Reunión con la directiva. Se comunica a los respectivos jefes de cada área. Además, el HTMC tiende siempre a realizar reuniones en la que se emplean planes de acción con los departamentos administrativo,

financiero y de comunicación social.

***TALENTO HUMANO: ECON. MAYLEN ROMERO***

***CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN***

**9. ¿CON QUE PERIODICIDAD, EL PROFESIONAL MÉDICO Y ADMINISTRATIVO ES CAPACITADO? 1 MES, 3 MESES, 6 MESES, 1 AÑO, 2 AÑOS, 3 AÑOS?**

Cada 1 mes y 3 meses. El HTMC siempre incluye programas de capacitación periódicamente, para así mejorar la calidad y excelencia profesional. Pero, esto depende mucho del presupuesto que se maneje dentro del hospital como del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

***TALENTO HUMANO: ABOG. OSCAR SÁNCHEZ***

***JEFE DE TALENTO HUMANO***

**10. ¿CUÁLES SON LOS MECANISMOS DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL AL INTERIOR DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES MALDONADO CARBO? ENLISTAR MECANISMOS.**

Incentivos, talleres, charlas educativas y programas de integración grupal. Por ejemplo, "Jardín Informativo," en la que profesionales médicos, personal administrativo y directivos participan colectivamente y se identifican con la filosofía del HTMC.

## ANEXO 4. FORMATO DE ENCUESTA



### UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

#### TEMA:

Plan estratégico de comunicación para fortalecer la imagen del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo.

#### ENCUESTA AL JUBILADOS Y AFILIADOS MAYORES DE 18 AÑOS

Con motivo de realizar la Tesis de Postgrado, solicito a usted su colaboración con el contenido de la siguiente encuesta que tiene el objetivo cumplir con los requisitos y aportar con datos relevantes al fortalecimiento de la imagen del HTMC.

***Marque en las siguientes preguntas con una X el literal que considere adecuado.***

#### **SERVICIO DE ATENCIÓN MÉDICA**

**1. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA ATENCIÓN MÉDICA BRINDADA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO?**

- a. Alto \_\_\_\_\_ b. Medio \_\_\_\_\_ c. Bajo \_\_\_\_\_  
c. Poco satisfactorio \_\_\_\_\_ d. Nada Satisfactorio \_\_\_\_\_

**2. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA INFORMACIÓN BRINDADA POR EL PROFESIONAL MÉDICO?**

- a. Muy Satisfactorio\_\_\_\_\_ b. Satisfactorio \_\_\_\_\_  
c. Poco Satisfactorio\_\_\_\_\_ d. Nada Satisfactorio\_\_\_\_\_

**3. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED EL TIEMPO DE ESPERA EN EL HTMC?**

- a. Eficaz\_\_\_\_\_ b. Inmediato\_\_\_\_\_ c. Tardío\_\_\_\_\_

***SERVICIO DE ATENCIÓN AL AFILIADO POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO***

**4. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA ATENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO?**

- a. Muy satisfactorio\_\_\_\_\_ b. Satisfactorio\_\_\_\_\_  
c. Poco satisfactorio\_\_\_\_\_ d. Nada Satisfactorio\_\_\_\_\_

**5. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO?**

- a. Muy Satisfactorio\_\_\_\_\_ b. Satisfactorio\_\_\_\_\_
- b. Poco Satisfactorio\_\_\_\_\_ d. Nada Satisfactorio\_\_\_\_\_

**6. ¿EXISTE UNA RESPUESTA INMEDIATA POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CUANDO USTED TIENE UNA QUEJA O UNA INCONFORMIDAD POR EL SERVICIO O ATENCIÓN MÉDICA BRINDADA POR EL HTMC?**

- a. Si\_\_\_\_\_ b. No\_\_\_\_\_ c. Nunca\_\_\_\_\_

**INFRAESTRUCTURA**

7. ¿LA INFRAESTRUCTURA QUE PRESENTA EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO ES LA ADECUADA?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ c. No sabe \_\_\_\_\_

