



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR LA IDENTIDAD DE
NOVACLÍNICA S.A A PARTIR DE LA CULTURA DE SERVICIO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesor Guía:
Mgs. Gabriela Egas

Autora
María José Herrera

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la guía de trabajos de titulación correspondiente.

Gabriela Egas

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.

María José Herrera Rivadeneira

C.I.: 1715453484

AGRADECIMIENTOS

A mi perfecta familia, mi padre, Amílcar, mi madre, Amparo y mi “hermanito”, Amílcar Miguel, ustedes son mi fortaleza, mi guía y la razón de mi sonrisa, sin ustedes y su infinita paciencia y amor hubiera sido incapaz de llegar tan alto y tan rápido. Gracias.

A mi abuelito Betito, quién ha sido mi profesor personal desde pequeña, y mi gran maestro de vida, eres y serás siempre un gran ejemplo para mí, junto con mi abuelita, Mimi.

A todos quienes puedo llamar mi familia y hogar aquí en Quito. También a mi enorme apoyo constante que reside en San Antonio de Ibarra, quienes me esperan con los brazos abiertos siempre, en mis mejores y peores momentos.

A mi tutora Gabriela Egas, gracias por su apoyo y guía. Y a mis profesores de la carrera, gracias por cuatro años de conocimientos y paciencia.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto y mi primer título profesional a mis padres, he compartido la mitad de su vida y esto es por todo su esfuerzo, amor y apoyo, y a mi Betito...los amo demasiado.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación fue realizado en NOVACLÍNICA S.A, una institución médica que tiene como finalidad la satisfacción plena de su público interno con el fin de que proyecten este bienestar hacia sus pacientes y a su familiares, para que así, su público objetivo, reciba la mejor atención y mantenga la presencia del hospital como una empresa cumplidora y de excelencia.

En este contexto, el tema central del proyecto es generar estrategias de comunicación para NOVACLÍNICA S.A. con el fin de gestionar su identidad partiendo de la cultura de servicio.

Para el desarrollo del proyecto se realizó diferentes recopilaciones de información, partiendo con un estudio teórico sobre la comunicación, para luego complementar con una investigación cuantitativa y cualitativa realizada al público interno para así lograr determinar los problemas del hospital y, de acuerdo a ello, proponer las acciones y medios ideales para su solución.

Posterior a la investigación se pudo determinar que los mayores conflictos de NOVACLÍNICA radican en un incorrecto uso de herramientas comunicacionales, desconocimiento de la identidad y la ideología de “cultura de servicio” y problemas en cuanto a clima laboral.

En consecuencia, y como conclusión de este proyecto, se desarrolló un plan de comunicación interna que permita la disolución o reducción de los problemas que actualmente presenta este centro de salud, mediante la aplicación de distintas estrategias y acciones comunicacionales, definidas en un plazo de un año.

ABSTRACT

This Project was performed in NOVACLINICA S.A., a medical institution which has as a main goal the satisfaction of its staff in order to project their well-being to their patients and families, so, its target, can receive the best service and presents the hospital as an excellent and responsible enterprise.

In this context, the principal topic of this project is to generate communicative strategies for NOVACLINICA S.A. with the idea of managing its identity from a service culture point of view.

To develop this Project, diverse information summaries were made, starting with a theoretical study about communication and a research applied to the intern target in order to stablish the hospital issues, and according to that, propose the actions and ideal means to get to the solutions.

After the research, it could be determined that the major conflicts of NOVACLINICA root in the incorrect use of communication tools, lack of awareness about the identity, the “culture of service” and labor environment issues.

To sum up, an intern communication plan was developed in order to reduce the issues that this private practice currently shows, through the appliance of different strategies and communication actions in one year long term.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Desarrollo conceptual.....	3
1. Teoría social de la comunicación.....	3
1.1. La perspectiva funcional-estructuralista de la comunicación.....	3
1.1.1. Raíces históricas del funcionalismo-estructural.....	4
1.1.2. Teoría fundacional de la estratificación.....	4
1.1.3. Prerrequisitos funcionales de la sociedad.....	5
1.2. El funcionalismo estructural de Parsons (esquema AGIL).....	6
1.3. El rol comunicacional.....	8
2. Comunicación corporativa.....	9
2.1. Comunicación interna.....	10
2.1.1. Funciones de la comunicación interna.....	11
2.2. Tipos de comunicación interna.....	12
2.2.1. Comunicación informal.....	12
2.2.2. Comunicación formal.....	12
2.3. Estrategias de comunicación.....	13
3. Cultura Corporativa.....	14
3.1. Identidad corporativa.....	14
3.2. Componentes de la identidad corporativa.....	15
3.2.1. Filosofía corporativa.....	15
3.2.2. Cultura corporativa.....	16
3.2.2.1. Tipos de cultura.....	16
3.3. Cohesión entre comunicación interna y cultura.....	18
4. Servicio al cliente y cultura de servicio.....	19
4.1. Servicio al cliente.....	19
4.1.1. Ventajas de brindar un buen servicio.....	20
4.2. Servicio hospitalario.....	20

4.3. Cultura de servicio.....	21
Capítulo II: Desarrollo del tema.....	23
1. Estado del problema.....	23
2. Investigación y resultados.....	25
2.1. Diseño de instrumentos de comunicación.....	25
2.1.1. Entrevista.....	27
2.1.2. Ficha de observación.....	28
2.1.3. Encuestas.....	28
2.2. Resultados de la investigación.....	30
2.2.1. Resultados de entrevistas.....	31
2.2.2. Resultados de ficha de observación.....	35
2.2.3. Resultados de encuestas.....	36
2.2.3.1. Personal administrativo y operativo.....	37
2.2.3.2. Personal médico.....	40
Capítulo III: Conclusiones y recomendaciones.....	46
Propuesta comunicacional.....	50
1. Matriz estratégica.....	51
2. Matriz de acciones.....	53
3. Cronograma de actividades (Diagrama de Gantt).....	64
4. Presupuesto.....	65
5. Matriz de evaluación.....	68
Referencias bibliográficas.....	73
Anexos.....	75

INTRODUCCIÓN

NOVACLÍNICA S.A nace de la conjugación de la Clínica Santa Cecilia con un grupo de médicos visionarios que tenían en mente la creación de una clínica en el centro de la ciudad de Quito, que cuente con los mejores especialistas, tanto médicos como administrativos, capaces de brindar la mejor atención al paciente y a sus familiares; constituyéndose desde noviembre de 1992 en una de las instituciones médicas más reconocidas. En la actualidad NOVACLÍNICA cuenta con servicios de imagen, laboratorio, farmacia, 59 camas, 4 quirófanos, una unidad completamente equipada y renovada de Neonatología y terapia intensiva, así como también con un auditorio moderno para 70 personas y un área de cafetería.

El trabajo de titulación realizado para la clínica parte de su ideología de atención y bienestar y se centra en la cultura de servicio como eje para el cumplimiento de su objetivo, orientando el proyecto por completo en su público interno, el mismo que se encarga de transmitir el bienestar y la satisfacción a los pacientes y sus familiares.

En el primer capítulo se realiza un análisis teórico centrado en la clínica, su estructura, funcionamiento y relaciones, siendo así la Teoría funcional estructuralista la ideal para este caso. Los aportes de Kingsley Davis y Wilbert Moore sobre la estratificación dan una perspectiva clara sobre los roles que cumple cada persona en la empresa, y los de Parsons unen tanto los roles, las actividades, la necesidad de las mismas y la importancia de la comunicación en medio de todos estos procesos (Ritzer, 1993, p. 107). Posteriormente, se trata el rol de la comunicación corporativa, específicamente la comunicación interna dentro de la empresa, siendo el conector y el respaldo para el correcto cumplimiento de las estrategias planteadas para la solución de cualquier problema. Se realiza también un acercamiento a la identidad corporativa, específicamente a la cultura corporativa, el correcto modo de plantearla y la importancia de que esta sea fuerte y reconocida entre sus miembros. Del mismo modo, se aborda la ideología de cultura de servicio que se liga con la atención al

cliente en un ámbito hospitalario, buscando el bienestar y satisfacción interna, para así llegar al público externo, es decir a los pacientes. Cada uno de estos aportes, son la base para el desarrollo de la investigación posterior.

En el segundo capítulo se realizó una investigación al público interno de NOVACLÍNICA, un total de 191 personas, con la finalidad de determinar cuáles eran las mayores falencias a nivel comunicacional que no permitían el cumplimiento pleno de la cultura de servicio, además se buscó identificar cuáles son los medios comunicacionales más utilizados dentro de la empresa y los que serían más acertados implementar en beneficio del público interno. Para este propósito, se realizó dentro de la organización una investigación cualitativa, entrevistas a los directivos y fichas de observación para algunos departamentos de la institución, y cuantitativa, encuestas a todo el personal.

Como conclusión del estudio, se obtuvo lo siguiente: NOVACLÍNICA debe potenciar el uso correcto de sus herramientas comunicacionales y desarrollar nuevas que se adapten a los requerimientos de sus empleados; reconocer que los colaboradores no identifican por completo la identidad de la empresa, y por lo tanto, no actúan acorde con ella, y que el clima laboral se ha visto afectado por rumores, lo cual impide el cumplimiento de su ideología central.

Finalmente, se presenta un plan de comunicación ideal para el caso de NOVACLÍNICA, que está conformado por distintas estrategias que parten de cada uno de estos problemas con el fin de solucionarlos en el plazo de un año.

CAPÍTULO I

Desarrollo Conceptual

En este capítulo se presenta toda la línea teórica con la que se trabajará a lo largo del proyecto de titulación y la que se tomará como referencia al determinar los objetivos que, puestos en práctica, permitirán solucionar los problemas encontrados dentro de NOVACLÍNICA S.A.

Al ser una empresa que se dedica al área de salud y trabaja bajo diferentes estructuras dependientes entre sí en cuanto a sus funciones y acciones, se ha elegido la teoría funcional estructuralista como base. Del mismo modo, se ha recopilado distintos aportes de autores que trabajan bajo esta línea y que tienen relación con comunicación, cultura organizacional, identidad corporativa, servicio al cliente y cultura de servicio, haciendo énfasis en la atención hospitalaria.

1. Teoría social de la comunicación:

1.1 La perspectiva funcional-estructuralista de la comunicación:

El funcionalismo estructural adopta un enfoque macroscópico para el desarrollo de sus estudios. Se centra en analizar el sistema social como un todo y la influencia de las diversas partes del mismo que contribuyen a su funcionamiento. Toma en cuenta la relación de unas partes del sistema con otras, considerando que existen en un estado de equilibrio. Si hay cambios en una parte, estos afectarán a las otras.

Trabaja con una figura de equilibrio, pero no es necesario mantener una perspectiva estática. Los cambios se dan de forma ordenada y no revolucionaria (Ritzer, 1993, pp. 107-108).

1.1.1 Raíces históricas del funcionalismo-estructural:

Los mayores influyentes para su desarrollo fueron Auguste Comre, Herbert Spencer y Emilie Durkheim.

Comre tenía una visión normativa de la “buena sociedad”, llevándolo a desarrollar estudios sobre los fenómenos sociales que contribuían a la constitución de esa sociedad. Aporta con su teoría del organicismo, que es la tendencia a identificar semejanzas entre las sociedades y los organismos biológicos. Relacionaba las células con las familias, los tejidos con las clases sociales y los órganos del cuerpo con las ciudades y comunidades del mundo.

Spencer continúa la línea del organicismo desde el estudio del todo social y las contribuciones de las partes al todo. Logra identificar semejanzas entre el organismo social y el individual. Señala que ambos organismos crecen y se desarrollan, aumentando su complejidad. En ambos la diferenciación progresiva de las estructuras va junto a una diferenciación progresiva de funciones. Las partes de ambos organismos son mutuamente interdependientes y se las puede considerar como organismos en sí mismos. Spencer contempla también que los organismos tienen necesidades, al igual que la importancia de las funciones que realiza cada parte y la evolución social de los organismos.

Durkheim desarrolló ideas sobre las estructuras, las funciones y su relación con las necesidades de la sociedad. Su mayor aporte fue la separación de causa social, estudio que busca entender por qué una estructura dada existe y adopta una forma determinada, y función social, estudio de las necesidades del sistema que son satisfechas por una determinada estructura (Ritzer, 1993, pp. 107-109).

1.1.2 Teoría fundacional de la estratificación:

Propuesta por Kingsley Davis y Wilbert Moore en 1945. La teoría fundacional de la estratificación es considerada como un aspecto universal y necesario, señalando que ninguna sociedad podría existir sin clases sociales siendo, desde el punto de vista de los autores, una necesidad funcional.

Señalan la estratificación como una estructura, dándole mayor relevancia al sistema de posiciones que a los individuos que lo conforman. Así mismo, toman

en cuenta el modo en que ciertas posiciones dotan de diferentes grados de prestigio, mas no tanto, el modo en que las personas llegaban a estas posiciones.

La cuestión funcional más importante es cómo la sociedad sitúa a cada persona en la "posición adecuada" en el sistema de estratificación, tomando en cuenta tres factores cruciales: algunas posiciones son más agradables que otras, ciertas posiciones son más importantes para la supervivencia de la sociedad y que cada posición social requiere diferentes habilidades y aptitudes.

Existen posiciones que son desagradables pero vitales para mantener el equilibrio social, que necesitan ser desarrolladas por personas más competentes y comprometidas. Los autores proponen que la sociedad debe ofrecer recompensas satisfactorias para quienes efectúan estos roles y así atraer a más individuos capaces a que los cumplan.

Davis y Moore declaran que las sociedades desarrollan de forma involuntaria el sistema de estratificación y el cumplimiento adecuado de posiciones con el fin de prolongar la existencia y el equilibrio social (Ritzer, 1993, pp. 109-111).

1.1.3 Prerrequisitos funcionales de la sociedad:

Aberle y un grupo de colegas analizan y presentan, desde 1950 a 1967, un conjunto de condiciones que provocarían que una sociedad colapse:

1. La demografía de la sociedad, es decir, la extinción o dispersión de sus miembros.
2. La apatía de sus miembros, causando incumplimiento de funciones y posible extinción de la sociedad.
3. Las guerras, conflictos que causan inestabilidad y motivan el uso de la fuerza para su control. Una sociedad sometida a la fuerza no progresa ni se mantiene.
4. Una sociedad se desintegra cuando se une o es absorbida por otra.

Cada sociedad necesita ciertas características para su funcionamiento. Debe ser capaz de relacionarse con su entorno tomando en cuenta la ecología, extraer de

la naturaleza lo que necesita sin destruirla, y los sistemas sociales con los que trata la sociedad, como el comercio, los intercambios, etc.

Otra característica son las relaciones entre los sexos, que perpetuarán y mantendrán la sociedad con una cantidad de miembros suficientes y capaces de cumplir las distintas funciones y roles establecidos por la estratificación social.

La comunicación es una característica vital para el funcionamiento correcto de la sociedad, siendo la representación de la interacción entre los miembros. Se toma en cuenta el lenguaje y las vías de comunicación, a la vez los sistemas simbólicos compartidos que las personas aprenden durante el proceso de socialización.

Estos sistemas simbólicos dan origen al sistema de valores culturales, quienes mantienen la cohesión social y constituyen un baluarte frente a posibles conflictos en el seno social.

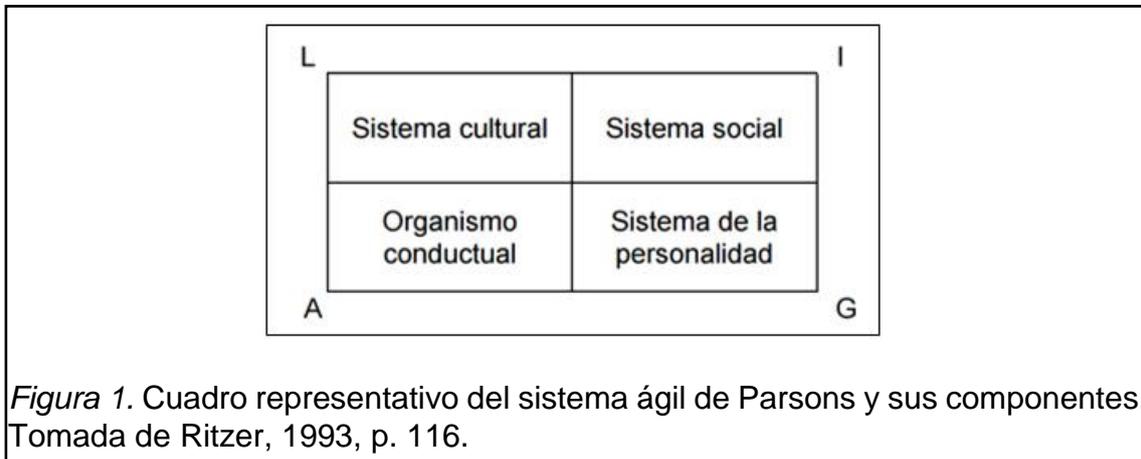
La presencia de un sistema de valores comunes en nivel individual es igualmente importante. Los miembros deben compartir una visión del mundo similar, lo que facilita su interacción y la predicción de sucesos y pensamientos, aportando estabilidad y significado. También es necesario compartir metas, para garantizar coherencia y establecer un sistema de medición de objetivos con el fin de evitar la generación de anomía y apatía.

Implícito en lo anteriormente mencionado, en cada sociedad es vital la interrelación entre individuos lo cual facilita el aprendizaje, la adaptación al sistema de estratificación, la adopción de valores comunes, etc. La interrelación hace que los miembros puedan actuar solos, rigiéndose al sistema (Ritzer, 1993, pp. 111-113).

1.2 El funcionalismo estructural de Parsons (esquema AGIL):

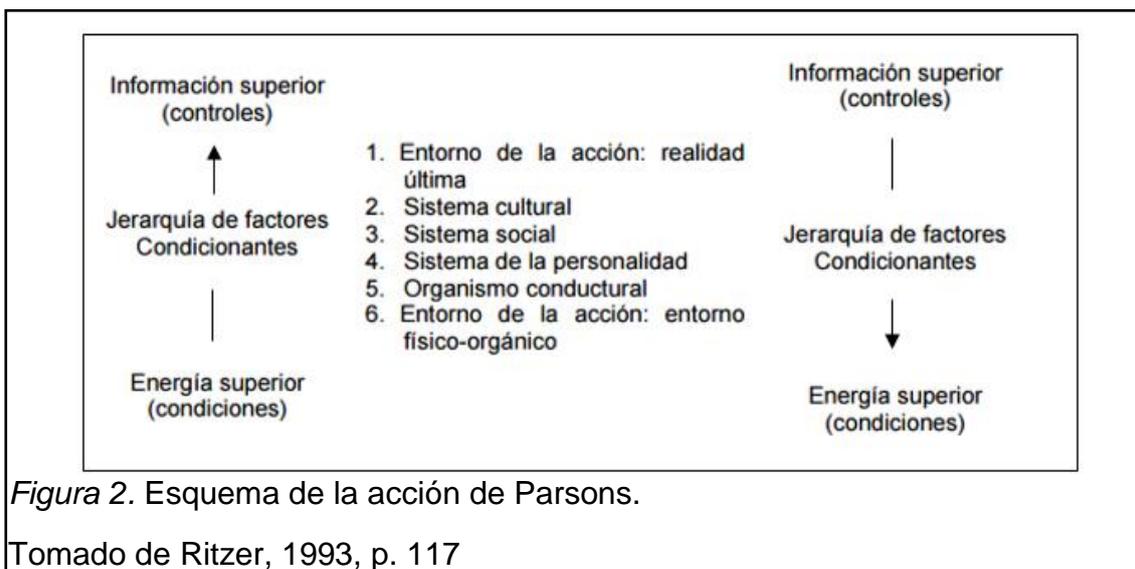
Parsons toma en cuenta cuatro imperativos funcionales de todo sistema de acción y presenta su esquema AGIL, recalcando la necesidad de aplicarlo en toda sociedad para mantener su equilibrio. Sus partes son: (A) adaptación, todo sistema debe saber afrontar exigencias situacionales externas, adaptándose a su entorno y a sus necesidades; (G) capacidad para alcanzar metas, ayuda a

fijar objetivos, dar prioridad a unos sobre otros y a alcanzarlos; (I) integración, regula la interrelación entre las partes del sistema; (L) latencia, señala que se debe proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos así como sus pautas culturales (Ritzer, 1993, pp. 116-117).



Parsons diseña el sistema AGIL para que se pueda aplicar en cuatro sistemas de acción con distintas cualidades, entre ellos:

1. Sistema de la acción: sistema de niveles del análisis social, se toma en cuenta la interrelación y el orden jerárquico. Se divide en dos niveles: los inferiores que proporcionan energía a los superiores y los superiores que controlan a quienes están debajo en la jerarquía (Ritzer, 1993, pp. 117-119).



2. Sistema social: grupo de actores que interactúan entre sí en un entorno. Son motivados por obtener gratificaciones y sus relaciones se rigen por un sistema de símbolos culturalmente compartidos. Los requisitos de este sistema son: poseer una estructura que logre adaptarse a otros sistemas, satisfacer las necesidades de los actores, suscitar la participación, ejercer cierto control sobre todo en caso de conflicto y poseer un lenguaje para sobrevivir (Ritzer, 1993, pp. 119-122).
3. Sistema cultural: es la fuerza que liga los diversos elementos del mundo social. Media en la interacción de los miembros y forma parte de la personalidad y de los sistemas sociales. Se encarna en normas, valores, símbolos e ideas. Se adopta mediante la socialización y rige el comportamiento de los miembros (Ritzer, 1993, pp. 122-123).
4. Sistema de la personalidad: conjugación de lo establecido por el sistema cultural y el social junto con los propios pensamientos de la persona. Es motivado por la disposición de necesidades, siendo los impulsos moldeados por la sociedad. Se distinguen tres tipos: el impulso de buscar amor, aprobación, etc.; valores internalizados que conducen a observar diversos modelos culturales; las expectativas de cada rol (Ritzer, 1993, pp. 123-125).
5. Organismo conductual: fuente de energía para los otros sistemas. Su organización está influida por los procesos de condicionamiento y aprendizaje a lo largo de la vida de la persona (Ritzer, 1993, pp. 125).

1.3 El rol comunicacional:

De manera implícita, Parsons señala constantemente la vitalidad de la comunicación para que cada sistema funcione y lograr que el mismo mantenga el equilibrio social.

Uno de los aspectos más importantes en el funcionalismo estructural es la socialización; a partir de ella, los individuos se forman, definen los roles que van a cumplir y se acoplan a la cultura establecida. Dentro de esta socialización se

evidencia la comunicación, es decir el lenguaje, y los distintos símbolos que se generalizan entre los miembros.