8. ¿CÓMO CALIFICARÍA LA INFRAESTRUCTURA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO?

a. Excelente \_\_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_\_

c. Inadecuada \_\_\_\_\_ d. No apta \_\_\_\_\_

**LOCACIÓN Y ACCESIBILIDAD**

9. ¿CADA QUÉ TIEMPO USTED SE REALIZA CHEQUEOS DE SALUD EN ESTA ÁREA?

a. Cada año \_\_\_\_\_ b. Cada 6 Meses \_\_\_\_\_

c. Cada semana \_\_\_\_\_ d. Ninguna \_\_\_\_\_

10. ¿EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO LE BRINDA ACCESIBILIDAD DENTRO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS BRINDADOS?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ c. No sabe \_\_\_\_\_

**ANEXO 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.**

**PREGUNTA 1: ¿CÓMO CALIFICARÍA LA ATENCIÓN MÉDICA BRINDADA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO?**



**PREGUNTA 2: ¿CÓMO CALIFICARÍA LA INFORMACIÓN BRINDADA POR EL PROFESIONAL MÉDICO?**



**PREGUNTA 3: ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED EL TIEMPO DE ESPERA EN EL HTMC?**



**PREGUNTA 4: ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA ATENCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO?**



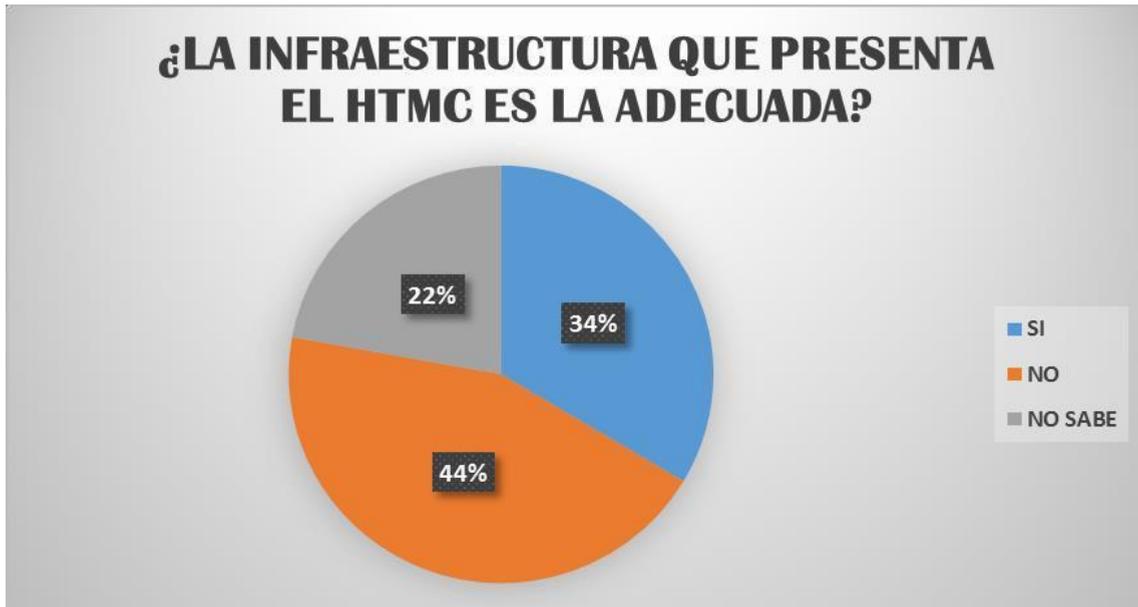
**PREGUNTA 5: ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LA DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO?**



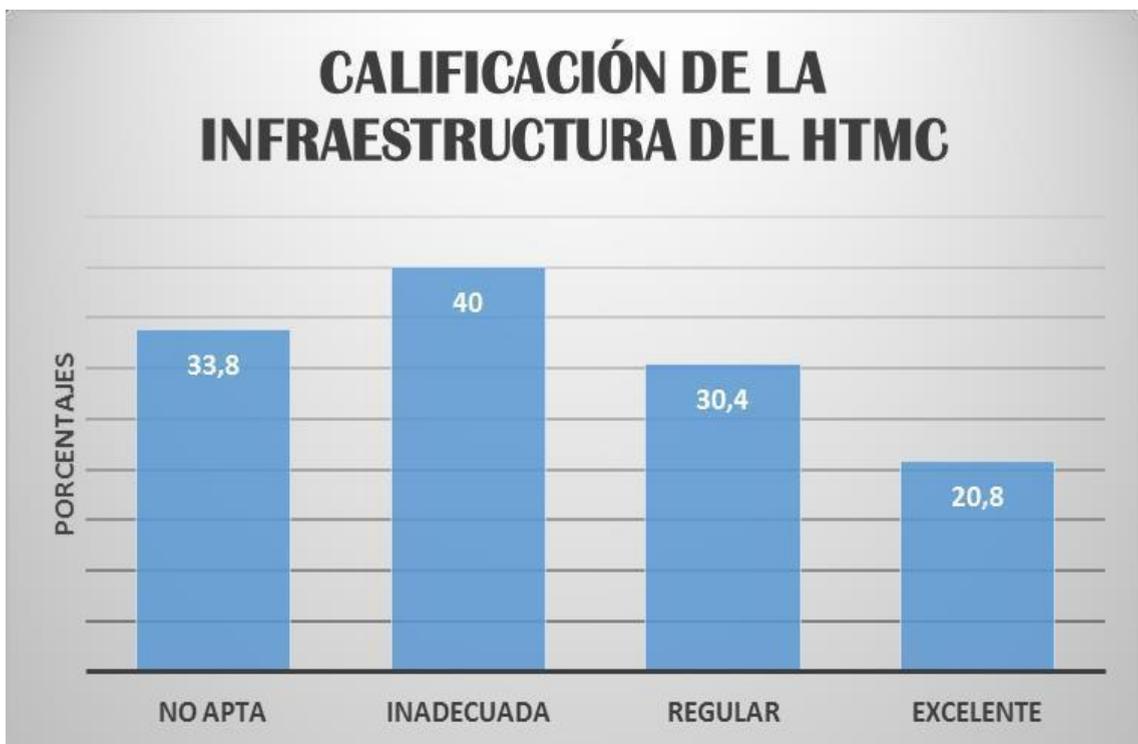
**PREGUNTA 6: ¿EXISTE UNA RESPUESTA INMEDIATA POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CUANDO USTED TIENE UNA QUEJA O UNA INCONFORMIDAD POR EL SERVICIO O ATENCIÓN MÉDICA BRINDADA POR EL HTMC?**