En el sistema de la acción se evidencia claramente cómo la comunicación debe ser tanto ascendente como descendente logrando solidez, energía y control, vitales para mantener el equilibrio (Ritzer, 1993, pp. 117-119).

La teoría funcional estructuralista, toma en cuenta muchos elementos necesarios para establecer correctamente una sociedad, también una empresa. Aspectos como la influencia social, el lenguaje, el cumplimiento de roles y la cultura aportan significativamente al sistema de las organizaciones y a su correcto funcionamiento.

Así, el que todos los miembros de la organización sigan un mismo camino u objetivo, cumpliendo los distintos roles que les han sido asignados, mientras se rigen a una cultura establecida, y mantienen relaciones entre ellos mediante la comunicación y un lenguaje simbólico compartido, todo esto siendo controlado y dirigido correctamente, aporta a que la compañía logre equilibrio y progreso. Esta teoría presenta los componentes vitales a considerar al momento de dirigir o formar una empresa mediante una constante socialización que parte de la comunicación.

2. Comunicación Corporativa:

Capriotti (1999, p. 30), define a la comunicación corporativa como “la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”.

Al hablar de comunicación corporativa se hace referencia a todas las herramientas y medios comunicacionales que posee una empresa, con los cuales llega al público interno y externo. Se relaciona con el manejo de imagen, cultura, clima laboral y reputación.

Castro (2007, p. 15) dice que el término *corporativa* transmite ideas y sentimientos de homogeneidad, trabajo en equipo, objetivos comunes,

contundencia, y sirve como punto de referencia y guía de consulta en casos de conflicto y duda.

La comunicación corporativa busca la concordancia entre identidad corporativa y cultura para así obtener una imagen positiva frente a los públicos. De esta forma, mantiene a la organización en equilibrio constante, facilita la integración de los miembros de la empresa, el desarrollo de planes y la ejecución de los mismos; a la vez que conserva a los públicos externos fieles a la compañía, mediante el reflejo del excelente trabajo interno.

“La Comunicación Corporativa se divide en dos: Comunicación Interna y Comunicación Externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad” (Castro, 2007, p. 17).

Se podría resumir a la comunicación corporativa en la conocida frase: “Hacer las cosas bien, y darlas a conocer”. Demostrar (en nuestros productos y servicios la labor de la empresa) y comunicar (transmitir a los públicos interesados) mensajes creados de forma voluntaria por la organización acerca de las actividades que desempeña.

Desde el enfoque tomado en este trabajo, teoría funcional estructuralista, la comunicación corporativa se involucra en varios de los sistemas de la empresa, como el sistema social, socialización y lenguaje, y el sistema cultural, al compartir e involucrar a los miembros los valores y símbolos ya establecidos para promover el equilibrio en la institución. También en el sistema de acción, al actuar entre los distintos niveles jerárquicos.

2.1 Comunicación interna:

Se puede definir a la comunicación interna como los distintos mensajes compartidos por los miembros de la organización. Es la interacción que ocurre dentro de las instituciones y entre sus miembros. Es necesario que esta

responda a la filosofía establecida por la empresa y debe tener un Plan Estratégico o formar parte de uno para su correcto manejo (Serrano, s.f., p. 1).

Brandolini y González (2009, p. 25), indican que a la comunicación se la puede tomar como una herramienta de gestión o una técnica. Su centro debe ser la motivación para así desarrollar un clima agradable que permita el crecimiento de la organización, la estadía de los miembros más productivos y responder a las expectativas e inquietudes que los colaboradores posean.

Para hablar de una comunicación interna exitosa, tanto directivos como empleados, deben involucrarse con la empresa, es decir, aportar a su correcto funcionamiento. Los empleados deben sentir que son escuchados, que pueden tomar decisiones por sí solos, y alcanzar la confianza de sus directivos.

Existen dos aspectos claves que facilitarán mucho el contar con una comunicación interna amena y que aportarán al bienestar de la empresa:

1. Intencionalidad: promover la idea de voluntad para desarrollar una comunicación participativa, abierta y amplia.
2. Inherencia: presente no solamente al momento de transmitir información, sino al realizar proyectos, enfrentar crisis o corregir errores, convirtiéndola en parte del día a día de la empresa (Capriotti, 1998, p. 2).

2.1.1 Funciones de la comunicación interna:

El manejo de la comunicación interna aporta muchas ventajas a la empresa entre estas:

- Generar la implicación del personal: promueve el compromiso de los empleados con los objetivos de la compañía y suscita el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa: tener siempre presente la misión y visión para evitar incoherencias al momento de realizar algún trabajo en específico. Así se reducen conflictos y se fomenta el diálogo.
- Propiciar un cambio de actitudes: al difundir correctamente los objetivos de la organización se espera una actitud positiva en los colaboradores, dándoles la libertad de tomar decisiones y desarrollar proyectos, confiando en que miran hacia una misma dirección.

- Mejorar la productividad: mientras más clara sea la información que se envía a los empleados, estos se encuentran con mayores capacidades para producir, mejorando constantemente y teniendo claro su rumbo (Brandolini y González, 2009, pp. 25-26).

Además de generar un buen ambiente laboral, desarrolla lazos fuertes entre los miembros de la compañía que aportarán al apoyo en ámbitos profesionales y personales. Colaboración, paciencia, esfuerzo, serán solamente algunos de los rasgos que se obtendrán con una correcta comunicación (Capriotti, 1998, pp. 2-3).

2.2 Tipos de comunicación interna:

Dentro de la organización se pueden presentar distintos tipos de comunicación, el reconocerlos facilita el saber cómo tratarlos y manejarlos para ventaja de los empleados y de la empresa.

2.2.1 Comunicación informal:

Este tipo de comunicación y sus distintos canales no son planificados. Nacen de las relaciones sociales entre los colaboradores. El mayor representante de este tipo de comunicación, que puede ser dañino o benéfico, es el rumor. Los rumores se encargan de transportar contenido informativo a través del boca a boca. Los considerados positivos pueden tratar acerca de proyectos de la empresa, y estos ayudan a que la gente conozca la situación actual de los mismos. Cuando son negativos se debe proceder inmediatamente a aclarar cualquier mal entendido antes de que crezca y produzca problemas en la organización o malestar en el ambiente laboral (Serrano, s.f., pp. 4-5).

2.2.2 Comunicación formal:

Comunicación “planeada” por la empresa (Serrano, s.f., pp. 5-7). Conjunto de mensajes reconocidos, explícitos y oficiales de la organización. Se la puede evidenciar por su actuación en las líneas verticales y horizontales en el organigrama. Se distinguen tres tipos:

1. Comunicación descendente: parte de la dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores de la empresa. Su función es transmitir instrucciones y órdenes para ejecutar proyectos, indicando los objetivos de cada departamento para lograr lo establecido. Estos mensajes deben ser claros, veraces y contener información llamativa.
2. Comunicación ascendente: nace de la base de los trabajadores y llega por diferentes caminos hasta la alta dirección. Este tipo de comunicación es sumamente importante ya que aquí nace el *feed-back* que necesita la directiva para determinar la situación de la empresa y el progreso en los proyectos que permiten cumplir objetivos. También recoge aportes de toda la institución y muestra la realidad de la empresa sin maquillaje ni censuras.
3. Comunicación horizontal: se presenta entre personas y departamentos que se ubican en el mismo nivel jerárquico en el organigrama. La comunicación horizontal que se realiza entre los directivos es la que causa mayor repercusión para la empresa ya que aquí se toman decisiones, generan proyectos, etc. Para que esta sea exitosa, debe existir un ambiente laboral lleno de cooperación y amistad.

2.3 Estrategias de comunicación:

“Toda estrategia es el producto de un proceso de pensamiento que concibe y selecciona rutas de acción” (Pérez, 2012, p. 9).

Las estrategias de comunicación parten de un pensamiento o una necesidad de lograr algo a nivel comunicacional. Cada estrategia debe tener una planificación previa, en donde deben intervenir los directivos y por supuesto el DirCom, y una asignación de recursos para cumplir las metas señaladas.

Un aspecto importante es que estas estrategias se enfocan en la construcción de vínculos y generan espacios de comunicación entre los distintos públicos de la empresa, así se obtiene una retroalimentación exitosa y facilita el desarrollo de nuevas estrategias (Ramírez, 2005, p. 16).

Estos conceptos permitirán establecer las pautas para el desarrollo de la investigación y propuesta de comunicación tomando como referencia el proceso de la comunicación interna que permitirá lograr la interacción continua entre el hospital y su público interno.

Para analizar el estado de la comunicación corporativa al interior de NOVACLÍNICA, es importante definir y tomar en cuenta dos pilares fundamentales de la empresa: identidad y cultura corporativa. Como señala el funcionalismo estructural, el sistema cultural es el que logra que los individuos compartan las mismas ideas, lleguen a los mismos objetivos y mantengan el equilibrio social. Por su parte, la identidad representaría los valores ya establecidos que deben ser generalizados en el ambiente empresarial.

3. Cultura corporativa:

3.1 Identidad corporativa:

La identidad corporativa no es un elemento más del montón que se puede cambiar en cualquier momento esperando que no altere el equilibrio de la empresa, por el contrario, a la identidad se la ha tomado como el *ser* de la organización, la combinación de varios ejes que se convierten en atributos permanentes, principios de la estrategia empresarial y valores asociados con la cultura corporativa (Villafañe, 2007, p. 7). Está compuesta por dos enfoques:

- Enfoque de diseño: abarca los aspectos visuales de la organización (logotipo, eslogan, colores, etc.). Es representando y manejado a través de un manual de marca.
- Enfoque organizacional: es la esencia de la empresa, la personalidad, y el factor diferenciador de la organización. Es mucho más rica que la identidad visual debido a que abarca aspectos como las creencias, valores y atributos compartidos por todos los miembros en sus acciones diarias (Capriotti, 2009, pp. 19-21). Se relaciona con los modos de hacer, interpretar y enfrentar distintas situaciones que se presentan en la institución. Se manifiesta mediante la cultura

organizacional, su misión, visión y los valores, junto con los patrones de comportamiento que la caracterizan (Brandolini y González, 2009, p. 15).

La identidad corporativa viene a ser la naturaleza de la empresa, a partir de aquí se construye cada detalle que refleja y transmite a sus públicos. Una identidad correctamente manejada es un plus inmediato, ya que facilita la integración de sus empleados, el conocimiento de los objetivos, genera un ambiente y cultura acorde a la misión de la compañía, transmite al cliente confianza y ayuda a la fidelización del mismo.

3.2 Componentes de la identidad corporativa:

La identidad corporativa consta de dos partes: la primera abarca la “mente” de la organización y se representa con la filosofía. Por otro lado, el “alma” de la compañía se la aprecia en la cultura. La conjugación de ambos factores y su concordancia vuelven a la institución lo que es, aportan a su crecimiento, al desarrollo de una imagen positiva frente a los públicos y a su perpetuación (Capriotti, 2009, pp. 24-25).

3.2.1 Filosofía corporativa:

“La Filosofía Corporativa es la concepción global de la organización establecida por la alta dirección, para alcanzar las metas y objetivos de la misma” (Capriotti, 2009, p. 25).

La filosofía es la guía para llegar a los objetivos que la empresa establece o necesita para crecer. Son los aspectos que vuelven diferente a la organización, lo que tiene la misma y las demás no.

La filosofía debe responder a las siguientes tres preguntas: ¿qué hago?, ¿cómo lo hago?, ¿a quién quiero llegar? Dividiéndola así en tres partes:

- Misión Corporativa: define el negocio o la actividad que realiza la empresa. Guía a la organización, partiendo de ella se establecen estrategias y objetivos.

- Visión Corporativa: indica a dónde espera llegar la organización a futuro, en un plazo de tiempo determinado.
- Valores Corporativos: representan la forma en que la organización realiza sus negocios. Aportan al desarrollo de la cultura.

3.2.2 Cultura corporativa:

Cultura “es la transformación activa y viviente de la identidad (como fundamento y como potencia) es la energía que guía la conducta global de la empresa” (Costa, 2010, p. 66).

El ser de la empresa se refleja en comportamientos, costumbres, mitos, y demás actividades que forman parte del diario vivir de los colaboradores. Toda organización consta de una cultura, la misma que juega un rol fundamental para el desempeño de la compañía y contribuye a su crecimiento o decaída.

La cultura corporativa, con su red de significados, aporta a la solidez interna ya que mientras esta sea más compartida y arraigada entre los colaboradores, producirá firmeza en la identidad (Brandolini y González, 2009, p. 16).

Es descrita también como “la forma en que hacemos las cosas aquí” resaltando que se ve a la cultura como el “primer principio” de la organización, la fuerza que da impulso hacia el éxito o el fracaso. Es importante que la cultura se someta a cambios y adaptaciones para poder sobrellevar los percances económicos, sociales y políticos (Montuschi, 2007, p. 8).

La cultura ayuda a que los empleados se sientan identificados, facilita su integración al ingresar a la compañía y permite que exista fidelidad de los mismos hacia la empresa. Refleja los objetivos y los valores establecidos por medio de los distintos comportamientos.

La cultura corporativa se puede convertir en uno de los factores diferenciadores en las empresas que aporta a desarrollar una ventaja competitiva. En esto radica su importancia al momento de manejarla y transmitirla.

3.2.2.1 Tipos de cultura:

Ritter (2008, pp. 71-72), presenta los cuatro tipos de cultura más aceptadas y generalizadas. Cada una varía de lo estable a lo flexible y su foco de atención de interno a externo.

- Cultura burocrática: se valora lo formal, los procesos, las reglas y la jerarquía dentro de la organización. Los coordinadores se comportan como supervisores revisando el trabajo de todos. Las tareas son claras y definidas. Se debe cumplir con lo indicado por manuales, reglamentos y procedimientos establecidos.
- Cultura de clan: se evidencia lealtad, tradición y trabajo en equipo, mucho orgullo y pertenencia. Busca una relación más allá de trabajo-salario. Se aprecia una enorme socialización, los empleados antiguos enseñan a los nuevos, perpetuando la filosofía. Se valora también el compromiso a largo plazo de sus colaboradores.
- Cultura emprendedora: se visualiza dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y se premia la iniciativa.
- Cultura de mercado: busca el alcance de metas u objetivos sobre todo en caso de dinero o mercado. La relación entre individuo y empresa es contractual, no se evidencia lealtad a la empresa por parte del empleado, ni seguridad por parte de la empresa.

Ritter (2008, p. 65) establece también que dentro de la empresa se debe tomar en cuenta, además de lo mencionado anteriormente, que existen cuatro modalidades “básicas” de cultura organizacional, estos son:

- Cultura débil-disfuncional: se evidencia una percepción heterogénea sobre la realidad de la empresa entre sus empleados debido a que existen pocos significados compartidos. En caso de presentarse una crisis, existirá desorientación y respuestas negativas ante misma.
- Cultura fuerte-disfuncional: en este caso se presentan muchos significados compartidos, sin embargo estos no proporcionan guías

para actuar en casos de crisis. La cultura, que es fuertemente arraigada, genera desorientación y resistencia al cambio.

- Cultura débil-funcional: como en el primer caso, existen pocos significados compartidos. Cuando existe una crisis la percepción de la misma es irrealista, y se basan en experiencias pasadas para resolverlas, aunque no sean las mismas situaciones.
- Cultura fuerte-funcional: la gran cantidad de mensajes compartidos reflejan una visión homogénea de la empresa entre sus empleados y permiten que, al momento de crisis, la situación sea percibida de forma más realista. Sus valores organizacionales motivan a la prevención y a la reacción adecuada ante una situación desfavorable para la compañía.

El definir la modalidad en que se encuentra una organización permitirá determinar la percepción de sus empleados con la misma, su posible reacción ante una crisis, cuán fácil se adaptan al cambio, etc.

3.3 Cohesión entre comunicación interna y cultura:

La empresa es generadora de su propia cultura, es decir, desarrolla por sí misma hábitos, creencias, comportamientos, etc., que influenciarán a todos los miembros sus miembros en su modo de actuar y pensar (Brandolini y González, 2009, pp. 27-28).

Esta cultura debe ser construida sobre la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Para que esto suceda, la comunicación interna es la clave. Se debe enviar constantemente mensajes a los empleados con la filosofía empresarial, para que así la cultura sea concordante y se eviten las contradicciones.

La comunicación permite una permanente actualización de noticias, es decir si la institución va bien o mal, si se cumplen los objetivos establecidos, etc. Permite que los colaboradores sepan cómo deben actuar y si su esfuerzo es suficiente, logrando compromiso de cada departamento y miembro de la compañía.

4. Servicio al cliente y cultura de servicio:

4.1 Servicio al cliente:

“El servicio es una actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de algo” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 21).

Al hablar de servicio se hace referencia a algo que no se puede tocar ni poseer, pero sí sentir. Es la diferencia de emociones que causa el servicio lo que llama la atención del cliente y produce un valor agregado para la compañía.

Prieto (2005, p. 25) hace énfasis en que el servicio y el verdadero reconocimiento de él se da a partir de la atención que brindan los empleados.

“El servicio, más que una actividad, es una actitud, es un comportamiento de todos, nuestra actitud hacia el cliente para satisfacer su interés, expectativa y necesidad” (Prieto, 2005, p. 25).

El servicio al cliente se refleja en cada aspecto de la empresa. Para lograr compromiso y excelencia se necesita que cada uno de los miembros se sienta por completo involucrado con la compañía, que se guíen en su actuar por la filosofía definida y que compartan la cultura de servicio que se transmite dentro de la institución.

Se considera un producto intangible ya que no se puede “tocar”; sin embargo, al momento de afectar otros sentidos, de estimular emociones y distintas reacciones, se convierte en un bien tangible que se puede controlar.

▪ Atributos del servicio:

- Calidad: forma en que se debe brindar el servicio, teniendo en cuenta: oportunidad, cumplir los tiempos que exige el cliente y confiabilidad para conservar la lealtad del cliente o generarla.
- Actitud: abarca la amabilidad, la forma en que se debe atender al cliente, y la agilidad, es decir que el servicio debe ser rápido y oportuno a las exigencias del consumidor.

4.1.1 Ventajas de brindar un buen servicio:

Cuando se ofrece un servicio satisfactorio repercute en muchas ventajas para la empresa como:

- Elemento diferenciador: se vuelve imposible de copiar
- Personalidad: mediante la constante mejora del servicio se desarrolla una personalidad específica de la empresa, exclusiva y diferenciadora.
- Mejores ingresos: mientras los servicios van mejorando se puede cobrar una mayor cantidad de dinero, y a la vez, facilita la venta.
- Menor inversión publicitaria: los clientes promocionan la empresa
- Fidelidad: Las empresas que ofrecen una excelente atención tanto a sus clientes como a sus empleados logran fidelización y crecimiento (Gosso, 2008, p. 47).

4.2 Servicio hospitalario:

Al momento de atender a un paciente se toma en cuenta muchos factores, como el hecho de que posiblemente esta persona se encuentre asustada o tensa y que su familia esté acompañándolo y presionando al médico por atención y resultados inmediatos, mientras siguen llegando más y más pacientes que pueden necesitar atención prioritaria.

Cuando se trata de servicio hospitalario los médicos no son los únicos que influyen, sino también las enfermeras, auxiliares, residentes, el personal administrativo, cobranzas y demás personas que en conjunto forman el servicio total.

La mayor parte de los problemas que se presentan en los hospitales es por una mala actitud de cualquiera de los miembros mencionados (Araujo, 2014). Por otro lado la falta de atención inmediata, exámenes innecesarios, no dar resultados a tiempo o darlos de la forma incorrecta, son elementos que afectan de alguna u otra forma a la imagen del hospital.

Sheahan (2013), presenta algunos factores a considerar sobre la atención hospitalaria que ayudan a mejorar el servicio y lograr satisfacción en los pacientes y sus familiares.

1. Ser paciente con los pacientes: se debe considerar que tanto el paciente como su familia pasan por un estado de miedo y desesperación; por eso, demostrar paciencia y tolerancia ayudará a manejar mejor las situaciones.
2. Decir por favor y gracias: la gentileza y cordialidad se podrían convertir en un factor diferenciador y en un aporte a que el paciente se sienta mejor.
3. Ser accesible y estar disponible: lograr que el paciente y su familia se sientan escuchados y tomados en cuenta.
4. Puntualidad: necesario en todo profesional, sobre todo en el caso de la atención hospitalaria.
5. Quejas y reclamaciones: designar un espacio para que los pacientes y sus familias realicen sugerencias. Es una manera eficiente de obtener un *feed-back*.

Otro aspecto importante es la prudencia. El ser prudente, saber cómo decir las cosas, sobre todo al hablar de salud, es algo que deben desarrollar dentro del hospital. No exagerar la situación, o “condenar” al paciente ayudan a que la tranquilidad de la familia y del enfermo se mantenga latente y sienta una mejor atención.

4.3 Cultura de servicio:

La cultura de servicio busca la satisfacción tanto del público interno como del externo, y pone un enorme énfasis en que mientras más contentos se encuentren los colaboradores mejor atenderán a los clientes. En consecuencia, el buen servicio debe ser entre los colaboradores, entre departamentos y de los directivos hacia los subordinados, entonces se habla de cultura de servicio.

Según Restrepo, Restrepo y Estrada (2006, p. 289), la cultura de servicio está conformada por respeto, comunicación asertiva, honestidad al actuar y un ambiente sano. Estos aspectos deben ser reflejados hacia el interior como hacia el exterior de la empresa, además está relacionada con mitos, creencias, leyendas y hábitos que forman parte del día a día de la empresa al igual que con la filosofía.

Gosso (2008, pp. 43-44), resalta la necesidad del compromiso de todos los miembros de la empresa para lograr un cambio verdadero y duradero. Una cultura de servicio bien implantada da paso al desarrollo de un ambiente motivador, lo cual lleva a la satisfacción de los colaboradores, generando productividad y creando valor para la empresa.

Esta cultura parte de la visión que los líderes tienen de su “cliente interno”, la atención que reciben los colaboradores dentro de la empresa y la dinámica que se manejan será el reflejo para los clientes externos (Jiménez, 2014).

Por lo tanto, para evidenciar una cultura de servicio es necesario el conocimiento de esta iniciativa por todos los miembros, motivación del buen trato y las buenas relaciones entre compañeros y, por supuesto, mantener a todos satisfechos para que proyecten esta satisfacción al cliente.

La cultura de servicio al cliente se presenta como una creencia compartida que debe mantener el público interno del hospital con el fin de brindar bienestar a sus compañeros y proyectar una excelente atención al cliente.