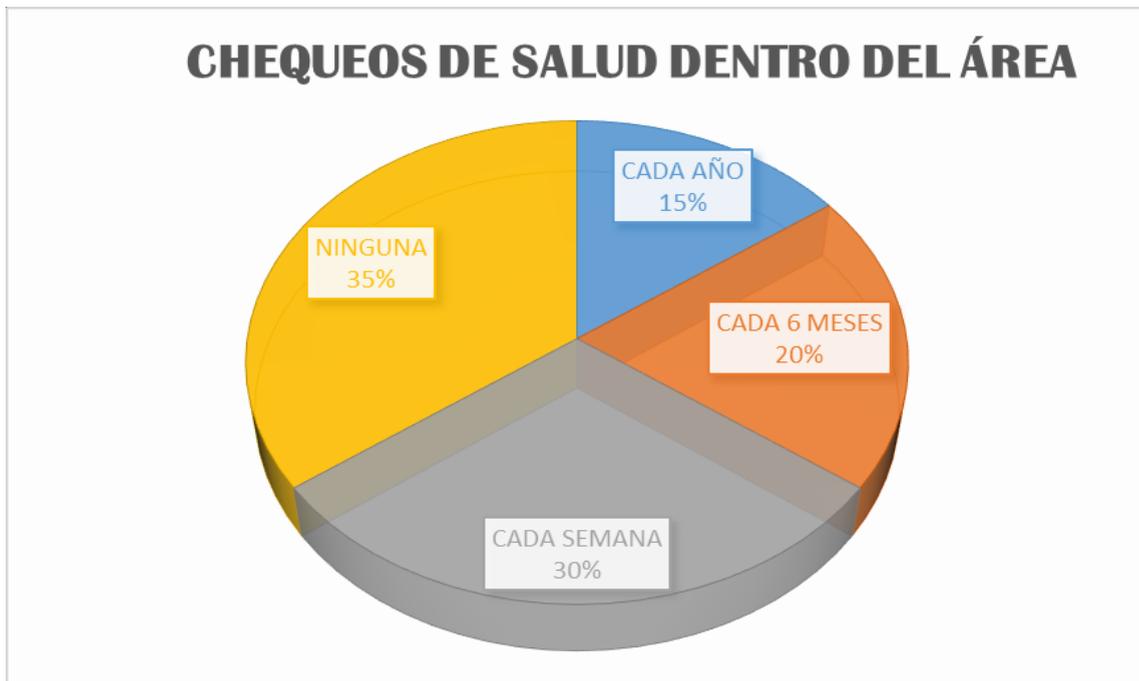
**PREGUNTA 7: ¿LA INFRAESTRUCTURA QUE PRESENTA EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO ES LA ADECUADA?**



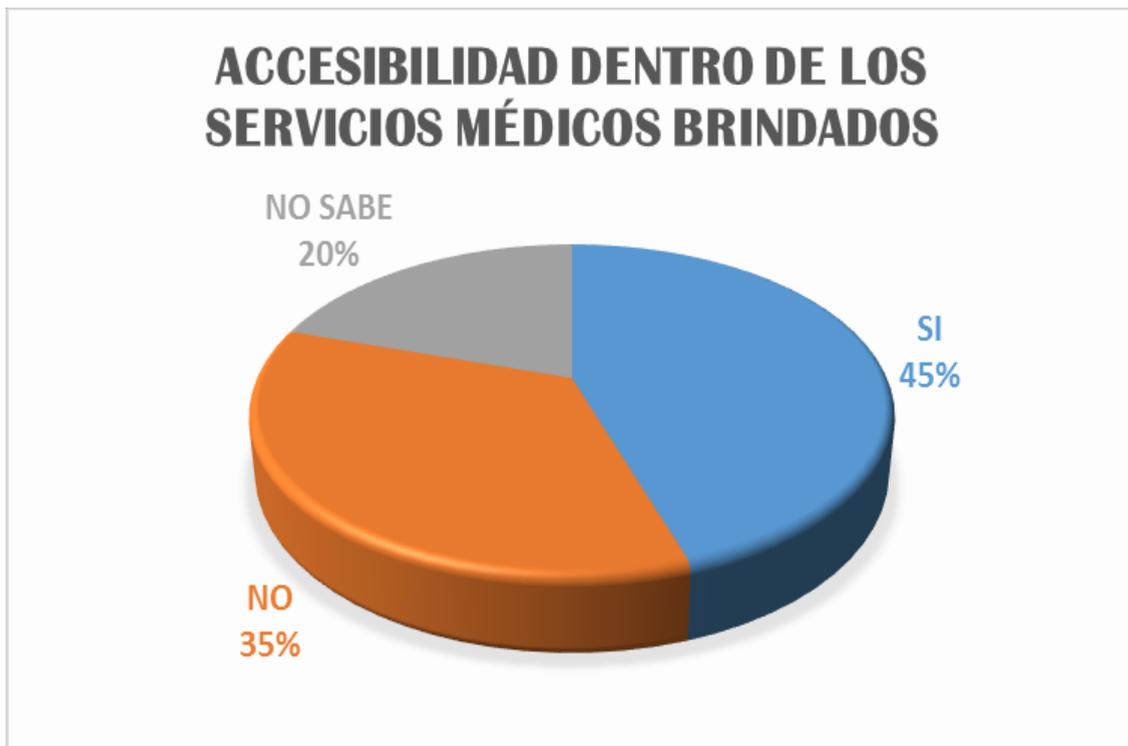
**PREGUNTA 8: ¿CÓMO CALIFICARÍA LA INFRAESTRUCTURA DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO?**



**PREGUNTA 9: ¿CADA QUÉ TIEMPO USTED SE REALIZA CHEQUEOS DE SALUD EN ESTA ÁREA?**



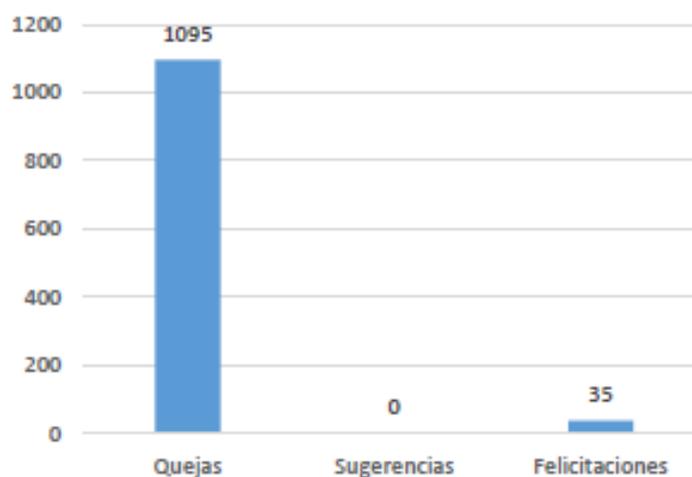
**PREGUNTA 10: ¿EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO LE BRINDA ACCESIBILIDAD DENTRO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS BRINDADOS?**



## ANEXO 6. TABLAS DE GRÁFICOS

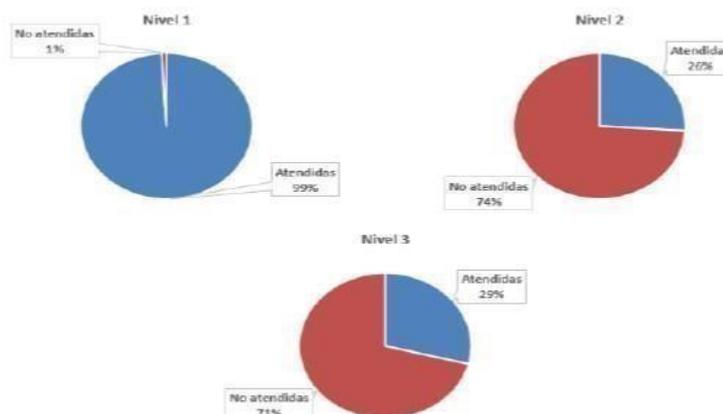
### QUEJAS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES INFORME DE GESTIÓN 2015

**Mecanismo de QSF (Quejas, Sugerencias y Felicidades)**  
Desagregación: Quejas, Sugerencias y Felicidades  
Unidad de medida: Número  
Período: 2015 (Agosto – Diciembre)



### PORCENTAJE DE QUEJAS ATENDIDAS INFORME DE GESTIÓN 2015

**Porcentaje de Quejas atendidas**  
Desagregación: nivel 1, nivel 2 y nivel 3  
Unidad de medida: Porcentaje  
Período: 2015 (Agosto – Diciembre)



## CITAS MÉDICAS Y ATENCIONES COBERTURA 2016



## ANEXO 7. TABLA DE INDICADORES

### NÚMERO DE QUEJAS, SUGERENCIAS, INCONFORMIDADES Y FELICITACIONES

INDICADORES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
QUEJAS	360	405	288	269	133	1095
SUGERENCIAS	20	37	6	19	7	62
INCONFORMIDAD	*	*	65	98	100	163
FELICITACIONES	11	19	4	9	3	35