Tomando en cuenta la teoría funcional estructuralista, el servicio viene a ser una disposición de necesidad, que parte del sistema de personalidad, tanto del impulso de aprobación como de comprensión de un modelo cultural específico enfocado en el bienestar. Al ser NOVACLÍNICA un centro de salud, se tiene conciencia de que dentro del sistema de estratificación los roles que se cumplen son desagradables pero vitales y, por este hecho, las recompensas deben ser acordes al esfuerzo de los miembros.

Mediante la cultura de servicio establecida se busca que la satisfacción del público interno con desempeñar sus roles aumente, convirtiéndolo en la recompensa que merecen. Entonces la socialización, que se dará mediante la comunicación interna y las distintas estrategias que se plantearán en el plan de comunicación, el mismo que será la herramienta vital para potenciar este sistema y mantener un equilibrio empresarial adecuado.

CAPÍTULO II

Desarrollo del Tema

En este capítulo se muestra una visión general de la situación de la empresa, tomando en cuenta causas y efectos que llevaron a definir el tema de este proyecto, referentes a identidad, cultura de servicio, y comunicación. Para identificar las falencias de la empresa, se desarrollaron diferentes instrumentos de investigación que buscan determinar cuál es la visión de los directivos de la organización y cómo esta concuerda con la de los empleados. Se trata de conocer cuáles son los mayores problemas comunicacionales, pero sobre todo, cómo se encuentra la identidad de la empresa junto con su cultura, si existe un conocimiento de filosofía corporativa y, si en efecto, el trabajo se conduce bajo esta ideología.

Finalmente, se presentan los resultados de la investigación realizada, conforme los parámetros mencionados, y las respectivas conclusiones del estudio que permitirán desarrollar un plan de comunicación ideal para NOVACLÍNICA S.A.

1. Estado del problema:

En NOVACLÍNICA se mantiene la ideología de “el paciente” como prioridad y centro de todas las acciones que se realizan en la institución, esperando que sean para su beneficio, agrado y satisfacción. Para el logro de este objetivo, se capacita al personal tanto administrativo como asistencial. Del mismo modo, la clínica busca mantener a sus empleados satisfechos, esperando así su mejor desempeño. Es decir, centran su ideología en proyectar una cultura de servicio al cliente partiendo desde su identidad.

Sin embargo, existen algunos aspectos que no permiten desarrollar esta iniciativa y más bien hacen que la atención al cliente se vea afectada, provocando quejas e insatisfacción de los pacientes con respecto al servicio que

brinda el hospital. También, producen malestar entre sus empleados lo que lleva incluso a un incumplimiento de metas.

El que los colaboradores del área asistencial trabajen en dos sitios diferentes, y que no se sientan identificados con NOVACLÍNICA, produce un desinterés en el desarrollo de sus funciones y, por ende, un trato no del todo agradable al paciente. Así mismo, no contar con herramientas óptimas para el trabajo, falta de capacitación, irrespeto de horarios en el área médica, además de conflictos entre compañeros y falta de trabajo en equipo, dan como resultado una mala atención tanto de la parte médica como administrativa y operativa.

En cuanto al trabajo en equipo y relaciones entre compañeros, se ven afectadas por la presencia de chismes, que influyen en el desempeño de los empleados sobre todo en el área administrativa.

Se evidencia también que por la falta de una planificación comunicacional y el uso incorrecto de herramientas comunicacionales, se desconozca la identidad de la empresa, su ideología de servicio al cliente y la situación de la misma. Se produce información errónea que se difunde rápidamente y da origen a malestar entre los colaboradores.

Tomando en cuenta lo anterior, los problemas que impiden el cumplimiento de la ideología central de NOVACLÍNICA enfocada al cliente, se dan por desconocimiento de esta ideología; el manejo incorrecto de los medios de comunicación y los malos entendidos entre compañeros, factores que van contra la cultura de servicio.

Ritzer (1993, pp. 111-113) dice que para poder mantener una sociedad funcionando correctamente, en este caso enfocada al ámbito empresarial, es necesario una correcta interrelación, compartir ideologías, cumplir con los respectivos roles, ser recompensados correctamente, pero sobre todo, mantener una comunicación constante y correcta.

Así también, la relevancia del conocimiento y el compartir una cultura corporativa respaldada por una filosofía sólida dentro de la empresa aporta beneficios a la empresa (Capriotti, 2009, pp. 19-21) como: integración, trabajo en equipo,

adaptarse fácilmente al cambio, solución apropiada de conflictos, etc. (Costa 2010, p. 66).

Por lo tanto, el desarrollo de estrategias comunicacionales para la gestión de la identidad de NOVACLÍNICA a partir de la cultura de servicio, se convierte en un aporte significativo para esta institución que tiene como norte la satisfacción plena del cliente, y que en la actualidad compite con varias de este sector que ofrecen servicios similares y tienen la misma ideología. De esta manera, se desarrollarán diferentes instrumentos de investigación que permitan determinar en dónde existen falencias y las mejores maneras para solucionarlas desde la perspectiva comunicacional.

Se mantuvo presente en todo momento lo que señala la teoría estructural funcionalista acerca de la teoría de la estratificación, que indica que el rol que juegan todos los miembros de NOVACLÍNICA sería difícil, pero necesario para mantener el equilibrio social, por lo tanto deben recibir recompensas o, en este caso, facilidades para elaborar su trabajo de la mejor manera, buscando tanto su beneficio como de los pacientes.

2. Investigación y resultados:

2.1 Diseño de instrumentos de comunicación:

Para el diseño de los instrumentos de investigación se tomaron en cuenta distintos aportes de autores que señalan elementos importantes al momento de tratar con identidad, cultura de servicio y atención médica.

En cuanto a identidad, se consideró a Capriotti (2009, pp. 24-25), quien indica los elementos que conforman la identidad corporativa y las ventajas de que sea correctamente manejada y comunicada al personal. Divide a la identidad en filosofía y cultura corporativa, recalcando que la filosofía es el norte de la empresa y que su conocimiento guía a los empleados al cumplimiento de objetivos.

Para la cultura de servicio, se partió del análisis de la cultura y qué se debe tomar en cuenta al momento de determinar y medir la misma. Las contribuciones de Costa (2010, p. 66), Brandolini y González (2009, p. 16), Ritter (2008, pp. 71-72) y Montuschi (2007, p. 8), aclaran el rol que juega la cultura y que mientras más arraigada se encuentre la misma aportará solidez a la empresa y firmeza en la identidad; he ahí la importancia de determinar con qué tipo de cultura se trabaja en la organización, el nivel de conocimiento de la misma y qué se debe hacer para reforzarla.

La cultura de servicio es una ideología que busca la satisfacción del cliente interno, para así proyectar la misma hacia los pacientes. Prieto (2005, p. 25) indica que el servicio es una actitud, por eso es necesario medir tanto la atención que reciben los colaboradores dentro de la empresa entre compañeros, como la que proyectan al cliente externo. No solamente en calidad, sino actitudes, colaboración y trabajo en equipo. En el caso del hospital, en el área asistencial es importante conocer si quienes se relacionan directamente con el paciente, se toman en cuenta los aportes planteados por Araujo (2014) y Sheahan (2013), sobre paciencia, comprensión, saber escuchar, etc., básicos para mantener al paciente completamente satisfecho con el servicio.

Finalmente, se tomó el rol comunicacional, para conocer cuáles son las herramientas o medios, con los que cuenta la clínica y los más usados por los empleados. Como mencionan Serrano (s.f., p. 1), Brandolini y González (2009, p. 25) y Capriotti (1998, pp. 2-3), la comunicación interna va más allá de solamente informar, sino que, correctamente manejada, mediante el uso de medios que motiven al personal se convierte en promotor de un clima agradable, mejora la relación entre compañeros, etc. Por eso, el determinar los mejores canales para llegar a los empleados es fundamental en la investigación.

En consecuencia, se diseñaron tres instrumentos de investigación diferentes, dos cualitativos: entrevistas a directivos y fichas de observación; y, un cuantitativo: encuesta. Cada uno conformado por las categorías anteriormente mencionadas: identidad, cultura de servicio y comunicación interna.

2.1.1 Entrevista:

Consta de varias partes que englobaban las categorías mencionadas. Fue orientada hacia los directivos de la empresa: Director médico, Gerente General, Directora de Convenios, Directora de Enfermería, Director de Talento Humano y una diferente para la Dirección de Enfermería.

Se desarrollaron preguntas referentes a:

- Identificación con la empresa: cuán identificados están los empleados con NOVACLÍNICA.
- Identidad corporativa: conocimiento de filosofía de la empresa y si se trabaja bajo estos aspectos.
- Descripción de puntos fuertes y débiles y de la empresa
- Adaptación de la empresa a cambios
- Nivel de conocimiento por parte de los directivos sobre la cultura de servicio
- Apreciación de trabajo en equipo y cooperación
- Capacitaciones: determinar si existe la capacitación suficiente para el personal.
- Calificar la comunicación, determinar falencias y planificación de mensajes y aspectos que deben cambiar

En la Dirección de Enfermería se buscó medir el trabajo en equipo, calidad del servicio al cliente y cómo es la comunicación que mantienen actualmente:

- Conocimiento de la cultura de servicio: determinar si los colaboradores comparten y trabajan bajo esta ideología.
- Atención al cliente: cuánta capacitación reciben sobre el tema.
- Relaciones entre compañeros y trabajo en equipo
- Comunicación: las herramientas de comunicación que más usan y si se evidencia una planificación de mensajes.

2.1.2 Ficha de observación:

Para su desarrollo se determinaron diferentes variables con sus respectivas calificaciones y espacios para comentarios. Se buscó determinar:

- Relaciones entre compañeros de trabajo
- Atención al cliente
- Forma de trabajo (inercia y malestar)
- Evidencia de valores corporativos en el modo de trabajar al igual que misión y visión

Por tratarse de un instrumento cualitativo, que se debe aplicar mediante una constante visualización del personal y análisis de sus actitudes, fue posible determinar si concuerda lo señalado por el investigador con los resultados de las encuestas y entrevistas.

2.1.3 Encuestas:

Se realizaron dos modelos de encuesta, una dirigida al personal administrativo y operativo y otra para el personal médico. Cada una conformada por categorías centradas en comunicación, identidad y cultura de servicio, buscando establecer el nivel de conocimiento de las mismas, y los medios de comunicación que utilizan generalmente los empleados y por cuáles les gustaría informarse.

Para la encuesta enfocada hacia el público administrativo y operativo se tomó en cuenta:

- Información general
 - Edad
 - Sexo
- Comunicación
 - Medir la calidad de comunicación.
 - Determinar el tipo de comunicación más utilizada, los medios que utilizan y de quién la reciben.
 - Determinar el rol del boca a boca dentro de la empresa y si produce problemas entre compañeros de trabajo.

- Medir si la información que reciben es suficiente y si consideran que los mensajes son planificados.
- Determinar a través de qué medios preferirían recibir información.
- Conocimiento de su puesto de trabajo y su relación con los demás.
- Identidad y cultura corporativa
 - Conocimiento de año de fundación de NOVACLÍNICA y su filosofía.
 - Nivel de identificación y cercanía con NOVACLÍNICA.
 - Determinación de puntos fuertes y débiles de NOVACLÍNICA desde la perspectiva de los colaboradores.
 - Orientación de la organización.
 - Medir la calidad de las interrelaciones entre empleados y directivos.
 - Determinar las oportunidades de crecimiento, aprendizaje y sentimiento de valoración.
 - Cumplimiento de objetivos según la visión de los empleados.
- Cultura de servicio al cliente: Se precisó que para responder las preguntas, se considere que cada empleado es cliente de NOVACLÍNICA y de sus compañeros, es decir cliente interno, y que los clientes externos son los pacientes.
 - Determinar si se considera a la empresa cumplidora de sus compromisos con los clientes.
 - Medir la calidad de atención que reciben y brindan los empleados entre compañeros
 - Determinar si se cuenta con las herramientas y capacitación suficiente para realizar su trabajo
 - Tomar en cuenta aspectos fundamentales al tratar al cliente como paciencia, atento, eficaz, etc.
 - Conocimiento de manuales que indiquen la mejor manera de atender al cliente.

Para el segmento médico, se realizó la misma encuesta en cuanto a información general, comunicación identidad y cultura, pero tuvo cambios en cultura de servicio:

- Cultura de servicio:
 - Medir la calidad de atención que reciben y brindan los empleados entre compañeros
 - Determinar si se cuenta con las herramientas y capacitación suficiente para realizar su trabajo
 - Tomar en cuenta aspectos fundamentales al tratar al cliente como paciencia, atención, eficacia, etc.
 - Consideración de aspectos al momento de tratar con un paciente señalados por Sheahan (2013)
 - Conocimiento de manuales que indiquen la mejor manera de atender al cliente.
 - Preguntas abiertas sobre los aspectos más difíciles al momento de tratar con el paciente y cómo el hospital puede ayudar para facilitar su trabajo.

Se desarrolló diferentes preguntas que ayudaron a determinar lo señalado anteriormente, la información general sirvió para realizar cruce de variables que indiquen dónde específicamente se encuentran las falencias, o cuáles serían las estrategias comunicacionales que llegarán a una mayor cantidad de personas.

De esta forma, los instrumentos de investigación no se separan de la teoría, mantienen presente los aportes de los distintos autores tanto en identidad, cultura de servicio, comunicación y sobre todo la teoría funcional estructural, en cuanto al cumplimiento de roles y la dinámica de grupo.

2.2 Resultados de la investigación:

La investigación se realizó de la siguiente manera:

Tabla 1. Periodo de tiempo en que se realizó la investigación, según el instrumento.

Actividad	Período
Encuestas	18.04.2016 a 04.05.2016
Ficha de observación	25.04.2016 a 29.04.2016
Entrevistas a directivos	02.05.2016 a 03.05.2016

Se presentaron cambios en cuanto al número de personas determinadas en un inicio en el anteproyecto, donde se señalaba que eran un total de 228 empleados. Al momento de realizar las encuestas, por motivos de rotación de personal, salida de empleados ocasionada por la situación económica del país y la ausencia forzada de personal médico para participar en actividades de voluntariado en el sitio del terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016, se realizó la investigación a un total de 191 personas.

2.2.1 Resultados de entrevistas:

Para poder proyectar una ideología de cultura de servicio es necesario que todo el personal tenga conocimiento de esta iniciativa, que parte de la identidad, y que participe para su proyección, sobre todo cuando se trata de directivos que son el ejemplo a seguir de los colaboradores y la guía para alcanzar metas, objetivos o implantar ideologías (Gosso, 2008, pp. 43-44).

Por otro lado, al ser este un enfoque comunicacional, se espera que los directivos mantengan una planificación de mensajes que permita retransmitir cualquier tipo de información referente a la situación de la empresa, y, en este caso, facilite el conocimiento y práctica de una cultura de servicio entre los miembros de NOVACLÍNICA (Serrano, s.f., p. 1).

En base a lo anterior se realizaron las entrevistas en la sede de la Clínica, con el formato establecido anteriormente a:

Tabla 2. Fecha de realización de entrevistas a directivos.

Entrevistado	Área	Fecha
Dr. Luis Miguel Delgado	Dirección Médico (DM)	02.05.2016
María Córdoba	Dirección de Enfermería (DE)	02.05.2016
Ec. Fausto de la Torre	Gerencia General (GG)	03.05.2016
Vladimir Chacón	Talento Humano (DTH)	03.05.2016
Magaly Valle	Convenios (DC)	03.05.2016

Se evidencia que desde la perspectiva del Director Médico (DM), del Director de Talento Humano (DTH) y de la Directora de Convenios (DC), los empleados

demuestran identificación con NOVACLÍNICA, no todos, pero “la mayoría”, declarando que podría representar el 50% al 70% de los empleados. El DM junto con el DTH, coinciden en señalar que quienes no se encuentran del todo identificados es a causa de los bajos sueldos. También el hecho de que muchas personas trabajen en dos lugares diferentes produce que dejen a NOVACLÍNICA como “segunda prioridad”. La presencia de chismes negativos afecta también. El Gerente General (GG) por su parte, considera que al menos el 95% de los empleados se siente identificados, lo que choca con las opiniones de otros directivos.

La filosofía corporativa, como declara la DC, no es conocida al 100%, y por lo tanto no todos los empleados trabajan con esta. El DTH indica que no se presenta la misión y visión de la empresa en ningún manual o reglamento que poseen los empleados y que esto influye a su desconocimiento y a que los colaboradores no trabajen bajo las mismas normas. El GG, en cambio, considera que la mayoría de los empleados sí se rigen a la identidad, con algunas excepciones.

La visión sobre los puntos fuertes de la empresa concuerda entre la opinión del DTH, el DM, y la DC, siendo: contar con profesionales de excelencia, alta tecnología, y buscar el bienestar del paciente. El DTH agrega que es importante considerar la imagen y reputación que mantiene NOVACLÍNICA, a pesar de existir quejas. Esto concuerda con la perspectiva del GG que dice que cada vez más la empresa va creciendo, en aspectos tecnológicos y médicos, teniendo en cuenta siempre el bienestar y satisfacción del paciente.

En los puntos débiles que evidencia el DM, además del salario, se destaca la mala atención al cliente, que afecta directamente al paciente y a la imagen de la empresa, en esto concuerda el DTH, mientras que la DC, habla más acerca de las relaciones dentro de la empresa, los conflictos internos y chismes.

Concuerdan todos los directivos en que un cambio dentro de la empresa sería muy difícil de implantar. El DM, el DTH y la DC hacen énfasis en que sería complejo por la cultura de la gente dentro de NOVACLÍNICA, recalcando que habría quejas y conflictos.

En cuanto a cultura de servicio, el DM resalta la importancia de contar con una, pero desconoce métodos para implantarla en la empresa, por lo tanto, no todos los empleados trabajan bajo una misma cultura. El DTH comenta que se realizan capacitaciones para llegar a considerar una cultura de servicio, pero que por distintos motivos como inconformidad, conflictos internos, etc., no permiten proyectar al 100% atención de calidad. Esta idea la comparte la DC quien explica que en repetidas ocasiones, los conflictos entre compañeros interfieren en las labores y esto afecta directamente al cliente. Es visible que, desde la perspectiva de los directivos, el clima laboral y las relaciones entre compañeros no son las mejores; por lo tanto, afecta directamente al cliente externo, siendo por completo contrario a la cultura de servicio que señalan Gosso (2008, pp. 43-44) y Jiménez (2014), en donde el cumplir con los valores corporativos, y buscar la satisfacción del cliente interno y externo son el eje para cumplir con una cultura de servicio. El GG, considera el ambiente laboral como agradable dentro de la clínica, y que los rumores no afectan al desempeño laboral. Indica que al ser un público tan heterogéneo internamente es importante establecer una creencia que se generalice entre todos.

Entre otros comentarios, se presenta una cultura corporativa semejante a la burocrática, donde se siguen muchos protocolos según la DC. Mientras que el GG señala que no es burocrática, pero que sí se maneja distintos sistemas para regular actividades, entre ellos el tener un jefe en las distintas áreas y reportar al Gerente cada una de las actividades.

El trabajo en equipo y la cooperación es un tema complicado dentro de NOVACLÍNICA, la visión del DM, del DTH y de la DC, sobre todo en el área administrativa, señalan que muchas personas se limitan a hacer su trabajo y no aportan a los demás o, como indica el DM, que existen muchos grupos, no uno solo que busca un fin en común; contrario al área médica, el DM señala que en su área de trabajo, sobre todo en quirófano, se evidencia un trabajo en equipo de excelencia, donde todos aportan para un mismo fin.

Las capacitaciones para el personal se enfocan netamente en atención al paciente, mas no en diferentes áreas para que los trabajadores crezcan

profesionalmente. El DM señala que existe muy poca capacitación, con lo que concuerda el DTH, señalando que se realiza la necesaria o lo mínimo, y que no existe una debida planificación.

Al DTH se le consultó también sobre la integración del personal, y qué realiza el departamento para lograrlo. Cuenta que se han realizado algunos programas, pero no han tenido el éxito que se espera, y que en los mismos la gente se divide en grupos y esto no ayuda en nada a la integración. Dice que se debería realizar convivencias donde se involucre a todos y así tengan la oportunidad de conocerse y trabajar en equipo, pero que no se ha podido plasmar hasta la fecha.

Finalmente, se tomó en cuenta la comunicación, donde todos los directivos la califican con un promedio de 3. Declaran que no existe un plan de comunicación y por ende sus mensajes no son planificados. La comunicación es netamente descendente, el GG señala que existe ascendente, pero no comparten esta opinión los demás directivos, y horizontal solamente cuando deben trabajar en grupos. El DTH indica que los mandos medios no están bien informados de lo que pasa al interior de la empresa y que sería necesario corregir este aspecto.

La entrevista realizada a la Directora de Enfermería (DE) María Córdoba, demuestra que la cultura de servicio se enfoca mucho en el cliente externo, y no tanto en el interno. Se evidencia que existe una capacitación mayor en cuanto a atención al paciente en su área. Las relaciones entre compañeros y el trabajo en equipo son mejores en comparación con el área administrativa, pero existen también conflictos. La comunicación no es planificada, y utilizan métodos enfocados a informar más que comunicar.

En conclusión, los directivos de los distintos departamentos tienen una visión similar sobre la situación de la empresa, se evidencia que la cultura, el trabajo en equipo, el trabajo bajo la identidad y la comunicación interna, son los temas más relevantes sobre los que hay que trabajar para poder implementar una cultura de servicio exitosa dentro de la clínica. Se debe considerar el eliminar rumores negativos para reducir conflictos (Serrano, s.f., pp. 4-5), además de desarrollar medios que permitan la difusión exitosa de mensajes con contenido sobre la cultura de servicio, que fomenta el trabajo en equipo y aumentará la

satisfacción interna, para proyectar a los pacientes (Restrepo, Restrepo y Estrada, 2006, p. 289).

2.2.2 Resultados de ficha de observación:

Tabla 3. Fecha de realización de las fichas de observación a los distintos departamentos que conforman el personal operativo que se relaciona con el paciente.

Personal operativo que se relaciona con el paciente	
Departamento	Fecha
Contabilidad	25.04.2016
Farmacia	25.04.2016
Información	27.04.2016
Ambulancia	27.04.2016

Tabla 4. Fecha de realización de las fichas de observación a los distintos departamentos que conforman el personal operativo que no se relaciona con el paciente.

Personal operativo que no se relaciona con el paciente	
Departamento	Fecha
Mantenimiento	26.04.2016
Sistemas	26.04.2016
Cafetería	26.04.2016
Camilleros	29.04.2016
Costura	29.04.2016
Lavandería	29.04.2016

Para el desarrollo de la ficha de observación se tomaron en cuenta al personal operativo que se relaciona con el paciente y al personal operativo que no se relaciona con el paciente. Se realizó la investigación desde el 25 al 29 de abril de 2016.

En los departamentos de Cafetería, Costura y Lavandería se evidencia mayor trabajo en equipo, mejores relaciones entre compañeros y que la atención al

cliente tanto interno como externo es buena. No se evidencia malestar. Inercia sí debido a que tienen un trabajo ya establecido. Se aprecia el trabajo bajo la filosofía de la empresa con 3 sobre 5.

Por su parte Mantenimiento, trabaja de forma dispersa en el hospital, al igual que Camilleros y Ambulancia, en general muestran una buena relación entre compañeros, y una atención al cliente agradable. Su trabajo no muestra malestar, pero sí inercia al ser un trabajo ya instituido. Se aprecia el trabajo bajo la filosofía de la empresa con 3 sobre 5.

En el departamento de Sistemas trabaja solamente una persona que muestra una buena relación con sus compañeros. No se evidencia malestar, y no mucho trabajo por inercia. Su atención al cliente interno es buena. El trabajo bajo la filosofía de la empresa lo califica con 3 sobre 5.

En el área de información se evidencia una relación regular entre compañeros, debido a que trabajan en espacios separados en cada piso. No se evidencia malestar, ni trabajo por inercia. La atención al cliente es buena, y existe un trabajo alineado a la filosofía de la clínica.

En el departamento de Contabilidad se aprecia malestar entre compañeros de trabajo. La atención al cliente es regular, al igual que el trabajo bajo la filosofía de NOVACLÍNICA.

Finalmente, en Farmacia se evidencia una buena relación entre compañeros, sobre todo trabajo en equipo. La atención al cliente es agradable y eficiente, y se puede apreciar un trabajo bajo la filosofía empresarial.

En conclusión, tomando en cuenta los parámetros establecidos en las fichas, se observa que las relaciones entre compañeros son malas o regulares en el área contable, es decir administrativa. La atención al cliente es buena. No se evidencia un trabajo que responda por completo a la filosofía de la clínica.

2.2.3 Resultados de encuestas:

Las encuestas se realizaron a todo el personal de NOVACLÍNICA, un total de 191 personas. Al ser un público heterogéneo se dividieron las encuestas entre

personal administrativo y operativo, 67 personas, y personal médico, 124 personas.

Se buscó determinar cómo es la comunicación desde la perspectiva de los empleados, cuán identificados se encuentran con la empresa y cómo es la cultura corporativa, también qué tan arraigada está la cultura de servicio y cómo calificarían la atención que reciben y brindan entre compañeros.

2.2.3.1 Personal administrativo y operativo

Dentro de esta área se engloban a quienes forman parte de los departamentos de: Administración General, Dirección Médica, Recursos Humanos, Convenios, Contabilidad, Farmacia, Información, Secretarías, Cafetería, Ambulancia, Camilleros, Costura, Lavandería, Mantenimiento, Sistemas y Caja.

El personal es homogéneo en cuanto género, con 36 hombres y 31 mujeres. Las edades de los miembros varían desde el rango etario de 20 y 25 años hasta mayores de 60, siendo entre 32 y 40 años el rango de edad con mayor cantidad de integrantes, un total de 19 personas. A continuación se presenta los resultados de esta área (Ver anexo 2.3.1.2).

Comunicación:

La comunicación es calificada mayormente como regular y buena. Las herramientas de comunicación más utilizadas son correo corporativo, carteleros y memos, lo que concuerda con la declaración de que la mayoría de la comunicación es escrita y verbal, considerando al boca a boca como un medio de comunicación informal. Los rumores son un aspecto controversial dentro de la empresa, ya que causan malestar y conflicto entre compañeros de trabajo y afecta al clima laboral.

La mitad de los empleados declara no recibir suficiente información sobre su trabajo, a pesar de esto, la información que reciben califican como abundante, pero también escasa y confusa y poco clara; a la vez, consideran que la comunicación es planificada. La información la reciben en su mayoría de sus superiores, y de forma equitativa pero no tan alta de carteleros, boca a boca y de la dirección.

El 97% de los miembros desea recibir información de la empresa, entre ellos los medios más solicitados según el rango de edad son:

- Correo electrónico: 30 personas entre 26 y 50 años
- Folletos o revistas: 20 personas entre 26 y 50 años
- Carteleras: 16 personas entre 26 y 40 años

Los videos corporativos y las redes sociales no tuvieron una puntuación tan alta como las anteriores opciones, se sugirieron reuniones.

Finalmente, 34 personas declaran conocer medianamente su relación de trabajo con los demás departamentos, mientras que 17 la conocen medianamente y 12 de forma poco clara.

Identidad y cultura corporativa:

Los empleados, en su mayoría, aseguran no conocer el año de fundación de la empresa, y quienes sí en parte no concuerdan con el real. Por otro lado, en el conocimiento de misión y visión solamente el 70% de los empleados declara conocerlo. La misión en su gran parte es escrita correctamente por quienes declaran conocerla, mientras que la visión nadie la describe correctamente. El 82% de los colaboradores dice sentir que su trabajo es importante para el cumplimiento de la misión.

Los valores corporativos de la empresa no se reflejan por completo, según la percepción de los empleados. Los que más se evidencian son: responsabilidad, respeto, compromiso. Trabajo en equipo y transparencia son los que menos presencia tienen en la empresa.

Los resultados muestran que en su mayoría los empleados se sienten identificados o muy identificados con NOVACLÍNICA. Declaran un total de 29 personas que se sienten identificados con la empresa por razones no salariales, como cariño y compromiso, y un total de 33 personas desconoce que algo los une o reconoce que no los une nada.

Por otro lado, el 63% de los empleados no encuentra algún motivo que lo aleje de la empresa, sin tomar en cuenta el salario. 6 personas declaran que sí existe

algo en específico, entre estos motivos se encuentran: mejores oportunidades laborales, conflictos internos y falta de trabajo en equipo.

Los puntos fuertes de la empresa que los empleados señalan son: imagen, política financiera, y tecnología. Mientras que atención al cliente, talento humano e innovación son definidos como poco fuertes. Entre los puntos débiles de la empresa: la falta de comunicación, la mala organización, y las múltiples quejas de los pacientes son los que más resaltan.

Para los miembros de NOVACLÍNICA, la empresa tiene una orientación dirigida al servicio al cliente. Innovación y Recursos Humanos mantiene un puntaje bajo. 59 personas consideran que la empresa es líder o se encuentra cerca del líder en el mercado.

Se evidencia que las relaciones entre compañeros de trabajo, son regulares y buenas, al igual que la que mantienen con sus superiores.

Se buscó determinar si se sienten valorados y respetados, obteniendo un 48% que declara sentirse valorado y respetado, un 29% se siente neutro y un 17% poco valorado. Los miembros de la clínica sienten que en un 28% sus opiniones son tomadas en cuenta, y 23% que no, el 46% expresa que “a veces” se los toma en cuenta.

Desde la visión del personal, el 70% del tiempo se cumplen los objetivos propuestos, y un 22% declara que en ocasiones, mientras que el 2% indica que no.

Finalmente, se presentaron algunas afirmaciones sobre la empresa, en donde los colaboradores señalan que existe mucha competitividad interna, pero también seguridad en el empleo. Un bajo nivel de compañerismo y de adicción al trabajo, al igual que trabajo por inercia. Se evidencia poco trabajo en equipo, al igual que información sobre los planes de la empresa. Se mantiene la prioridad al cliente como algo muy importante. Existe mucho control en las actividades que realizan, y se declara que la adaptación a nuevas formas de trabajo es un reto.

Cultura de servicio:

Inicialmente se investigó si los colaboradores consideran a la empresa como cumplidora de compromisos con clientes internos y externos, la mayoría la considera como bastante cumplidora de compromisos. En poca cantidad consideran que no cumple con su compromiso.

Por otro lado, la atención que reciben de sus compañeros la califican como regular y buena en su mayoría, y la atención que brindan recibe una calificación de buena y muy buena, pocos la califican como regular.

Un 55% cree contar con las herramientas para realizar su trabajo, pero esto choca con el 40% que dice que no. En cuanto a capacitación, el 58% considera que recibe suficiente, mientras que el 39% que no.

Los colaboradores indican que al momento de tratar con el cliente son, en su mayoría, pacientes, seguido por agradables y atentos, y en menor porcentaje que recurren directamente a lo que necesita el paciente.

Finalmente, se tomó en cuenta si los empleados conocen o desearían tener un manual que les facilite el saber cómo manejar al paciente, a lo que el 31% responde que sí conocen sobre uno, el 27% que no el 39% que no, pero que quisieran contar con este instrumento.

Personal médico:

Dentro de esta área se engloban a quienes forman parte de los departamentos de: Enfermería, Médicos residentes, Postgradistas, Instrumentistas, funcionarios de Rayos X y Médico ocupacional.

El personal es heterogéneo en cuanto género, con 105 mujeres y 14 hombres, 5 personas que no indican su género. Las edades de los miembros varían entre los 20 y 25 años hasta 60, siendo entre 26 y 31 años el rango etario con mayor cantidad de integrantes, un total de 31 personas (Ver anexo 2.3.2.2).

Comunicación:

La comunicación es calificada mayormente como regular. Las herramientas de comunicación que más se utiliza son carteleras, memos y correo corporativo, lo que concuerda con la declaración de que la mayoría de la comunicación es escrita. El boca a boca es considerado por un 47% de la población como un medio de comunicación; sin embargo el 51% considera que no lo es, por lo tanto no existe mucha comunicación verbal. Los rumores no afectan tanto a esta parte del personal, se declara por el 56% que no causan problemas, en tanto que un 40% dice que sí, y los mayores problemas también son: conflictos internos, perjudican el rendimiento laboral, etc.

Un poco más de la mitad de los empleados afirma no recibir suficiente información sobre su trabajo o de la empresa, a pesar de esto, la información que reciben califican como abundante, pero a la vez un gran porcentaje indica que es poco clara. La información la reciben mayormente de sus superiores y leyéndola en carteleras. Consideran un poco menos de la mitad que la información es planificada y la otra mitad, que no lo es.

El 91% de los miembros desea recibir información de la empresa, entre ellos, los medios más solicitados, según el rango de edad son:

1. Correo electrónico: 66 personas entre 20 y 60 años
2. Carteleras: 64 personas entre 20 y 60 años

Los videos corporativos, las redes sociales y las revistas o folletos no tuvieron una puntuación tan alta como las anteriores opciones, se sugirieron reuniones por algunos empleados.

Finalmente, un tercio de la población declara conocer medianamente su relación de trabajo con los demás departamentos, otro tercio dice conocerlo de forma poco clara o desconocerlo y, otro tercio, conocerla perfectamente.

Identidad y cultura corporativa:

La mayoría de los empleados asegura no conocer el año de fundación de la empresa, y quienes sí, en parte no concuerdan con él. En cuanto al conocimiento

de misión, se evidencia un conocimiento claro, pero no suficiente de la misma. La visión nadie la conoce correctamente. El 81% de los colaboradores declara que siente que su trabajo es importante debido a la misión.

Los valores corporativos más reflejados son: responsabilidad, respeto. El compromiso, trabajo en equipo, puntualidad y transparencia no se reflejan tanto entre los empleados.

En su mayoría los empleados se sienten identificados o muy identificados con NOVACLÍNICA. Declaran un tercio de la población que se sienten identificados con la empresa por razones como ayudar a los demás, amor a la profesión, y demás relacionados a ayudar y crecer profesionalmente. 46 personas declaran que nada los une.

Por otro lado, el 68% de los empleados no encuentra algún motivo que los aleje de la empresa. 8 personas declaran que sí existe un hecho en específico, entre estos: falta de consideración, conflictos entre compañeros de trabajo y estudios de especialización.

Los puntos fuertes de la empresa, que los empleados reconocen son: servicio al cliente, tecnología e imagen. Mientras que talento humano, política financiera e innovación son reconocidos como puntos poco o nada fuertes. Entre los puntos débiles de la empresa se encuentran: altos costos, inecuación de equipos y quejas de los pacientes.

Según los miembros de NOVACLÍNICA, la empresa tiene una orientación dirigida a la innovación y al servicio al cliente. El 94% de los encuestados considera que la empresa es líder o se encuentra cerca del líder en el mercado.

Se evidencia que las relaciones entre compañeros, tanto dentro de su puesto de trabajo como con otros departamentos, son buenas, en el caso de los superiores la califican como buena y muy buena en su mayoría.

Se buscó determinar si los empleados se sienten valorados y respetados, obteniendo un 63% que declara sentirse valorado y respetado, un 21% se siente neutro y un 11% poco y nada valorado. El 56% de los encuestados considera que a veces se toman en cuenta sus opiniones para tomar decisiones, el 27%

señala que no son tomados en cuenta para nada, y solamente el 13% declara que sí lo son.

Desde la visión del personal, el 55% del tiempo se cumplen los objetivos propuestos, y un 31% declara que en ocasiones, mientras que el 9% indica que no.

Finalmente, se presentaron algunas afirmaciones sobre la empresa, en donde los colaboradores señalan que existe poca competitividad interna, mucha seguridad en el empleo, bastante compañerismo y poca adicción al trabajo, al igual que trabajo por inercia y desinterés laboral. Se evidencia un neutro trabajo en equipo, poca información sobre los planes de la empresa, alta prioridad al cliente. Existe mucho control en las actividades que realizan, y se declara que la adaptación a nuevas formas de trabajo es un reto para la mitad de los encuestados.

Cultura de servicio:

Los colaboradores califican la atención que reciben de sus compañeros como muy buena y buena en su mayoría, al igual que la atención que brindan.

Considera un 87% que cuentan con las herramientas para realizar su trabajo, solamente un 11% que no. En cuanto a capacitación, el 71% considera que recibe suficiente, mientras que el 27% que no.

Los colaboradores indican que al momento de tratar con el cliente son, en su mayoría, pacientes, agradables, atentos, rápidos y atienden lo que necesita el paciente. Como personal médico toman en cuenta los puntos que establece Sheahan (2013), en su mayoría ser agradables y pacientes, y ponen atención a los familiares del paciente. En poca cantidad consideran el miedo del paciente, y dar malas noticias de forma apropiada.

Los empleados conocen o desearían tener un manual que les facilite el saber cómo manejar al paciente, a lo que el 16% responde diciendo que sí conocen sobre uno, el 41% que no, el 40% que no, pero que quisieran uno.

Finalmente, se buscó determinar cuáles son las complicaciones más grandes al momento de tratar con pacientes y cómo el hospital puede contribuir en esto, a lo que respondieron en su mayoría que es necesario establecer horarios tanto para pacientes como para médicos tratantes. Dar mayor capacitación y charlas, fomentar el trabajo en equipo y ofrecer mayor información sobre cada paciente.

Se puede apreciar que los aportes de Ritzer (1993, pp. 111-113), Brandolini y González (2009, pp. 16), Capriotti (2009, pp. 19-21), etc., referentes a la importancia del conocimiento de la identidad, difusión constante de mensajes, trabajo en equipo y cultura de servicio, no se cumplen del todo dentro de la organización.

Al ser un público heterogéneo, la perspectiva cambia en muchos aspectos como el tipo de comunicación que manejan y los medios de comunicación más usados, también por cuáles les gustaría informarse. El boca a boca es considerado un medio de comunicación en el área administrativa y operativa (AAO), mientras que en el área médica (AM) no tanto. La afición por rumores es mayor en el AAO.

Concuerdan más de la mitad de ambas áreas que no reciben la información suficiente. Y en que los mensajes son planificados.

Existe una contradicción en ambas áreas que señalan por un lado que la información es suficiente y, a la vez, que es poco clara. Señalan, que la información que reciben en su mayoría viene de sus superiores, en el caso del AM se informan también por carteleras y boca a boca.

La mayor parte dice conocer la filosofía de la empresa, el año de fundación en ambas es poco conocido. Los valores que más se perciben son responsabilidad y respeto. El trabajo en equipo, compromiso, puntualidad y transparencia no se aprecian tanto.

En la mayoría del personal se aprecia identificación con la empresa, pero se evidencia también conflictos entre compañeros, mal ambiente y sentimiento de no ser tomados en cuenta todo el tiempo.

Los puntos fuertes de la empresa concuerdan entre ambas áreas, pero aspectos como trabajo en equipo varía en las áreas siendo mayor en el AM; por otro lado, los recursos humanos mantienen una baja calificación junto con política financiera y atención al cliente en el caso del AAO. El trabajo en equipo es un tema preocupante en el AAO, al igual que la poca información que se recibe y esto es en ambas áreas.

En consecuencia, existen algunos puntos en donde se evidencia fallas en ambas áreas, siendo éstas, precisamente, las que requieren de estrategias a ser consideradas en el plan de comunicación.

CAPÍTULO III

Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar la investigación y analizar los resultados se encontraron varias falencias dentro del hospital, tanto en identidad, cultura de servicio y comunicación.

Partiendo por la comunicación, se evidencia que existe una visión diferente de la misma entre directivos y empleados. Los directivos señalan que no se realiza una planificación comunicacional, sino que se presentan mensajes de la forma posible cuando es necesario. La comunicación es descendente y no muy rica. Se convierte en ascendente en el momento que se presentan resultados al gerente desde los mandos medios, pero solamente en ocasiones determinadas y por un pequeño grupo, en comparación con el tamaño de la empresa. En este caso, es necesario implementar un sistema de comunicación en donde se pueda recibir un *feed-back* desde todas las áreas de la empresa, y que a la vez fomente una comunicación e información más rica y provechosa, y también que promueva la comunicación horizontal como un método de trabajo en equipo.

La presencia de rumores y chismes es un aspecto que afecta mucho al público interno. Serrano (s.f., pp. 4-5), la califica como comunicación informal, y señala la importancia de tener en cuenta que si son negativos deben ser eliminados o aclarados para evitar conflictos, cosa que no se cumple dentro de NOVACLÍNICA. Esto ha generado mucho malestar entre compañeros al punto que llegan a afectar el desempeño laboral de los colaboradores. Es necesario corregir la generación de los mismos y declarar, si es el caso, los que sean muy graves e impactantes para el cliente interno como falsos.

Es necesario también implementar estrategias diferentes que lleguen de mejor manera al público, que sean atractivas para captar su atención, y completas para que se sientan identificados e involucrados en todo lo que es NOVACLÍNICA. Como señala Ritzer (1993, pp. 111-113), el manejo correcto de la comunicación permite mantener el equilibrio social que busca la teoría estructural funcionalista.

A la vez, facilita la implantación de símbolos y valores que se comparten dentro de la empresa, en este caso, la cultura de servicio.

En cuanto a la identidad, Ritzer (1993, pp. 111-113) señala la importancia de compartir una ideología dentro de una sociedad para que esta se mantenga en equilibrio y funcione correctamente. Del mismo modo, Capriotti (2009, pp. 24-25) y Brandolini y González (2009, p. 15), indican que la identidad se convierte en los modos de hacer, interpretar y enfrentar las distintas situaciones, y que mientras más arraigada se encuentre mayores beneficios traerá para la empresa, sus empleados se sentirán más identificados y además reducirá conflictos, esto es a lo que se espera lograr dentro de NOVACLÍNICA, ya que por el momento la situación de la empresa no concuerda con lo señalado por los autores como situación ideal.

Mediante la etapa de investigación se pudo determinar que el conocimiento de la identidad, conformada por filosofía y cultura de servicio, en NOVACLÍNICA muestra muchas falencias y vacíos muy grandes en la mente del público interno. Los empleados, e incluso los jefes de área, desconocen la misma, sobre todo la visión y los valores, y se aprecia que no se trabaja alineados con ellos, sobre todo cuando se habla de trabajo en equipo y cultura de servicio, ya que se han enfocado demasiado en satisfacer al paciente, pero muy poco en asegurar que el cliente interno se sienta satisfecho y feliz en su empresa. Este malestar general se proyecta al paciente y da origen a quejas.

Si los miembros de una empresa no conocen el norte de la misma, sobre todo una que busca cumplir con lo que establece la cultura de servicio, genera que cada uno actúe de forma independiente o se limite a realizar sus tareas, sin buscar el beneficio o crecimiento en conjunto. Por lo tanto, el difundir correctamente su ideología y sensibilizar al público a que comprenda que además de los pacientes ellos también son clientes y merecen sentirse satisfechos y buscar la satisfacción de sus compañeros de trabajo es fundamental.

Finalmente, la cultura dentro de NOVACLÍNICA muestra ser similar a lo que establece Ritter (2008, pp. 71-72) como burocrática, donde se valoran los

procesos, las reglas y definición clara de tareas. Se evidencia también un alto grado de competitividad interna, que no es sano para el clima laboral ya que esto da paso al temor e inseguridad, que causan malestar, el mismo que de una u otra forma llega a proyectarse al cliente final.

Ritzer (1993, pp. 111-113), define que dentro de una cultura se pueden presentar distintas situaciones que pueden desintegrar el equilibrio, siendo los más graves la apatía y los conflictos internos, los mismos que se pueden evidenciar en cierta cantidad dentro de NOVACLÍNICA, sobre todo en el área administrativa y operativa.

La cultura de servicio, y en general el concepto de servicio al cliente que presenta Prieto (2005, p. 25), recalca que el servicio se refleja en cada aspecto de la empresa, y debe ser un compromiso de todos los miembros de NOVACLÍNICA, el cumplir con él. Gosso (2008, pp. 43-44), recalca la importancia de que esta parta de la filosofía, y que el ejemplo sean los directivos de la empresa al tratar de manera adecuada los colaboradores y buscar la satisfacción plena del cliente interno, más allá de actitud, desarrollar un crecimiento tanto de la empresa como de los empleados, y que estos se sientan parte importante y vital en la compañía. Esto es lo que se necesita implantar en NOVACLÍNICA, una cultura de apoyo mutuo, donde todos vayan en busca del mismo objetivo, se sientan motivados por la empresa, y den el mejor servicio posible al cliente interno, es decir a sus compañeros; de esta manera, se proyectará una correcta identidad a los pacientes y sus familiares.

En cuanto a la atención hospitalaria, es necesario, no solamente para los médicos, sino para todo el personal capacitarlo para dar una atención agradable y satisfactoria al cliente interno, y mantener un seguimiento de la misma.

Se debe tomar en cuenta los aportes de Araujo (2014) y Sheahan (2013), estableciendo medidas y mensajes que mejoren los procesos y la atención en general, buscando hacer el trabajo de los colaboradores más agradable y la experiencia más satisfactoria para el cliente.

Finalmente, se llega a la conclusión de que las falencias más grandes dentro de NOVACLÍNICA se dan por desconocimiento de la dirección de la empresa, mala comunicación entre empleados, ausencia de una planificación en aspectos como capacitaciones y comunicación, la presencia de rumores que dañan el clima laboral y que existe mucho énfasis por satisfacer al cliente externo, descuidando al interno. En general, el hospital busca proyectar de mejor manera la cultura de servicio, mediante el plan de comunicación, que se guie por los análisis realizados, implantar esta ideología y así contribuir a mejorar las relaciones internas y el desempeño laboral.

PROPUESTA COMUNICACIONAL

Tomando en cuenta los estudios realizados dentro de NOVACLÍNICA a los colaboradores, además de los aportes teóricos presentados en el primer capítulo referentes a la Teoría funcional estructuralista, la correcta forma de manejar la identidad, el rol que juega la cultura corporativa y la cultura de servicio, etc., se presenta en este apartado una Propuesta Comunicacional ideal para NOVACLÍNICA S.A., que busca, con sus estrategias y actividades, dar solución a los problemas encontrados dentro de la empresa.

La propuesta se centra en el desarrollo de medios de comunicación novedosos acordes a los requerimientos y gustos del público interno. También, presenta acciones relacionadas a la promoción de la cultura de servicio mediante el trabajo en equipo y la mejora del clima laboral (Ver anexo 3.1 y 3.2).

1. Matriz Estratégica

Tabla 5. Matriz estratégica de comunicación

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICO	ESTRATEGIA
Gestionar la identidad corporativa de NOVACLÍNICA S.A, a partir de la cultura de servicio mediante propuestas comunicacionales	Fortalecer la comunicación interna de NOVACLÍNICA S.A en el 95% de los empleados en un período de 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Administrativos • Operativos • Personal médico 	<p>Implementar nuevas y efectivas herramientas de comunicación para facilitar el flujo de información</p> <p>Promover el uso adecuado de las herramientas de comunicación existentes</p>
	Promover el cumplimiento de la identidad corporativa de NOVACLÍNICA S.A en el 65% de los empleados en un lapso de 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Administrativos • Operativos • Personal médico 	Definir la identidad corporativa que será generalizada en la institución
			Establecer instrumentos comunicacionales para difundir la filosofía corporativa
			Fomentar la buena práctica de las actividades que cada empleado desempeña en correspondencia a la misión y visión
			Generar sentido de pertenencia alineado a la identidad corporativa

	Potenciar el cumplimiento de la cultura de servicio en el 60% de los empleados en un plazo de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Administrativos • Operativos • Personal médico 	Generar interés en los altos mandos sobre la importancia de trabajar bajo la cultura de servicio
			Difundir el concepto de cultura de servicio a través de herramientas comunicacionales
			Implementar actividades de aprendizaje que refuercen la cultura de servicio
	Instaurar herramientas que promuevan la integración y mejoren el clima laboral en el 60% de los colaboradores en un plazo de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Administrativos • Operativos • Personal médico 	Desarrollar actividades que reduzcan la creación y difusión de rumores negativos
			Fortalecer el trabajo en equipo
			Incrementar actividades que mejoren la relación entre los públicos internos en base a la identidad corporativa que posee la empresa

2. Matriz de Acciones

Se recomienda la contratación de un Comunicador Corporativo que ponga en práctica las acciones que se presentan a continuación (Ver anexo 3.2).

Tabla 6. Matriz de acciones, objetivo 1.

Objetivo 1: Fortalecer la comunicación interna de NOVACLÍNICA S.A en el 95% de los empleados en un período de 3 meses		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Implementar nuevas y efectivas herramientas de comunicación para facilitar el flujo de información	<p>Medios informativos y espacios de retroalimentación</p> <p><u>Cartelera informativa.</u> Se adquirirán diferentes cartelera, de 90 cm de ancho y 60 cm de alto, de corcho con marco de aluminio, para ubicarlas en distintos espacios a los cuales solamente el personal, tanto médico como administrativo, tiene acceso y se actualizarán constantemente con noticias e información de la empresa. Se publicará información específica de cada área, para esto deberá trabajar el director de área en conjunto con el Comunicador Corporativo.</p> <p><u>Revista institucional.</u> Se diseñará y distribuirá una revista institucional, que será publicada cada 3 meses, con las noticias más relevantes sobre la clínica. Tendrá un espacio dedicado a resaltar el esfuerzo de distintos empleados, y se insertará una sección para dar a conocer a los nuevos integrantes de la empresa o de quienes, por alguna razón, se retiran de la misma. También contará con artículos de interés sobre distintas áreas de la empresa que podrán ser escritas por los propios empleados o por el Comunicador, con la guía de los responsables de cada área.</p>	Comunicador Corporativo Directores de área

	<p><u>Buzón de sugerencias.</u> Se ubicará un buzón de sugerencias en distintos puntos del hospital donde solamente los empleados tengan acceso para que depositen en el mismo sus propuestas o comentarios.</p> <p><u>Reuniones.</u> Se implementarán reuniones cada mes entre los directivos de cada área y sus subordinados para socializar resultados y proponer cambios o mejoras de cualquier tipo. El directivo del área realizará un informe sobre lo que se discutió en las reuniones y en conjunto con otros directivos y el Gerente General se difundirán todas las opiniones, fomentando así la comunicación horizontal y ascendente. Se llevarán a cabo en la sala de reuniones, ubicada en Auditoría médica.</p>	
	<p style="text-align: center;">Herramientas digitales informativas y de retroalimentación</p> <p><u>E-Mailing.</u> Se desarrollará una planificación y un diseño base, a manera de infografía, para el envío de noticias relevantes de la empresa a través de correo corporativo (Ver anexo 3.3.1.1).</p> <p><u>Intranet NOVACLÍNICA.</u> Desarrollo de una Intranet para uso de los empleados en donde se publicará toda la información referente a charlas, situación empresarial, objetivos alcanzados, etc. Este intranet formará parte de la página web de NOVACLÍNICA, y contará con un buzón de sugerencias virtual (Ver anexo 3.3.1.2).</p>	<p style="text-align: center;">Comunicador Corporativo Departamento de sistemas Directores de área Gerencial General</p>
<p>Promover el uso adecuado de las herramientas de comunicación existentes</p>	<p style="text-align: center;">Guías para uso correcto de herramientas comunicacionales</p> <p><u>Manual de comunicación interna.</u> Se desarrollará un manual en donde se especifiquen todas las herramientas de información dentro de la empresa y el modo de uso de cada una de ellas. Tendrá actualización, según se requiera. Estará disponible en formato físico y digital a publicarse a través de la Intranet.</p>	<p style="text-align: center;">Comunicador Corporativo</p>

	<p style="text-align: center;">Espacios para instrucción de uso correcto de herramientas</p> <p><u>Capacitaciones.</u> Se brindarán capacitaciones a los miembros de NOVACLÍNICA para que tengan conocimiento del uso adecuado de las distintas herramientas de comunicación que maneja la empresa, se hará cargo de las mismas el Comunicador Corporativo.</p> <p><u>Talleres prácticos.</u> Para quienes tengan dificultades con alguna de las herramientas señaladas, o sean nuevos en la empresa, se brindarán talleres prácticos para enseñar el uso de las distintas herramientas de comunicación. A diferencia de las capacitaciones estos serán mucho más personalizados y se tratará a profundidad cada una de las herramientas para evitar confusiones o incapacidad de uso. El Comunicador será el encargado de dirigir los talleres y se realizarán en la sala de reuniones junto a Auditoría médica.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>
--	---	------------------------------------

Tabla 7. Matriz de acciones, objetivo 2.

Objetivo 2: Promover el cumplimiento de la identidad corporativa de NOVACLÍNICA S.A en el 65% de los empleados en un lapso de 3 meses.		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Definir la identidad corporativa que será generalizada en la institución	Manual de identidad corporativa <u>Manual de identidad.</u> Se desarrollará un manual que contendrá la identidad gráfica de NOVACLÍNICA y la identidad organizacional. Se definirá claramente la filosofía y cómo deben cumplirla los empleados, del mismo modo para la cultura de servicio que será detallada con exactitud para que mediante esta guía los mensajes que se transmitan tengan la misma línea ideológica. El manual estará a cargo del comunicador corporativo, y solamente podrán acceder directamente a él, de forma digital, los representantes de Talento Humano, Dirección Médica y Gerencia General.	Comunicador Corporativo Gerente General Talento Humano Dirección médica
	Espacios con la filosofía corporativa <u>Placas.</u> Se ubicará la misión y visión de la empresa en placas de vidrio de 30 cm de alto por 60 cm de ancho y serán colocados en una de las paredes de cada piso.	Comunicador Corporativo
Establecer instrumentos comunicacionales para difundir la filosofía corporativa	Material informativo y de uso del personal con la filosofía de la empresa <u>“Bienvenido a NOVACLÍNICA”.</u> Se desarrollará un manual de bienvenida para quienes se incorporen a la institución. Este contará con información de interés, a más de la filosofía corporativa de la empresa. Contendrá también datos sobre las herramientas de comunicación, las actividades internas, capacitaciones y beneficios que le ofrece la empresa. Este será entregado en una sesión de inducción.	Comunicador Corporativo Talento Humano

	<p><u>Agenda institucional.</u> Se entregará anualmente a los empleados una agenda institucional que contendrá información sobre la identidad de la empresa, y distintos separadores con contenido sobre la cultura institucional (Ver anexo 3.3.2.1).</p> <p><u>Merchandising para oficina.</u> Se desarrollarán distintos productos comunicacionales para uso diario en las oficinas. Cada uno de ellos llevará impresa la filosofía empresarial. Algunos de estos accesorios serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cubo anti-estrés (como rompecabezas), con la misión y visión de la empresa • Mano de resaltadores, que contenga la misión y el logo de la empresa (Ver anexo 3.3.2.2) • Kit ecológico para escritorio con la misión y el logotipo de la empresa impreso 	
	<p style="text-align: center;">Material visual con la filosofía corporativa</p> <p><u>Fondos de pantalla.</u> Se diseñarán distintos fondos de pantalla para los computadores de la empresa que contengan la misión y visión de la misma. Estos se actualizarán constantemente (Ver anexo 3.3.2.3).</p> <p><u>Videos institucionales.</u> Se crearán videos institucionales sobre la filosofía de la empresa, sus actividades y sus empleados. Estos se ubicarán en las redes sociales de la empresa, intranet, y televisores internos.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>

Fomentar la buena práctica de las actividades que cada empleado desempeña en correspondencia a la misión y visión	<p>Guía inicial para fomentar el cumplimiento de misión y visión</p> <p><u>Inducciones.</u> Se realizarán inducciones especializadas en temas de filosofía corporativa y cómo cumplirla para quienes ingresen a la institución.</p>	<p>Comunicador Corporativo Talento Humano</p>
	<p>Material escrito que guíe al cumplimiento de la filosofía</p> <p><u>Manual de funciones.</u> Se editará un manual de funciones dentro del hospital, especificando las actividades que realiza cada empleado, la importancia de su rol, y cómo aplica la identidad corporativa en su desempeño laboral (Ver anexo 3.3.2.4).</p>	<p>Comunicador Corporativo Talento Humano</p>
	<p>Reconocimiento por el cumplimiento de la filosofía</p> <p><u>Empleado modelo.</u> Se publicará una nota en la revista institucional y en la intranet sobre un miembro de la empresa, o un grupo de trabajo, que sea un reflejo del cumplimiento de la identidad en conjunto con el trabajo. El grupo, o persona, recibirá como reconocimiento, no monetario, un almuerzo con su equipo en el Hotel Mercury Alameda. La calificación la realizará el Comunicador Corporativo, mediante observación.</p>	<p>Comunicador Corporativo Talento Humano</p>
Generar sentido de pertenencia alineado a la identidad corporativa	<p>Actividades para fomentar el sentido de pertenencia</p> <p><u>“Yo soy NOVACLÍNICA”.</u> Se desarrollará un personaje institucional, que motive a los empleados y haga que se sientan identificados con él. Para su lanzamiento se hará una campaña de expectativa con roll ups, mailing y finalmente se presentará al personaje mediante la ubicación del mismo, impreso en cartón de 60 cm, en varios puntos de la empresa y envío de mailing con la información de este.</p>	<p>Comunicador Corporativo</p>

Tabla 8. Matriz de acciones, objetivo 3.

Objetivo 3: Potenciar el cumplimiento de la cultura de servicio en el 60% de los empleados en un plazo de 6 meses		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Generar interés en los altos mandos sobre la importancia de trabajar bajo la cultura de servicio	<p style="text-align: center;">Actividades llamativas e informativas</p> <p><u>Expectativa.</u> Se realizarán pequeñas actividades de expectativa sobre las futuras charlas que se brindará a los directivos. Se enviarán “cartas” con gráficos informativos y mailing con infografías sobre el tema (Ver anexo 3.3.3.1).</p> <p><u>Charlas informativas.</u> Se agendará charlas para los directivos de los distintos departamentos sobre la importancia del rol de la cultura de servicio, para que puedan, mediante el ejemplo, transmitir esta ideología a sus subordinados. El propósito de estas charlas es capacitarlos para concienciarlos sobre las mejores prácticas para transmitir la cultura de servicio. Estará a cargo de esto el comunicador corporativo.</p> <p><u>Folleto informativo.</u> Una vez terminada la capacitación se entregará un folleto con contenido referente a la cultura de servicio, de donde parte, su finalidad y la mejor forma de motivar al personal a que la sigan.</p>	Comunicador Corporativo
Difundir el concepto de cultura de servicio a través de herramientas comunicacionales	<p style="text-align: center;">Difusión de información</p> <p>Difundir la ideología de cultura de servicio a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet de la institución. • Publicaciones trimestrales en la revista institucional de un artículo sobre cómo se debe aplicar la cultura de servicio. • Ubicación de información sobre esta ideología en las carteleras de la institución. 	Comunicador Corporativo

	<p>Herramientas para incentivar el cumplimiento de la cultura de servicio</p> <p><u>Instructivo “¿Cómo servir mejor?”</u>. Se creará un instructivo sobre la cultura de servicio y la mejor manera de servir tanto al cliente interno como a los pacientes. Serán editados en dos formatos con contenidos diferentes: para los médicos y los administrativos y se contará con el apoyo de enfermería y talento humano. El mismo tendrá una versión física y una digital.</p> <p><u>Test y guía virtual</u>. Se desarrollará un test de atención al cliente, dentro de internet, para que los empleados, mediante distintas situaciones, midan cuál es su nivel de atención. Al finalizar se presentará el resultado obtenido y se ofrecerá distintas sugerencias para superar sus falencias.</p>	<p>Comunicador Corporativo Talento Humano Dirección de Enfermería Departamento de Sistemas</p>
<p>Implementar actividades de aprendizaje que refuercen la cultura de servicio</p>	<p>Planificación para mejorar la atención y el desempeño</p> <p><u>Capacitaciones sobre cultura de servicio</u>. Se realizarán capacitaciones a cargo del comunicador corporativo, especialista en el tema de servicio al cliente interno y externo. Estas capacitaciones estarán dirigidas a todo el personal y se recalcará sobre la importancia de la cultura de servicio.</p> <p><u>Plan de carrera</u>. Se realizará, en conjunto con Talento Humano, planes de carrera y capacitaciones para los empleados, en temas específicos a la profesión de cada uno. Se enviará de manera indistinta a los empleados cada año para que incrementen su competencia profesional, los lugares variarán según la carrera y la especialización que requieran realizar (universidades, instituciones presenciales o en línea, etc.). Este plan se presentará posteriormente a gerencia para su gestión en cuanto a financiamiento.</p>	<p>Comunicador Corporativo Talento Humano</p>

Tabla 9. Matriz de acciones, objetivo 4.

Objetivo 4: Instaurar herramientas que promuevan la integración y mejoren el clima laboral en el 60% de los colaboradores en un plazo de 6 meses.		
ESTRATEGIA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Desarrollar actividades que reduzcan la creación y difusión de rumores negativos	<p>Detener la iniciativa de generar rumores</p> <p><u>Boletines.</u> Se enviarán cada mes, a través del correo corporativo, publicación en el intranet y redes sociales de la empresa, boletines informativos con las noticias más relevantes de la empresa, evitando así que se propaguen noticias falsas (Ver anexo 3.3.4.1).</p> <p><u>Charlas en contra de los rumores.</u> Estarán a cargo del comunicador corporativo y se hablará acerca de lo perjudiciales que son los chismes y de cómo pueden evitar su propagación mediante los distintos puntos de información verídica que ofrecerá la empresa.</p> <p><u>Espacio de confirmación.</u> Se creará un espacio en la intranet de la empresa donde los empleados de manera anónima podrán publicar los rumores sobre la institución para que se confirmen si son ciertos o no (Ver anexo 3.3.4.2).</p>	Comunicador Corporativo Talento Humano
	<p>Información en medios de la empresa</p> <p>Difundir la información a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet de la institución. • Publicaciones cada tres meses de un artículo sobre cómo afectan los chismes • Ubicación de información sobre lo negativo de los rumores en las carteleras de la institución. 	Comunicador Corporativo

	<ul style="list-style-type: none"> Mailing con infografías que promuevan a los empleados a eliminar este hábito que afecta a la empresa. 	
Fortalecer el trabajo en equipo	<p>Espacios de aprendizaje sobre trabajo en equipo</p> <p><u>Actividades extra laborales.</u> Se contratarán especialistas en desarrollo de trabajo en equipo mediante experiencias no laborales, como simulación de empresas, de escenarios, etc.</p> <p><u>Capacitaciones.</u> Se contratará a la empresa, Liderazgo, para que capacite al personal para mejorar el trabajo en equipo, las mejores técnicas para formar equipos exitosos, y la mejor manera de liderar uno. Se brindará una capacitación diferente para los directivos, con el fin de que ellos sean guías que incentiven la práctica del trabajo en equipo entre áreas. Las capacitaciones tendrán lugar en el auditorio de la organización, se darán durante 5 días a grupos de 38 personas por día.</p>	Comunicador Corporativo
	<p>Herramientas para informar y recordar</p> <p><u>Folleto informativos.</u> Se entregarán a los empleados, y se subirá al intranet de la empresa, un folleto que contenga información relevante sobre cómo trabajar en equipo, según las charlas brindadas.</p>	Comunicador Corporativo
Incrementar actividades que mejoren la relación entre los públicos internos en base a la identidad	<p>Actividades que apelen a los sentimiento de los empleados</p> <p><u>Campaña de salud y felicidad.</u> Una vez al año la empresa realizará campañas benéficas para niños de escasos recursos, se seleccionará una institución luego de un análisis de las existentes, en donde se dará atención médica a los mismos y a la vez se realizarán actividades de entretenimiento. Participará todo el personal de la empresa, y se seleccionará de manera aleatoria a los empleados de las diferentes áreas para fomentar la integración y trabajo cooperativo.</p>	Comunicador Corporativo Talento Humano

<p>corporativa que posee la empresa</p>	<p>Se tomará en cuenta los siguientes aspectos como responsabilidad de la empresa: transporte de empleados y lunch para niños y participantes. Los juguetes o regalos se recogerán de donaciones o aportes de empleados a lo largo del año.</p> <p>Se dividirá al personal tanto médico como operativo.</p> <p>Los lugares a visitar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casa Laura Vicuña, que está a cargo de 35 niños entre 5 a 17 años • Hogar para sus niños, que está a cargo de 26 niños entre 0 a 6 años <p>Para el transporte se tomará en cuenta: 1 bus mediano y una buseta, para 40 personas, transporte de lunch y regalos.</p> <p><u>Un año más juntos.</u> Se celebrará el 16 de Noviembre de cada año la inauguración de la empresa con distintas actividades, organizadas en conjunto con Talento Humano, donde se dará a conocer los logros de la empresa, se reconocerá a los miembros que cumplen 5, 10 y 20 años en la institución, etc. Se pretende que la gente sienta esta fecha como algo de importancia y relevancia. Se realizará un evento para todos los miembros de la empresa como celebración de esta fecha, con comida, deportes etc. La organización de las actividades se dividirá por departamentos para que todos participen y se llevarán a cabo en el Club Campestre Colegio de Médicos de Pichincha en Sangolquí.</p> <p><u>Convivencias emocionales.</u> Se realizarán distintas convivencias emocionales, donde se involucrará al personal, para dictar temas sobre superación personal, la importancia de saber comprender a los demás, el evitar problemas, saber perdonar, etc. Estarán a cargo del comunicador corporativo.</p>	
---	---	--

4. Presupuesto

Tabla 11. Presupuesto del plan de comunicación.

ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
Comunicador Corporativo	Contratación del comunicador corporativo	1	\$ 1 000, 00	\$ 14 746, 00	Asume costo la empresa
Manual de identidad corporativa	Desarrollo de manual	1	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
	Diseño del manual	1	\$ 96, 00	\$ 96, 00	Asume costo la empresa
Medios informativos y espacios de retroalimentación	Carteleras informativas	6	\$ 20, 00	\$ 120, 00	Asume costo la empresa
	Revista institucional: diseño	1	\$ 96, 00	\$ 96, 00	Asume costo la empresa
	Revista institucional: impresiones	1000	\$ 3, 67	\$ 3 670, 00	Asume costo la empresa
	Buzón de sugerencias	4	\$ 30, 00	\$ 120, 00	Asume costo la empresa
	Reuniones	12	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
Herramientas digitales informativas y de retroalimentación	Mailing: diseño de infografía	1	\$ 50, 00	\$ 50, 00	Asume costo la empresa
	Intranet NOVACLÍNICA	1	\$ 1200, 00	\$ 1 200, 00	Asume costo la empresa
Guías para uso correcto de herramientas comunicacionales	Manual de comunicación interna: diseño	1	\$ 84, 00	\$ 84, 00	Asume costo la empresa
	Manual de comunicación interna: impresiones	300	\$ 1, 17	\$ 350, 00	Asume costo la empresa
Espacios para instrucción de uso correcto de herramientas	Capacitaciones	8	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
	Talleres prácticos	8	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
Espacios con la filosofía corporativa	Placas	6	\$ 47, 00	\$ 282, 00	Asume costo la empresa
Material informativo y de	"Bienvenido a NOVACLÍNICA": diseño	1	\$ 154, 00	\$ 154, 00	Asume costo la empresa

uso del personal con la filosofía de la empresa	“Bienvenido a NOVACLÍNICA”: impresiones	100	\$ 4, 55	\$ 455, 00	Asume costo la empresa
	Agenda institucional	220	\$ 6, 00	\$ 1 320, 00	Asume costo la empresa
	Cubo anti-estrés (como rompecabezas), con la misión y visión de la empresa	220	\$ 2, 06	\$ 453, 20	Asume costo la empresa
	Mano de resaltadores	220	\$ 2, 49	\$ 547, 80	Asume costo la empresa
	Kit ecológico para escritorio con la misión y el logotipo de la empresa impreso	220	\$ 3, 50	\$ 770, 00	Asume costo la empresa
Material visual con la filosofía corporativa	Fondos de pantalla: diseño	3	\$ 30, 00	\$ 90, 00	Asume costo la empresa
	Videos institucionales	1	\$ 280, 00	\$ 280, 00	Asume costo la empresa
Guía inicial para fomentar el cumplimiento de misión y visión	Inducciones	11	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
Material escrito que guíe al cumplimiento de la filosofía	Manual de funciones: diseño	1	\$ 490, 00	\$ 490, 00	Asume costo la empresa
	Manual de funciones: impresiones	300	\$ 6, 28	\$ 1 885, 00	Asume costo la empresa
Reconocimiento por el cumplimiento de la filosofía	Empleado modelo	24	\$ 27, 71	\$ 665, 04	Asume costo la empresa
Actividades para fomentar el sentido de pertenencia	Personaje: diseño	2	\$ 75, 00	\$ 150, 00	Asume costo la empresa
	Roll up: diseño	1	\$ 40, 00	\$ 40, 00	Asume costo la empresa
	Roll up: impresiones	5	\$ 37, 00	\$ 185, 00	Asume costo la empresa
	Mailing: diseño de plantilla	1	\$ 50, 00	\$ 50, 00	Asume costo la empresa
	Muñecos de cartón	8	\$ 8, 00	\$ 64, 00	Asume costo la empresa
Actividades llamativas e informativas	Expectativa: cartas	12	\$ 1, 50	\$ 18, 00	Asume costo la empresa
	Expectativa: infografía	1	\$ 50, 00	\$ 50, 00	Asume costo la empresa
	Charlas informativas	1	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa

	Folleto informativo: diseño	1	\$ 55, 00	\$ 55, 00	Asume costo la empresa
	Folleto informativo: impresión	15	\$ 1, 00	\$ 15, 00	Asume costo la empresa
Herramientas para incentivar el cumplimiento de la cultura de servicio	Instructivo “¿Cómo servir mejor?”: diseño	1	\$ 84, 00	\$ 84, 00	Asume costo la empresa
	Instructivo “¿Cómo servir mejor?”: impresiones	300	\$ 1, 50	\$ 450, 00	Asume costo la empresa
Planificación para mejorar la atención y el desempeño	Capacitaciones sobre cultura de servicio	12	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
	Plan de carrera	1	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
Detener la iniciativa de generar rumores	Boletines	12	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
	Charlas en contra de rumores	6	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
	Espacio de información	1	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
Espacios de aprendizaje sobre trabajo en equipo	Actividades extra laborales	1	\$ 62, 62	\$ 11 960, 00	Asume costo la empresa
	Capacitaciones	5	\$ 34, 81	\$ 6 648, 71	Asume costo la empresa
Herramientas para informar y recordar	Folletos informativos: diseño	1	\$ 55, 00	\$ 55, 00	Asume costo la empresa
	Folletos informativos: impresiones	300	\$ 0, 50	\$ 150, 00	Asume costo la empresa
Actividades que apelen a los sentimientos de los empleados	Transporte por día	3	\$ 100, 00	\$ 300, 00	Asume costo la empresa
	Lunch	260	\$ 2, 50	\$ 650, 00	Asume costo la empresa
	Un año más juntos	1	\$ 800, 00	\$ 800, 00	Asume costo la empresa
	Convivencias emocionales	6	\$ 0, 00	\$ 0, 00	Asume costo la empresa
			Total	\$ 50 647, 75	
			10% imprevisto	\$ 5 064, 78	
			TOTAL	\$ 55 712, 53	

5. Matriz de evaluación

Tabla 12. Matriz de evaluación del plan de comunicación.

Objetivo específico	Tipo de objetivo	Nivel de evaluación	Actividades	Instrumento	Indicador
Fortalecer la comunicación interna de NOVACLÍNICA S.A en el 95% de los empleados en un período de 3 meses	Informativo	Básico	Carteleras informativas	Conteo de publicaciones	# de publicaciones programas / # de publicaciones difundidas
			Revista institucional	Conteo de entregas	# impresiones / # de revistas entregadas
			Buzón de sugerencias	Conteo de comentarios	# de empleados / # de comentarios recibidos
			Reuniones	Conteo de participantes	# de empleados / # de asistentes
			Mailing	Conteo de envío	# de correos programados / # de correos enviados
			Intranet NOVACLÍNICA	Conteo de visitas	# de empleados / # de visitas a la Intranet
			Capacitaciones	Conteo de participantes	# de empleados / # de asistentes
			Talleres prácticos	Conteo de participantes	# de empleados / # de asistentes

Promover el cumplimiento de la identidad corporativa de NOVACLÍNICA S.A en el 65% de los empleados en un lapso de 3 meses	Motivacional	Intermedio	Manual de identidad corporativa	Conteo de entrega	# de manuales digitales diseñados / # de manuales entregados a departamentos determinados
			Placas	Conteo de instalación	# de placas programadas / # de placas instaladas
			“Bienvenido a NOVACLÍNICA”	Formulario de evaluación	# de manuales entregados / # de empleados satisfechos con el manual
			Agenda institucional	Formulario de evaluación	# de agendas entregadas / # de empleados satisfechos con la agenda
			Merchandising para oficina	Conteo de entrega	# de productos diseñados / # de productos entregados
			Fondos de pantalla	Conteo de uso	# de fondos de computadoras / # de fondos de pantalla usados
			Videos institucionales	Encuesta	# de empleados / # de empleados satisfechos con el video institucional

			Inducciones	Encuesta	# de inducciones realizadas / # de empleados satisfechos
			Manual de funciones	Conteo de entrega	# de manuales impresos / # de manuales entregados
			Empleado modelo	Formulario de evaluación	# de empleados / # de empleados premiados
			Personaje animado	Encuesta	# de personajes desarrollados / # de empleados satisfechos con los personajes
Potenciar el cumplimiento de la cultura de servicio en el 60% de los empleados en un plazo de 6 meses	Motivacional	Intermedio	Expectativa	Conteo de entrega	# de correos planificados / # de correos enviados
			Charlas informativas	Encuesta	# de charlas realizadas / # de empleados satisfechos con las charlas
			Folleto informativo	Conteo de entrega	# de folletos impresos / # de folletos entregados
			Mailing	Conteo de envío	# de correos programados / # de correos enviados
			Publicaciones en revista	Conteo de publicaciones	# de publicaciones programadas / # de publicaciones realizadas

			Publicaciones en intranet	Conteo de publicaciones	# de publicaciones programas / # de publicaciones realizadas
			Instructivo “¿Cómo servir mejor?”	Encuesta	# de empleados / # de empleados que cumplen con lo establecido en el instructivo
			Test y guía virtual	Conteo de visitas	# de empleados / # de personas que han realizado el test
			Capacitaciones sobre cultura de servicio	Conteo de participantes	# de empleados / # de asistentes
			Plan de carrera	Propuesta de plan de carrera	# de empleados / # de empleados beneficiados con el plan de carrera

Instaurar herramientas que promuevan la integración y mejoren el clima laboral en el 60% de los colaboradores en un plazo de 6 meses	Motivacional	Intermedio	Boletines	Conteo de entrega	# de boletines planificados / # de boletines enviados
			Charlas en contra de los rumores	Encuesta	# de charlas / # de empleados satisfechos con las charlas
			Espacio de confirmación	Conteo de comentarios	# de empleados / # de comentarios recibidos
			Intranet	Conteo de publicaciones	# de publicaciones programas / # de publicaciones realizadas
			Publicaciones en revista	Conteo de publicaciones	# de publicaciones programas / # de publicaciones realizadas
			Carteleras	Conteo de publicaciones	# de publicaciones programas / # de publicaciones realizadas
			Mailing	Conteo de envío	# de correos programados / # de correos enviados
			Actividades extra laborales	Encuesta	# de empleados / # de empleados que aplican los conocimientos impartidos en las actividades
			Capacitaciones	Conteo de participación	# de empleados / # de certificados entregados

			Folletos informativos	Conteo de entrega	# de boletines planificados / # de boletines enviados
			Juguetes recolectados	Conteo de recolección	# de empleados / # de juguetes recolectados
			Comida	Conteo de consumo	# de packs comprados / # de packs consumidos
			Transporte	Conteo de asistencia	Capacidad de personas / # de asistentes
			Campaña de salud y felicidad	Encuesta	# empleados / # de empleados satisfechos con la campaña
			Un año más juntos	Formulario de evaluación	# de empleados / # de empleados satisfechos con el evento
			Convivencias emocionales	Conteo de participación	# de empleados / # de empleados que participan de las charlas

Referencias

- Araujo, P. (2014). *La importancia de la atención al cliente en el sector salud*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016 de: <http://marketingestrategico.pe/la-importancia-de-la-atencion-al-cliente-en-el-sector-salud/>
- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. 1ª ed. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (1998) *La comunicación interna*. Reporte C&D, N.13, 5 – 7.
- Capriotti, P. (1999) *Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo*. Reporte C&D, N. 13, 30 – 33.
- Capriotti, P. (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Castro, B. (2007) *El auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons.
- Costa, J. (2010) *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Gosso, F. (2008) *Híper Satisfacción del cliente*. México D.F, México: Panorama Editorial.
- Jiménez, J. (2014) *El valor de una cultura de atención y servicio al cliente*. Recuperado de: <http://www.artesupremo.com/2014/09/el-valor-de-una-cultura-de-atencion-y-servicio-al-cliente/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Montuschi, L. (2007) *Cultura corporativa y toma de decisiones en la empresa*. *Temas de Management*, N. 3, 7 - 11.
- Pérez, R. (2012) *Pensar la estrategia*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

- Prieto, J. (2005) *Gerencia del servicio: la clave para ganar todos*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ramírez, F. (2005) *El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión corporativa*. Orbis: revista de Ciencias Humanas
- Restrepo, C., Restrepo, L. y Estrada, S. (2006) *Enfoque estratégico del servicio al cliente*. Scientia et Technica Año XII, No. 32
- Ritter, M. (2008) *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Ritzer, G. (1993) *Teoría sociológica contemporánea*. España: McGraw-Hill
- Serrano, F. (s.f.) La Comunicación Interna: Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Recuperado el 14 de Marzo de 2016 de: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Sheahan, K. (2013) *Sobre el buen servicio de atención al cliente para hospitales*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016 de: http://www.ehowenespanol.com/buen-servicio-atencion-cliente-hospitales-sobre_462382/
- Villafañe, J. (2007). *Imagen Corporativa*. Recuperado de: http://www.villafane.com/files/pdf/Mapa_contenidos.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Información de la empresa

1.1. Identidad corporativa

1.1.1. Filosofía

1.1.1.1. Misión

Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de la más alta calidad, en todas las especialidades médicas garantizando nuestro servicio con tecnología de punta, y Recursos Humanos calificados y comprometidos con el bienestar de nuestros pacientes.

1.1.1.2. Visión

Posicionar a la institución como una clínica de especialidades médicas de alto nivel, tanto académico como ético incorporando estándares de calidad en atención; de calidez humana, de respeto a protocolos en lo administrativo y médico. Una institución que incorpore siempre tecnología de punta en beneficio de la salud de sus pacientes y abra sus puertas a profesionales bien formados y con deseos de prestigiar a la institución.

1.1.1.3. Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Transparencia
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Puntualidad

1.1.2. Cultura corporativa

En NOVACLÍNICA S.A se maneja una cultura burocrática, se toma mucho en cuenta las jerarquías, los procesos y las reglas, al ser una institución médica se tiene mucho cuidado en todos los procesos que se realiza a los pacientes y los respectivos documentos que certifican los mismos. Por otro lado, al ser una institución en parte educativa se refleja una cultura de clan, los médicos enseñan a todos los residentes, estudiantes del internado y externado. De igual manera las enfermeras, guían a quienes ingresan a la institución para facilitar su adaptación a la misma.

También, se evidencia que a pesar de que la empresa se centra en una cultura de servicio, los colaboradores desconocen la misma y por tanto no ofrecen un servicio adecuado al cliente tanto interno como externo.

1.2. Identidad visual

1.2.1. Logotipo



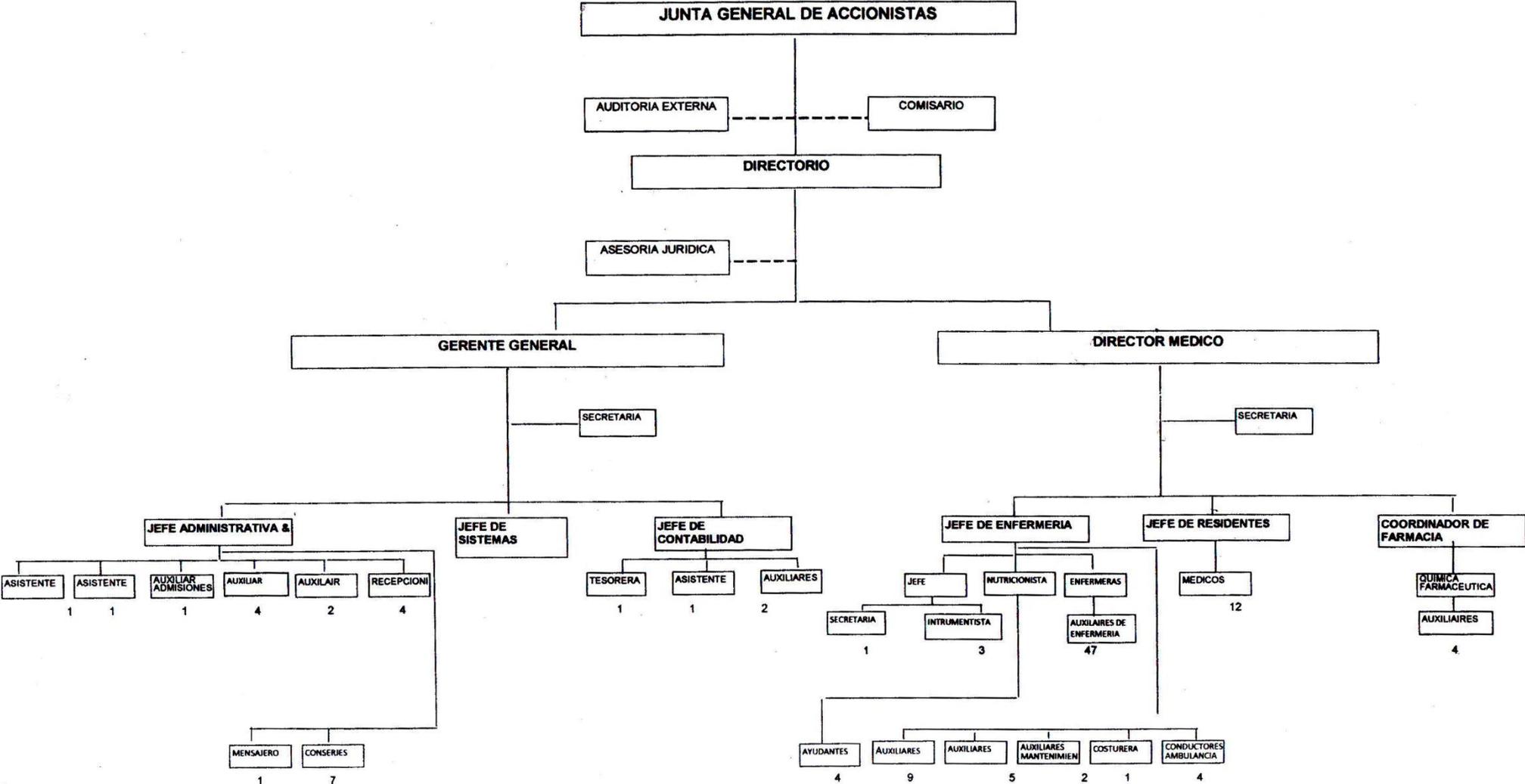
1.2.2. Colores corporativos

	C2/M74/Y99/KO	R237/G103/B35
	K90	R0/G0/B0
	K0	R255/G255/B255

1.3. Secciones de trabajo

POBLACIÓN	DEPARTAMENTOS DE TRABAJO	NÚMERO DE EMPLEADOS
Administración	Administración general	16
	Dirección médica	
Recursos humanos y convenios	Recursos humanos	9
	Convenios	
Auditoría médica	Auditoría médica	3
Personal de atención médica	Enfermería	148
	Médicos residentes y postgradistas	
	Rayos X	
	Instrumentistas de quirófano	
	Medicina ocupacional	
Personal operativo que se relaciona con el paciente	Contabilidad	29
	Farmacia	
	Información	
	Secretarías	
	Ambulancia	
Personal operativo que no se relaciona con el paciente	Cafetería	23
	Camilleros	
	Costura	
	Lavandería	
	Mantenimiento	
	Sistemas	
TOTAL		228

1.4 Estructura organizacional



1.5 Herramientas de comunicación interna

Se manejan solamente cuando se necesita comunicar algo, por lo tanto su uso no es continuo o constante. Están a cargo de Dirección médica y gerencia, y se cuenta con:

- Mail corporativo
- Cartas o memos
- Carteleras
- Reuniones casuales
- Comités

Anexo 2. Interpretaciones

2.1 Entrevistas

2.1.1 Modelo de entrevistas

ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS	
Identidad	
1.	¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con NOVACLÍNICA S.A?
2.	¿Considera que todas las actividades se rigen por la misión y visión de la empresa?
3.	¿Cuáles son, desde su punto de vista, los puntos fuertes de NOVACLÍNICA? ¿Por qué?
4.	¿Cuáles son los puntos débiles? ¿Por qué?
5.	Desde su punto de vista, ¿se reflejan los valores de NOVACLÍNICA en el comportamiento de los empleados?
6.	Al momento de realizar cambios, ¿el personal se adapta fácilmente y coopera en el cambio?
Cultura de servicios	
7.	¿Considera que es relevante contar con una cultura firme dentro de la empresa?
8.	¿Qué sabe acerca de la cultura de servicio?
9.	¿Considera que los empleados tanto médicos como operativos la conocen o trabajan bajo esta ideología?
10.	¿Considera que existe un evidente trabajo en equipo y cooperación?
11.	¿Las relaciones que mantiene el personal son positivas y ayudan al trabajo en equipo?
12.	¿Qué tipo de cultura considera que maneja NOVACLÍNICA?
13.	Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría la atención al cliente interno y externo?
14.	¿Cuáles son las mayores quejas por parte de los pacientes?
15.	¿Considera que el personal recibe la suficiente capacitación e información para atender de la mejor manera al cliente?
Comunicación	
16.	¿Cómo calificaría la comunicación interna de la institución, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto? ¿Por qué?
17.	¿Cuáles considera que son las falencias más grandes cuando se habla de comunicación?
18.	¿La comunicación que se realiza dentro de NOVACLÍNICA es permanente y planificada?
19.	¿Qué tipo de comunicación se maneja dentro de la empresa?
20.	¿Se dispone de un plan de comunicación interna?
21.	¿Cómo es la comunicación que mantiene usted con sus colaboradores?
22.	Si dependiera de usted, ¿qué cambios realizaría para mejorar la comunicación?

2.1.2 Gerente General

GERENTE GENERAL	
Ec. Fausto de la Torre 3 de Mayo de 2016	
Identidad	
1. ¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con NOVACLÍNICA S.A?	Bueno la mayor parte de trabajadores, podríamos estar hablando de un 95% con la clínica y la subclínica.
2. ¿Considera que todas las actividades se rigen por la misión y visión de la empresa?	En contexto general sí, siempre hay excepciones o pueden existir apreciaciones diferentes por parte de los usuarios, pero sí. Me parece que la gente conoce bien la misión y visión, yo fui uno de los que la generó. También con los objetivos, porque se han logrado, comenzamos como una empresa pequeña y hoy estamos, que no tenemos espacio en el edificio, contamos con equipos de punta, compramos otro edificio, es decir hay crecimiento. En la parte médica, todos los médicos son capacitados, con especialidades en el exterior, y los médicos asociados que hay mayor frecuencia nos muestra que la clínica está alcanzando un nivel alto en el mercado.
3. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, los puntos fuertes de NOVACLÍNICA? ¿Por qué?	Contar con equipos buenos, buenos profesionales y sobre todo la atención personalizada de los pacientes, aquí no se ve al paciente como un cliente más y se le brinda la mejor atención posible.
4. Al momento de realizar cambios, ¿el personal se adapta fácilmente y coopera en el cambio?	No creo que existan trabas, pero lo que pasa es que cuando hay un cambio entraña temo en un inicio, pero vemos que con el paso del tiempo nos acostumbramos al cambio.
Cultura de servicios	
5. ¿Considera que es relevante contar con una cultura firme dentro de la empresa?	Al ser una institución tan heterogénea, se necesita establecer una ideología que todos compartan, es decir un marco de referencia para su actitud.
6. ¿Considera que los empleados tanto médicos como operativos la conocen o trabajan bajo esta ideología?	Yo creo que sí, nosotros tenemos una relación con los trabajadores tratando un clima laboral donde se sienta satisfecha y se sienta parte de la institución, que se sienta fundamental y la atención sobre todo, tratamos que el paciente se sienta bien tomando en cuenta que esta descompensado emocionalmente, entonces el empleado maneje esto y le ayude. Entonces si el clima es bueno se trasmite esto al paciente, se busca que todos se sientan parte de.
7. ¿Qué tipo de cultura considera que maneja NOVACLÍNICA?	No sería burocrática, aquí lo que se busca es regular las actividades, tratamos de mantener el personal indispensable, y se han establecido jefaturas para solucionar los problemas, solamente uno muy grande llega a mi posición.
Comunicación	
8. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la institución, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?	La calificaría con un 3.5. Yo no tomaría en cuenta a los rumores y creo que no se dejan llevar en esta empresa por lo rumores.
9. ¿Qué tipo de comunicación se maneja dentro de la empresa?	La comunicación es descendente. Existe ascendente, se aceptan cualquier tipo de ideas o sugerencias operativas para mejorar algo, es abierta.
10. ¿Se dispone de un plan de comunicación interna?	Se puede decir que sí, más bien una planificación, existen niveles de jefatura, existen dos o 3 niveles, es decir de directorio a 3 áreas, administrativa, médica y financiera, entonces cualquier disposición se envía a estas áreas y ellos se encargan de comunicar a todos.

2.1.3 Director Médico

DIRECTOR MÉDICO	
Dr. Luis Miguel Delgado 2 DE MAYO DE 2016	
1. ¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con NOVACLÍNICA S.A?	Algunos, un 50% de los empleados, me imagino que se da porque no se sienten bien remunerados o bien tratados. Los rumores dentro de la organización afectan mucho, se dicen cosas increíbles, absurdas. Y no podemos andar desmintiendo todo lo que dicen, esto afecta directamente a los empleados, se forma el malestar. Incluso yo me entero por terceras personas todo lo que dicen.
2. ¿Considera que todas las actividades se rigen por la misión y visión de la empresa?	Parcialmente, alguno sí y algunos no. Pero en una institución de esta índole más allá de misión y visión se debe ser racional. La misión y visión engloba todo lo que hace el médico y todos deberían apuntar a ese fin. Entonces más que desconocer misión y visión, mucha gente no siente esa ideología.
3. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, los puntos fuertes de NOVACLÍNICA? ¿Por qué?	Primero el cumplimiento irrestricto a las leyes laborales, procuramos que todos en la clínica seamos bien tratados por todo el mundo, todos merecemos respeto, consideración y buen trata. También procuramos estar avanzando en el ámbito tecnológico y científico no solamente en médico, sino también en administrativo.
4. ¿Cuáles son los puntos débiles? ¿Por qué?	Creo que en puntos débiles, no damos aquí los mejores sueldos. Sé que otras instituciones dan mejores, me gustaría poder mejorar en ese aspecto, no es que sean del todo bajos, pero podríamos mejorar. La atención al cliente también es malo, pésimo, no sabemos cómo tratar el tema. Esto parte de muchas cosas como, poca educación, poca capacitación y seguimiento de la capacitación.
5. Desde su punto de vista, ¿se reflejan los valores de NOVACLÍNICA en el comportamiento de los empleados?	Algunos sí, yo digo que el 50% tiene esa mística del trabajo, de que les gusta de que los sienten, el otro 50% trabajo porque sí.
6. Al momento de realizar cambios, ¿el personal se adapta fácilmente y coopera en el cambio?	No tengo idea, no sé, no sabría cómo van a reaccionar. Me parece que tendríamos intentarlo. El punto es lograr el mejor trato al cliente, que se sienta este cariño, la comprensión, tolerancia, el respeto, con el fin de que se sientan, de lo mejor.

2.1.4 Director de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	
Vladimir Chacón 3 de mayo de 2016	
Identidad	
1. ¿Considera que los trabajadores se sienten identificados con NOVACLÍNICA S.A?	Gran parte creo que sí se encuentran identificados, pero no todos. Depende mucho de que en algunas áreas los empleados trabajan en el sector público, y como allá ganan más ponen a NOVACLÍNICA en segundo lugar. En el área administrativa, hay muchas quejas de salarios, y como son bajos, no hay compromiso. Para los médicos es muy difícil tratar de contratar alguien que solamente tenga un trabajo, el 90% del personal trabaja en dos lugares y los que solamente lo hacen aquí es porque recién terminaron la rural y no cuentan con experiencia porque son solteras y no necesitan un ingreso económico mayor.
2. ¿Considera que todas las actividades se rigen por la misión y visión de la empresa?	Bueno, ahora se ha podido socializar un poco la misión y visión. Lamentablemente no existe en los reglamentos, ni en el de seguridad y salud, ni el de trabajo, entonces la gente desconoce.
3. ¿Cuáles son, desde su punto de vista, los puntos fuertes de NOVACLÍNICA? ¿Por qué?	La reputación de la clínica en la ciudad y país, es decir la imagen que proyecta es el punto más fuerte. El reconocimiento que tiene y la valía de los médicos que trabajan aquí, claro que a veces esta

<p>percepción se opaca por las actitudes que tienen quienes atienden al paciente porque han tenido problemas en sus otros trabajos o en la casa y vienen con eso aquí. Pero se debe tomar en cuenta que como aquí se cobra el trato debe ser diferente. Pero por suerte no ha bajado tanto la imagen.</p>
<p>4. ¿Cuáles son los puntos débiles? ¿Por qué? En relación a sueldos no estamos en competencia con otras instituciones privadas, que sé que ganan un sueldo mayor, entonces eso nos desventaja porque “el mejor material” se va allá, el aspecto económico siempre es importante. Aun así nosotros tenemos un personal muy bueno y competente, pero igual nos limita.</p>
<p>5. Al momento de realizar cambios, ¿el personal se adapta fácilmente y coopera en el cambio? Yo creo que pondrían trabas, si se necesita implementar algo nuevo se demorarían en adaptar al 100%, sería complicado y tomaría tiempo.</p>
<p>Cultura de servicios</p>
<p>6. ¿Qué sabe acerca de la cultura de servicio? Bueno aquí a la gente se le capacita, se les da cursos de cómo atender al paciente, al cliente, se ha tratado de encaminarles justo a esto de objetivo. Tanto al personal asistencial, como administrativo.</p>
<p>7. ¿Considera que los empleados tanto médicos como operativos la conocen o trabajan bajo esta ideología? Se trata de realizar una cultura de servicio, pero creo que no se está dando en un 100%, como le digo hay bastante inconformidad y así no se puede proyectar bienestar a paciente. Si desde adentro tiene problemas, es decir, no se llevan entre compañeros, tratan de ponerse el pie entre ellos. Entonces internamente yo no veo que exista un afianzamiento de las relaciones, así no se puede proyectar al cliente externo. Se trata en medida de corregir, pero mediante sanciones, no porque uno quiere.</p>
<p>8. ¿Considera que existe un evidente trabajo en equipo y cooperación? Falta mucho, se limitan nada más a sus funciones y de aquí ya no hago más, hago lo mío y el resto verá cómo sale. Cuando se trata de hacer algo o ayudar, hay mucha gente que no le gusta enseñar por miedo a que le vayan a quitar el puesto. Recién se actualizó el manual de funciones, y como pronto habrá un cambio de directiva esperamos con esto poder alienar, las fusiones con la nueva perspectiva y buscar que aumente la cooperación.</p>
<p>9. ¿Cuáles son las mayores quejas por parte de los pacientes? Las mayores quejas en la parte asistencial son con relación a los turnos de la noche, dicen los pacientes que les timbran de noche y no se acercan a atenderles. También que el trato no es adecuado no tanto con palabras sino con gestos, y todo eso afecta al cliente. En la parte administrativa se quejan muchos de los cajeros, de que el trato no es adecuado, que no tienen sueltos y esas cosas. Y esto claro, es por sueldos, piensan que porque es bajo, y sientes descontento, pueden proceder de mala forma en su trabajo.</p>
<p>10. ¿Considera que el personal recibe la suficiente capacitación e información para atender de la mejor manera al cliente? Se debería realizar un cronograma anual de capacitación por áreas, según las funciones que realiza. También en cuanto a neurolingüística, atención al cliente, y demás. Pero no lo tenemos se hace lo netamente básico, en enfermería se hace la capacitación internamente, la dicta la misma directora de enfermería. Se debería capacitar todos para que corrijan sus errores, vean sus fallas y no culpen solamente a la clínica de todo sino que aprecien como pueden mejorar también.</p>
<p>11. ¿Qué tan eficientes considera las actividades de integración para NOVACLÍNICA? Se ha hecho algunos programas, pero no han funcionado como uno quisiera. Se realizó un campeonato de deportes, pero incluso en estas actividades existen peleas, no asisten todos, y los que van se mantienen en sus grupos y no se relacionan, a veces en estos programas hay más desunión. Se debería realizar una convivencia en donde se los mezcle a todos, pero no ha sido posible. No se ha podido hacer algo directo para la integración, no se podría como uno desearía por los turnos de los médicos.</p>
<p>Comunicación</p>
<p>12. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la institución, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto? ¿Por qué? Existen muchas deficiencias, porque se maneja bajo parámetros muy estrictos. A veces se quiere que mucha información no salga de niveles superiores a inferiores, y a veces se filtra de alguna forma por niveles bajos y llega a nosotros, pero no de la forma que debería. Existen distintas herramientas, correo</p>

<p>electrónico interno, un WhatsApp entre mandos medios, y se espera que haya mayor comunicación. Pero de mandos superiores al resto existe un déficit.</p>
<p>13. Si dependiera de usted, ¿qué cambios realizaría para mejorar la comunicación? Se deberían realizar reuniones entre los mandos superiores a los medios, semanales, quincenales o por lo menos mensuales, así se evitarían muchas confusiones e incluso chismes. Se necesita una planificación, para controlar todo esto.</p>
<p>COMENTARIOS EXTRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muchas actividades que realizan en el departamento tienen que ser realizadas de forma “manual” o en Excel. En una clínica de este nivel ya debería contarse con todos los implementos tecnológicos que faciliten el trabajo. • Los chismes y rumores son fatales, he trabajado en otros lugares con gente más humilde, y aun así ellos demostraban más cultura y menos chismes. Desde que llegué me advirtieron de eso. • El ambiente laboral en la parte administrativa es bastante desunido.

2.1.5 Directora de Enfermería

DIRECTORA DE ENFERMERÍA
<p>María Córdova 2 de mayo de 2016</p>
<p>Cultura de servicios</p>
<p>1. ¿Considera que es relevante contar con una cultura firme dentro de la empresa? Sí, es sumamente importante porque nos encamina primero a la responsabilidad de cada uno de los trabajadores. En el caso del departamento tenemos un horario bien establecido, horas de entrada, horas de salida, y cada proceso muy controlado.</p>
<p>2. ¿Qué sabe acerca de la cultura de servicio? En lo referente a la cultura se va a regir a los procesos establecidos, tomando en cuenta la primera pregunta, pero en este caso lo que busca el departamento no es solamente conocimientos, sino transmitir calidez también a los pacientes, siempre cumpliendo los procesos. Ser agradables, si hay alguien en admisiones, acércame al cliente, presentarme, tratarlo por su nombre, es decir, tener actitudes que hagan que el paciente se sienta a gusto.</p>
<p>3. ¿Considera que los empleados médicos trabajan bajo esta ideología? Se trata de que mantengan esta ideología, en general se rigen mucho a buscar el bienestar del paciente, entonces sí, pero claro que existen excepciones, pero por eso queremos que se implemente en todo la cultura de servicio.</p>
<p>4. ¿Considera que existe un evidente trabajo en equipo y cooperación? En nuestra área, al ser un equipo médico, existe un trabajo en equipo, un 80 – 20 claro, no se puede esperar que todos siempre estén a gusto en todo y que todos se lleven bien, pero por el área de trabajo sí. Se puede ver que la gente sí trabaja en equipo sobre todo en quirófano y emergencia.</p>
<p>5. ¿Las relaciones que mantiene el personal son positivas y ayudan al trabajo en equipo? Sí, la mayoría del tiempo, igual sería un 80 – 20, es decir que el 80% sí coopera, existen personas que no se sienten bien y podrían ser un problema, pero por lo demás sí.</p>
<p>6. Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría la atención al cliente interno y externo? Buena, podría mejorarse, pero en general no es que exista un mal ambiente del todo. Se busca siempre que el paciente esté bien atendido, y que se sienta en confianza. En cuanto a los empleados se les brinda capacitaciones y demás que aporten a que puedan atender mejor a los pacientes.</p>

2.1.6 Directora de Convenios

DIRECTORA DE CONVENIOS

Magaly Valle

3 de mayo de 2016

7. ¿Cuáles son las actividades que desempeña su área de trabajo?

Trabaja directamente con las distintas aseguradoras privadas o con el IESS, SOAT, etc. para tramitar la cancelación o pago de los servicios que da la clínica, también devolución de dinero, cobro de garantías, y demás, con el fin de llegar a cancelar al personal médico y obtener las ganancias para la clínica.

8. ¿Cómo calificaría la cultura de NOVACLÍNICA?

Considera que NOVACLÍNICA está en un nivel 3, porque el compañerismo no se considera exitoso. Luego de trabajar 8 años en la institución, llega a la conclusión de que, se han mejorado algunas situaciones, pero la falta de compañerismo se aprecia, más en áreas que en otras. Del mismo modo, existe mucho "permisismo" (permisos constantes sin justificación) en algunas áreas, aspecto que es injusto para las demás. Esto influye a que exista un ambiente laboral pesado. Dentro de la empresa muchos aspectos personales afectan al desempeño laboral, del mismo modo los problemas entre compañeros se llevan al ámbito profesional.

9. ¿Considera que los empleados de su área se sienten identificados con la empresa?

En el área administrativa han existido varios cambios, por lo tanto, no todos conocen del modo correcto la identidad. Se han dictado charlas, pero no son continuas. En lo personal, ella no conoce del todo la misión. Considera que los jefes deben buscar que sus empleados se identifiquen con la empresa y que sientan que su rol es importante y entonces van a sentirse identificados con la misma. Con el tiempo se logrará que NOVACLÍNICA es más que una fuente de dinero, sino que se forma un cariño a ella.

10. ¿Cuáles son a su consideración los puntos fuertes y débiles de la empresa?

Una de las cosas más importantes son los profesionales que trabajan, los administrativos son sumamente importantes también, permiten que los médicos se muevan bien en la empresa, pero claro los profesionales médicos son excelentes y aportan a NOVACLÍNICA ya que tiene su renombre, ellos operan aquí, utilizan nuestras instalaciones y así nos vemos beneficiados. Se ha mejorado mucho la calidad del servicio al cliente. El liderazgo del Gerente ha sido excelente y ha llegado a ganar nombre la empresa, él ha logrado el equilibrio de la empresa.

Como puntos débiles, creo que nos falta demasiada promoción, y creo que en ese aspecto la empresa se está quedando. También hay que mejorar el ambiente laboral. El área médica y administrativa no está unida. Los médicos deben saber que también son empleados de la empresa, y que deben integrarse y colaborar en la organización, es decir que haya más compañerismo. Debe existir más integración, a veces personas nuevas llegan y uno no sabe quiénes son, y viceversa. La comunicación es un tema que se debe mejorar también, incluso para corregir todos estos problemas.

11. ¿Considera que se capacita lo suficiente a los nuevos empleados para poder atender al paciente?

Los periodos de capacitación son generalmente 15 días, pero cree que lo que falta a todos es mejorar en atención al cliente en general, ha mejorado, pero hay que mejorar mucho más. Desde las personas de información, y en general todos quienes tratan con los pacientes o con sus familiares, sobre todo porque dentro de las clínicas se maneja mucho los estados de ánimo, porque para el paciente todo es urgencia. Se tuvo algunos cursos de capacitación para atender al paciente en alguna ocasión, se debería profundizar más en este aspecto.

12. Rumores y chismes

Estos afectan a la empresa, ya que de alguna forma llegan incluso al aspecto laboral, y esto debería ser controlado o eliminado, pero es sumamente difícil que no exista en ningún lugar. Los rumores han afectado al respeto entre los colaboradores.

2.2 Fichas de observación

2.2.1 Modelo de ficha de observación

ÁREA:			
Fecha:	Hora:	Investigadora:	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad		
	Prestos a colaborar entre ellos		
	Confianza entre ellos		
	Apertura y atención		
Trabajo por inercia			
Malestar			
Atención al cliente es....	Agradable y atento		
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)		
	Grosero		
	Indiferente		
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto		
	Responsabilidad		
	Transparencia		
	Compromiso		
	Trabajo en equipo		
	Puntualidad		
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión		
	Visión		

2.2.2 Personal operativo que se relaciona con el paciente

2.2.2.1 Contabilidad

ÁREA: Contabilidad			
Fecha: 20 de Abril de 2016	Hora: 11h00 - 12h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	3	Se siente malestar. Al ser mujeres esto aumenta. En Tesorería es más agradable, pero igual tensionante.
	Prestos a colaborar entre ellos	2	
	Confianza entre ellos	2	
	Apertura y atención	2	
Trabajo por inercia	4		
Malestar	4		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	3	
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	4	
	Grosero	3	
	Indiferente	3	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	3	
	Responsabilidad	4	
	Transparencia	5	
	Compromiso	3	
	Trabajo en equipo	2	
	Puntualidad	5	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	1	
	Visión	1	

2.2.2.2 Farmacia

ÁREA: Farmacia			
Fecha: 27 de abril del 2016	Hora: 11h00 – 12h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	4	El jefe es muy agradable y transmite esta energía a sus colaboradores
	Prestos a colaborar entre ellos	5	
	Confianza entre ellos	5	
	Apertura y atención	5	
Trabajo por inercia	3		Deben seguir protocolos
Malestar	2		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	5	
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	5	
	Grosero	1	
	Indiferente	1	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	5	
	Responsabilidad	5	
	Transparencia	5	
	Compromiso	5	
	Trabajo en equipo	4	
	Puntualidad	5	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	3	
	Visión	2	

2.2.2.3 Información

ÁREA: Información			
Fecha: 26 de abril de 2016 27 de abril de 2016	Hora: 9h00 – 10h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	3,6	Trabajan en espacios apartados por completo de sus compañeros
	Prestos a colaborar entre ellos	4,3	
	Confianza entre ellos	3,6	
	Apertura y atención	4,3	
Trabajo por inercia	3,3		Deben seguir lineamientos establecidos por el hospital
Malestar	1		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	3,6	
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	4,6	
	Grosero	1,3	
	Indiferente	1,6	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	4,6	
	Responsabilidad	4,6	
	Transparencia	3	
	Compromiso	4	
	Trabajo en equipo	2,6	
	Puntualidad	4,6	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	2,6	
	Visión	2,6	

2.2.2.4 Ambulancia

ÁREA: Ambulancia			
Fecha: 26 de abril del 2016 27 de abril de 2016	Hora: 8h00 – 9h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	4	No mantiene mucha relación entre compañeros
	Prestos a colaborar entre ellos	4	
	Confianza entre ellos	3	
	Apertura y atención	4	
Trabajo por inercia	4		
Malestar	1		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	3	No se relacionan mucho con el paciente, más lo hace el médico encargado
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	4	
	Grosero	1	
	Indiferente	2	
Se aprecian lo valores corporativos de la institución	Respeto	3	
	Responsabilidad	5	
	Transparencia	5	
	Compromiso	4	
	Trabajo en equipo	3	
	Puntualidad	5	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	2	
	Visión	2	

2.2.3 Personal operativo que no se relaciona con el paciente

2.2.3.1 Mantenimiento

ÁREA: Mantenimiento			
Fecha: 26 de abril del 2016	Hora: 17h00 – 18h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	4	
	Prestos a colaborar entre ellos	4	
	Confianza entre ellos	3	
	Apertura y atención	3	
Trabajo por inercia	3		
Malestar	1		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	3	
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	4	
	Grosero	1	
	Indiferente	1	
Se aprecian lo valores corporativos de la institución	Respeto	4	
	Responsabilidad	4	
	Transparencia	4	
	Compromiso	4	
	Trabajo en equipo	3	
	Puntualidad	3	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	3	
	Visión	3	

2.2.3.2 Sistemas

ÁREA: Sistemas			
Fecha: 26 de abril del 2016	Hora: 13h00 – 14h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	4	Es solamente una persona, esto es enfocado a su relación con otros departamentos.
	Prestos a colaborar entre ellos	5	
	Confianza entre ellos	3	
	Apertura y atención	4	
Trabajo por inercia	2		
Malestar	1		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	3	
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	4	
	Grosero	1	
	Indiferente	1	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	4	
	Responsabilidad	4	
	Transparencia	5	
	Compromiso	4	
	Trabajo en equipo	2	
	Puntualidad	5	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	2	
	Visión	2	

2.2.3.3 Cafetería

ÁREA: Cafetería			
Fecha: 25 de abril del 2016	Hora: 9h00 – 10h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	4	Comparten el mismo espacio de trabajo todo el tiempo.
	Prestos a colaborar entre ellos	4	
	Confianza entre ellos	4	
	Apertura y atención	4	
Trabajo por inercia	3		
Malestar	2		Un poco de poses por el genio de compañeros
Atención al cliente es....	Agradable y atento	4	Llevan la comida a todos los pisos.
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	5	
	Grosero	1	
	Indiferente	1	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	4	
	Responsabilidad	5	
	Transparencia	5	
	Compromiso	4	
	Trabajo en equipo	4	
	Puntualidad	4	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	2	
	Visión	2	

2.2.3.4 Camilleros

ÁREA: Camilleros			
Fecha: 27 de abril del 2016	Hora: 13h00 – 14h00	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	4	
	Prestos a colaborar entre ellos	3	
	Confianza entre ellos	4	
	Apertura y atención	4	
Trabajo por inercia	3		
Malestar	1		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	4	
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	4	
	Grosero	1	
	Indiferente	1	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	4	
	Responsabilidad	4	
	Transparencia	4	
	Compromiso	4	
	Trabajo en equipo	4	
	Puntualidad	4	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	3	
	Visión	3	

2.2.3.5 Costura

ÁREA: Costura			
Fecha: 25 de abril del 2016	Hora: 10h00 – 10h30	Investigadora: María José Herrera	
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	4	Trabajan dos personas en un espacio pequeño y definido.
	Prestos a colaborar entre ellos	4	
	Confianza entre ellos	5	
	Apertura y atención	5	
Trabajo por inercia	5		
Malestar	1		Tienen estrictamente definida su labor
Atención al cliente es....	Agradable y atento	2	
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	5	
	Grosero	1	
	Indiferente	2	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	4	
	Responsabilidad	4	
	Transparencia	5	
	Compromiso	5	
	Trabajo en equipo	4	
	Puntualidad	5	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	3	
	Visión	2	

2.2.3.6 Lavandería

ÁREA: Farmacia			
Fecha: 25 de abril del 2016	Hora: 10h00 – 10h30		Investigadora: María José Herrera
Variable	Calificación 1 al 5, siendo 1 bajo y 5 alto		Observaciones
Las relaciones entre compañeros demuestran....	Amabilidad	5	Son muy colaboradores y agradables
	Prestos a colaborar entre ellos	5	
	Confianza entre ellos	5	
	Apertura y atención	5	
Trabajo por inercia	5		Tiene definido que hacer
Malestar	1		
Atención al cliente es....	Agradable y atento	5	Van por los pisos entregando sábanas y demás
	Atiende lo que busca el cliente (direccionada y efectiva)	5	
	Grosero	1	
	Indiferente	1	
Se aprecian los valores corporativos de la institución	Respeto	5	
	Responsabilidad	5	
	Transparencia	5	
	Compromiso	5	
	Trabajo en equipo	5	
	Puntualidad	5	
Se refleja un trabajo relacionado con misión y visión	Misión	3	
	Visión	3	

2.3 Encuestas

2.3.1 Personal administrativo y operativo

2.3.1.1 Modelo de encuestas

Encuesta de Investigación					
Objetivo: Esta encuesta va dirigida al personal administrativo de la institución con el fin de medir identidad, cultura corporativa, cultura de servicio y medios de comunicación más comunes dentro de la empresa. La encuesta es anónima y con fines académicos, por favor lea detenidamente cada pregunta y seleccione la más adecuada según su criterio.					
Información general					
1. Edad	Entre 20 y 25 años ()	Entre 40 y 50 años ()			
	Entre 26 y 31 años ()	Entre 50 y 60 años ()			
	Entre 32 y 40 años ()	De 60 en adelante ()			
2. Área de trabajo					
3. Sexo	Femenino ()	Masculino ()			
Comunicación					
4. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la institución, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?	1	2	3	4	5
5. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?	Visual ()	Escrita ()	Verbal ()		
6. Seleccione cuáles son las herramientas comunicacionales que usted conoce y utiliza (más de una respuesta posible)	Correo corporativo ()				
	Carteleras ()				
	Revista institucional ()				
	Reuniones ()				
	Memos o cartas ()				
	Otros.....				

7. ¿Considera el boca a boca una forma de comunicación importante dentro de la empresa?	Sí () No ()															
8. ¿Existe la presencia de rumores negativos en la empresa? ¿Han afectado en algún momento a NOVACLÍNICA o al clima laboral?	Sí () No () ¿Cómo han afectado?.....															
9. ¿Cuánta información recibe sobre su trabajo y sobre NOVACLÍNICA?	Nada () Bastante () Poca () Mucha ()															
10. ¿Considera que los mensajes que recibe de NOVACLÍNICA son planificados?	Sí () No ()															
11. La información que recibe le parece....	Escasa y confusa () Poco clara () Suficiente () Rica y abundante ()															
12. ¿De quién recibe usted la información de la empresa? (más de una respuesta posible)	De la dirección () De mi superior () La leo en las carteleras () Boca a boca ()															
13. ¿Le gustaría tener conocimiento constante de la situación de la empresa?	Sí () No ()															
14. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información referente a NOVACLÍNICA?	Redes sociales () Folletos o revistas () Correo electrónico () Carteleras () Videos corporativos () Otros (especifique).....															
15. ¿Conoce la relación de su puesto de trabajo con los demás puestos de la empresa?	No la conozco () Conozco algo pero no de forma clara () La conozco medianamente () La conozco perfectamente ()															
Identidad y cultura corporativa																
16. ¿Conoce el año de fundación de la empresa?	Sí () No () ¿Cuál es?.....															
17. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?	Sí () No ()															
18. Escriba lo que conozca de las mismas	Misión..... Visión.....															
19. ¿La misión de NOVACLÍNICA hace que usted sienta que su trabajo es importante?	Sí () No ()															
20. ¿Se siente identificado con NOVACLÍNICA?	Muy identificado () Identificado () Neutro () Poco identificado () Nada identificado ()															
21. ¿Cuáles son a su juicio los puntos más fuertes de la empresa?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy poco fuerte</th> <th>Poco fuerte</th> <th>Bastante fuerte</th> <th>Muy fuerte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tecnología</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recursos humanos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte	Tecnología					Recursos humanos				
	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte												
Tecnología																
Recursos humanos																

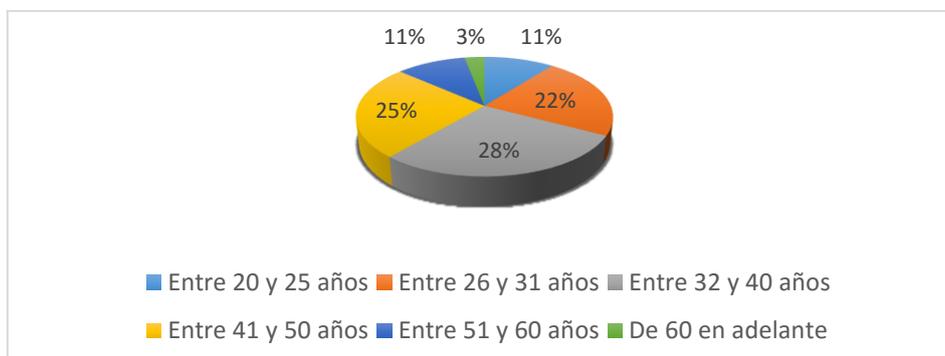
	Política financiera					
	Servicio al cliente					
	Imagen					
	Innovación					
22. Seleccione los valores corporativos que usted percibe dentro de la empresa (más de una respuesta posible).	Respeto () Responsabilidad () Transparencia () Compromiso () Trabajo en equipo () Puntualidad ()					
23. Según su criterio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?		Muy poco	Poco	Bastante	Mucho	
	Hacia el servicio al cliente interno y externo (buenos controles de calidad, rapidez, paciencia, etc.)					
	Hacia la innovación (aplicación de nuevas tecnologías, capacitaciones, etc.)					
	Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, etc.)					
24. ¿Cómo calificaría la interrelación de su puesto de trabajo con otros puestos de NOVACLÍNICA, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1 2 3 4 5					
25. ¿Cómo calificaría su relación con sus superiores, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1 2 3 4 5					
26. ¿Cómo calificaría su relación con sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1 2 3 4 5					
27. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones relevantes en la organización?	Sí () No () A veces ()					
28. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en su área?	Muy satisfecho () Satisfecho () Neutro () Insatisfecho () Muy insatisfecho ()					
29. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo una a NOVACLÍNICA	No existe ninguno () Aunque exista, no sabría cuál es () Sí, pero de manera indefinida () Si, existe un hecho concreto () ¿Cuál es?.....					
30. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo separe de la empresa	No existe ninguno () Aunque exista, no sabría cuál es () Sí, pero de manera indefinida () Si, existe un hecho concreto () ¿Cuál es?.....					

31. Valore las siguientes afirmaciones conforme al grado en que correspondan con la realidad, según su criterio		Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
	Competitividad interna				
	Seguridad en el empleo				
	Compañerismo				
	Adicción al trabajo				
	Poco interés en el trabajo				
	Trabajo por inercia				
	Se evidencia un gran trabajo en equipo				
	Información sobre los planes de la empresa				
	Prioridad al cliente y sus demandas				
	Se necesita la autorización de la dirección para todo				
La adaptación a nuevas formas de trabajo es todo un reto					
32. ¿Cuáles considera usted que son los principales puntos débiles de la empresa?		Punto muy débil	Punto un poco débil	Punto bastante débil	Punto muy débil
	Altos costos				
	Inadecuación de equipos				
	Conflictos internos				
	Mala organización				
	Falta de comunicación				
Múltiples quejas de clientes					
33. ¿Se siente valorado y respetado en su trabajo?	Muy valorado	()			
	Valorado	()			
	Neutro	()			
	Poco valorado	()			
	Nada valorado	()			
34. ¿En su unidad se alcanzan los objetivos propuestos?	Sí	()			
	No	()			
	A veces	()			
35. En el último año, ¿Ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?	Sí	()			
	No	()			
36. En relación a las otras empresas del sector, ¿en qué posición cree que se encuentra su empresa?	Es poco importante	()			
	Lejos del líder	()			
	Cerca del líder	()			
	Líder	()			
Servicio al cliente interno y externo					
En esta parte, para responder las preguntas, haga de cuenta que usted es un cliente para sus compañeros de trabajo y, a la vez, que sus compañeros son sus clientes. Tome en cuenta que el cliente interno son todos los miembros de NOVACLÍNICA y el cliente externo son las pacientes y sus familiares.					
37. ¿Describiría a su empresa como cumplidora de los compromisos con sus clientes internos y externos?	Muy poco cumplidora	()			
	Poco cumplidora	()			
	Bastante cumplidora	()			
	Muy cumplidora	()			
38. ¿Cómo calificaría la atención que recibe de sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1	2	3	4	5

39. ¿Cómo califica la atención que usted brinda a sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1 2 3 4 5
40. ¿Considera que cuenta con las herramientas suficientes para poder brindar una atención satisfactoria a sus compañeros y al público externo?	Sí () No ()
41. Cuando se trata de atender o brindar servicio, considera que es... (Más de una respuesta posible)	Paciente () Agradable () Rápido () Atento () Va directo a lo que necesita en cliente () Otros.....
42. ¿Considera que recibe la capacitación suficiente para atender de la mejor manera al cliente interno y externo?	Sí () No ()
43. ¿Conoce usted algún manual de la empresa en donde indique las mejores maneras para atender al cliente?	Sí () No () No, pero sería muy útil ()

2.3.1.2 Resultados

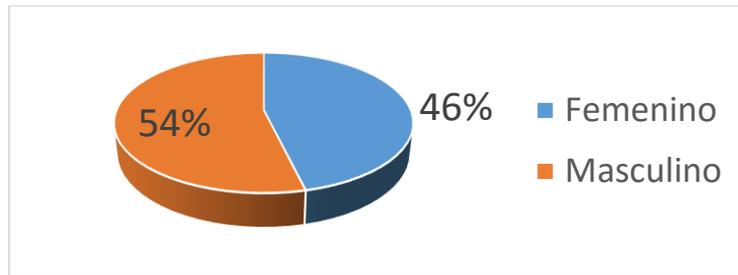
1. Edad:



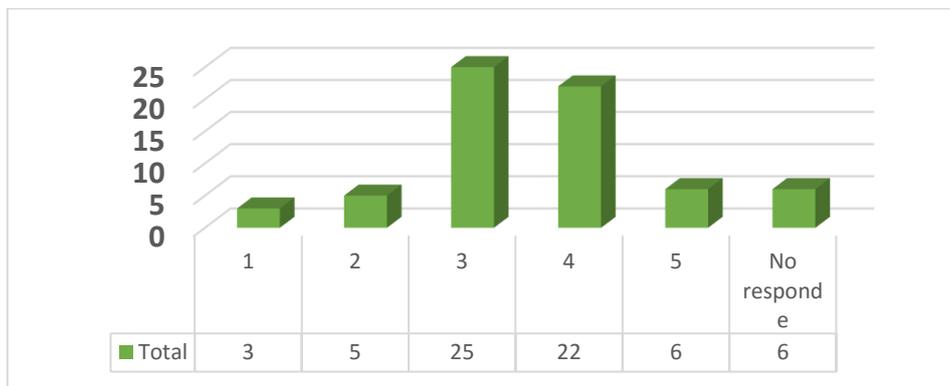
2. Área de trabajo:

Administración general	Dirección médica
Recursos humanos	Convenios
Contabilidad	Farmacia
Información	Secretarías
Cafetería	Ambulancia
Camilleros	Costura
Lavandería	Mantenimiento
Sistemas	Caja

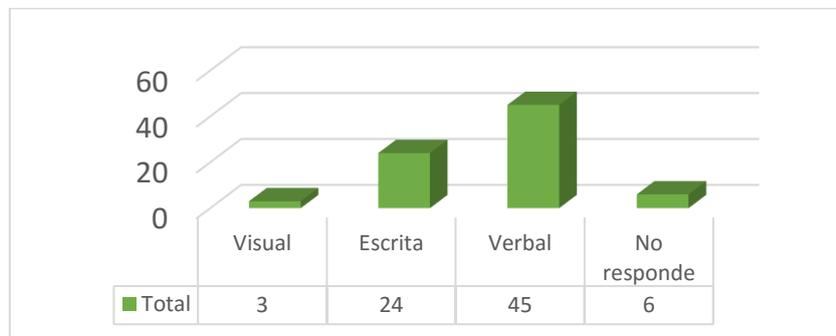
3. Sexo:



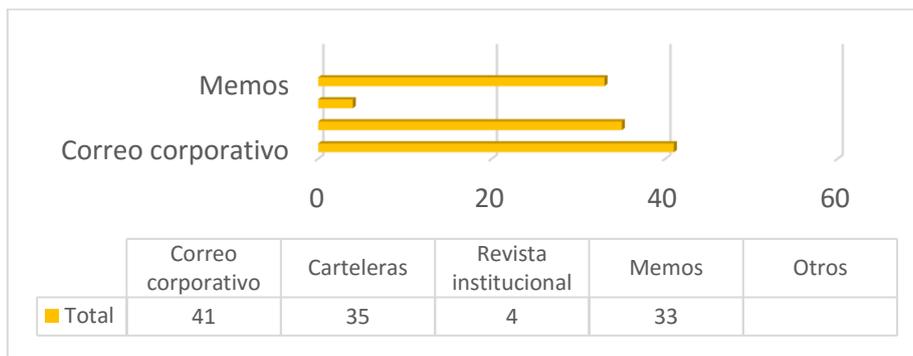
4. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la institución, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?



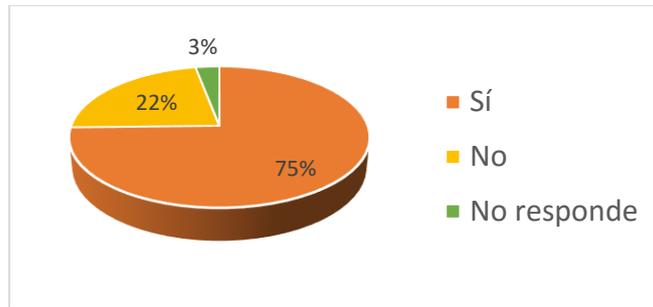
5. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?



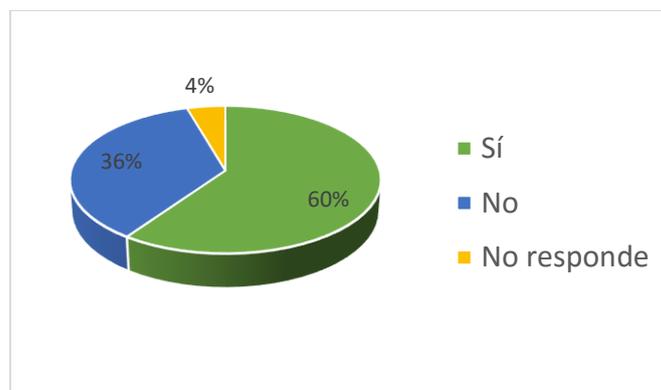
6. Seleccione cuáles son las herramientas comunicacionales que usted conoce y utiliza



7. ¿Considera el boca a boca una forma de comunicación importante dentro de la empresa?



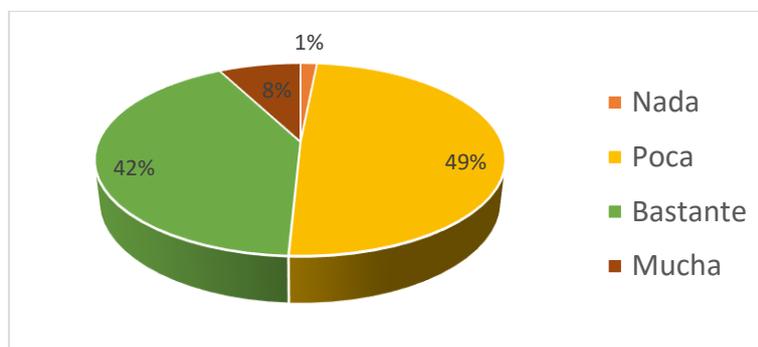
8. ¿Existe la presencia de rumores negativos en la empresa? ¿Han afectado en algún momento a NOVACLÍNICA o al clima laboral?



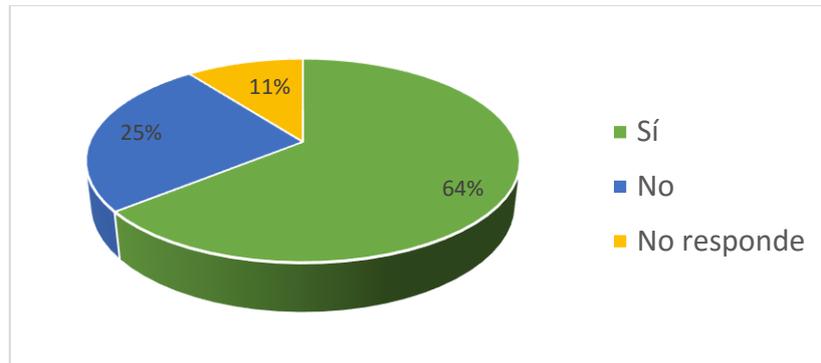
¿Cómo han afectado?

Al ambiente o clima laboral
Creando distancia y dañando la relación entre compañeros
Al desempeño laboral
Creando desacuerdos
Provoca descontento e incomodidad en el personal
Genera malos entendidos y discusiones
Afecta a la eficiencia y calidad de trabajo, incluso a la atención al cliente

9. ¿Cuánta información recibe sobre su trabajo y sobre NOVACLÍNICA?



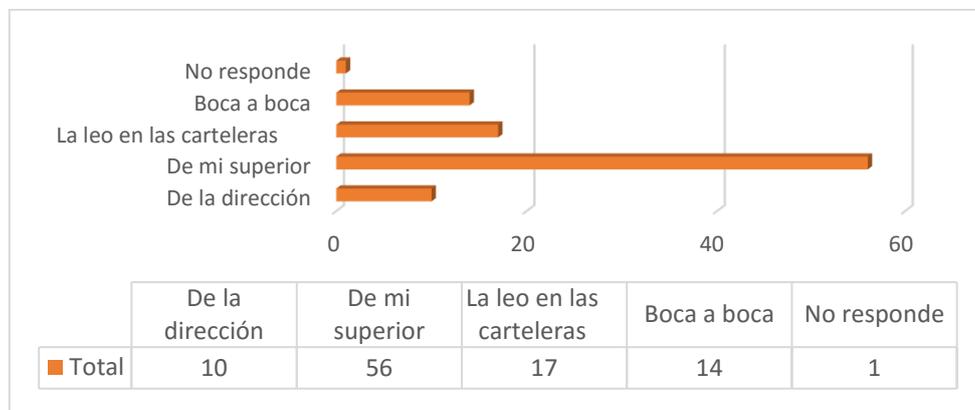
10. ¿Considera que los mensajes que recibe de NOVACLÍNICA son planificados?



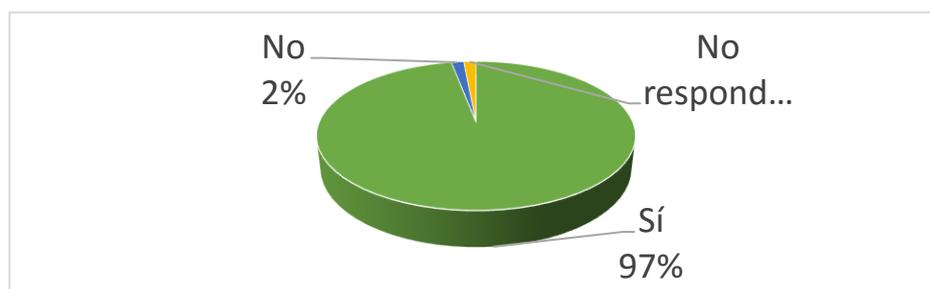
11. La información que recibe le parece....



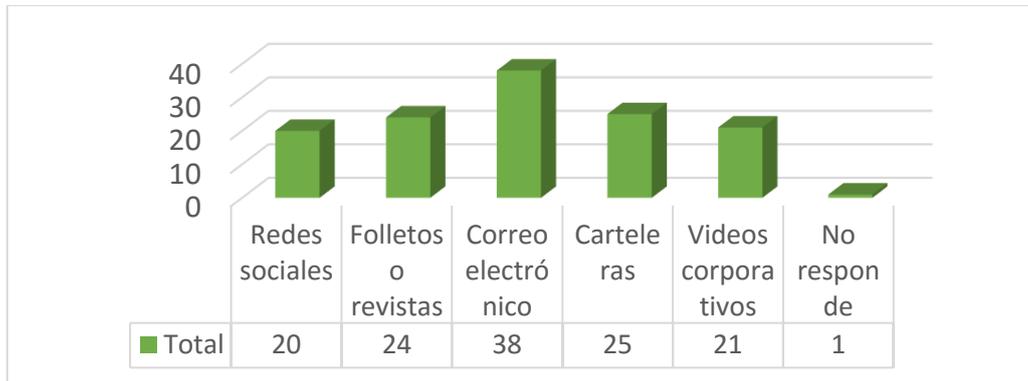
12. ¿De quién recibe usted la información de la empresa?



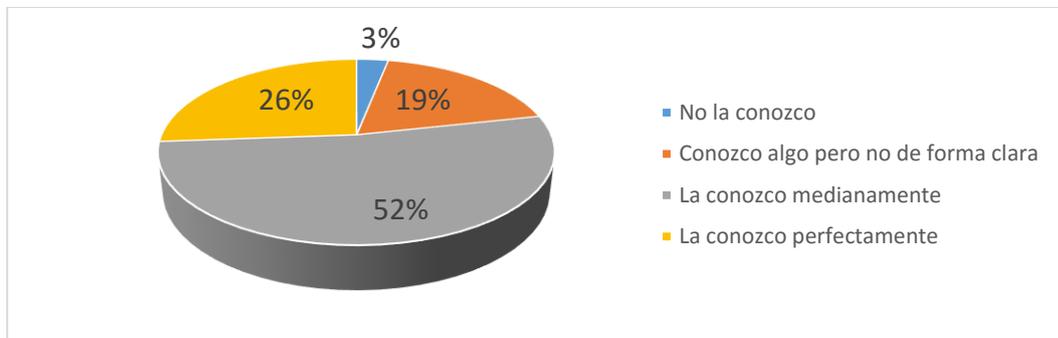
13. ¿Le gustaría tener conocimiento constante de la situación de la empresa?



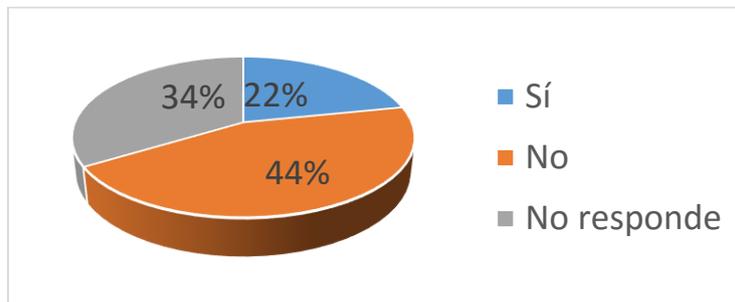
14. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información referente a NOVACLÍNICA?



15. ¿