## ANEXO 8. TABLAS DE CENSO POBLACIONAL

### CENSO POBLACIONAL DESDE 1950 HASTA 2010. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC).

#### ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS – DIES

ECUADOR: FECHA DEL CENSO, TIPO DE CENSO Y POBLACIÓN, SEGÚN CENSO  
Período Intercensal: 1950 - 2010

CENSO	FECHA DEL CENSO	CLASE O TIPO DE CENSO	POBLACIÓN TOTAL
Primer Censo de Población 1950	29 de Noviembre de 1950	Derecho o Jure	3.202.757
II Censo de Población y I de Vivienda 1962	25 de Noviembre de 1962	Hecho o Facto	4.476.007
III Censo de Población y II de Vivienda 1974	8 de Junio de 1974	Hecho o Facto	6.521.710
IV Censo de Población y III de Vivienda 1982	28 de Noviembre de 1982	Hecho o Facto	8.060.712
V Censo de población y IV de Vivienda 1990	25 de Noviembre de 1990	Hecho o Facto	9.648.189
VI Censo de Población Y V de Vivienda 2001	25 de Noviembre de 2001	Hecho o Facto	12.156.608
VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010	28 de Noviembre de 2010	Hecho o Facto	14.483.499

#### TASA DE CRECIMIENTO INTERCENSAL DESDE 1950 HASTA 2010

#### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC)

#### ESTADÍSTICAS DEMOGRÁFICAS – DIES

Censos	Población	Tasa de crecimiento Intercensal
1950	3.202.757	
1962	4.564.080	2,96%
1974	6.521.710	3,10%
1982	8.138.974	2,62%
1990	9.697.979	2,19%
2001	12.156.608	2,05%
2010	14.483.499	1,95%

## ANEXO 9. TABLAS POBLACIÓN Y TASA DE CRECIMIENTO

### CENSOS DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 1990, 2001 Y 2010 DE REGIONES NATURALES. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC).

Regiones naturales	2001	2010	Tasa de crecimiento
Costa	6.098.086	7.236.822	1,90%
Sierra	5.463.907	6.449.355	1,84%
Amazonía	548.419	739.814	3,33%
Insular	18.640	25.124	3,32%
Zonas no delimitadas	27.556	32.384	1,79%
<b>Total</b>	<b>12.156.608</b>	<b>14.483.499</b>	<b>1,95%</b>

### POBLACIÓN & TASA DE CRECIMIENTO BIENAS DE LAS PROVINCIAS DE LA ZONA 5. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC).

PROVINCIAS ZONA 5	Población						Tasa de Crecimiento Bienal				
	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2010-2012	2012-2014	2014-2016	2016-2018	2018-2020
GUAYAS	3.645.483	3.901.981	4.024.929	4.146.996	4.267.893	4.387.434	7%	3%	3%	3%	3%
LOS RÍOS	778.115	829.779	853.622	876.912	899.632	921.763	7%	3%	3%	3%	2%
SANTA ELENA	308.693	334.276	350.624	367.235	384.102	401.178	8%	5%	5%	5%	4%
BOLÍVAR	183.641	195.719	199.646	203.344	206.771	209.933	7%	2%	2%	2%	2%
GALÁPAGOS	25.124	27.284	28.726	30.172	31.600	33.042	9%	5%	5%	5%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>4.941.056</b>	<b>5.289.039</b>	<b>5.457.547</b>	<b>5.624.659</b>	<b>5.789.998</b>	<b>5.953.350</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>

**ANEXO 10. TABLA DE DEPENDENCIAS DE PERSONAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES TEODORO MALDONADO CARBO**

**REQUERIMIENTO DEL PERSONAL DEL HOSPITAL TEODORO MALDONADO. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>Dependencias</b>	<b>Cantidad</b>
Control de calidad	5
Diagnostico y Tratamiento	11
Hospitalización y Ambulatorio	112
Medicina Crítica	24
<b>Total</b>	<b>152</b>

**ANEXO 11. TABLA DE PERSONAL DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES  
TEODORO MALDONADO CARBO. DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS**

<b>Dependencias</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Dirección	2		
Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio	9	4	3
Coordinación General de Medicina Crítica	2	1	2
Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento	3		2
Coordinación General de Enfermería	10	6	3
Coordinación General de Control de Calidad			1
Coordinación General Administrativa	7	5	4
Coordinación General Financiera	1	1	
Docencia	1		
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
<b>Participación en el Total de personal del HTMC</b>	<b>1,7%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,7%</b>

## ANEXO 12. TABLA DE CARTERA DE SERVICIOS

### ESTADO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE ALTA Y MEDIA COMPLEJIDAD DEL HOSPITAL TEODORO MALDONADO CARBO. COORDINACIÓN GENERAL DE ENFERMERÍA

Dependencia	Área	Cantidad de Equipos	Estado de Funcionamiento		
			BUENO	REGULAR	MALO
Coordinación General de Diagnóstico y Tratamiento	Diálisis A	2	2		1
	Diálisis B	1	1		1
	Diálisis Emergencia	4	4		
	Oncología	2	1		1
	Rx Imageonología	6	3	3	
Coordinación General de Hospitalización y Ambulatorio	Alergología	2		2	
	Cardiología	4	3		3
	Cirugía 1° estación	3	1	1	1
	Cirugía 2° estación	5	3		2
	Coloproctología	3	3		
	Dermatología	3		2	1
	Emergencia/Ginecología	1	1		
	Gastroenterología C.E.	9	2	9	5
	Ginecoobstetricia C.E.	2		2	
	Nefrología	3	2	1	
	Neonatología	9	9		
	Neumología	3	3		
	Neurocirugía	4	3	1	
	Neurología	5	5		
	Oftalmología C.E.	28	15	13	
	Post-operatorio	3	2	3	2
	Quirófano # 1	1		1	
	Quirófano # 2	2		2	
	Quirófano # 3	1		1	
	Quirófano # 9	1		1	
	Quirófano bodega	1		1	1
Terapia del dolor	2	2			
Traumatología Hospitalización	1			1	
Coordinación General de Medicina Crítica	Urología	1	1		
	Emergencia	4	3	1	2
	Emergencia Observación C	3	3		
	Emergencia Observación D	5	4	1	
	Observación A-B	2	1	1	
	Observación cirugía	3	3		
UCI	8	6		2	
<b>Total</b>		<b>137</b>	<b>86</b>	<b>46</b>	<b>23</b>

## ANEXO 13. RED PÚBLICA INTEGRAL DE LA SALUD



## ANEXO 14. ZONAS DE PLANIFICACIÓN ZONAL TERRITORIAL

### ZONA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL 5



## ZONA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL 8



## ANEXO 15. CAMPAÑAS

### CAMPAÑA MIRA TUS MANOS

The image displays promotional materials for the 'MIRA TUS MANOS' hand hygiene campaign. At the top left is a poster with an orange handprint graphic and the text 'MIRA TUS MANOS LA HIGIENE DE MANOS, CLAVE PARA'. To its right are two photographs of healthcare workers in white coats holding informational cards with the campaign logo and handwritten signatures. Below these is a large infographic flowchart illustrating five key moments for hand hygiene:

- 1 ANTES DE TOCAR AL PACIENTE
- 2 ANTES DE REALIZAR UNA TAREA LIMPIA/ASÉPTICA
- 3 DESPUÉS DEL PERÍODO DE EXPOSICIÓN A LÍQUIDOS CORPORALES
- 4 DESPUÉS DE TOCAR AL PACIENTE
- 5 DESPUÉS DEL CONTACTO CON EL ENTORNO DEL PACIENTE

The infographic also features the logo of the Hospital del ISSS 'Teodoro Maldonado Carbo' and the slogan: 'Solo se necesita 5 momentos para cambiar el mundo'. Social media hashtags #HTMGSalvoVidas and #cafesurgicalhande are included, along with the website [www.htmc.gob.ec](http://www.htmc.gob.ec) and social media icons for Twitter and Facebook.

## CAMPAÑA REGALA UNA GOTTA DE VIDA



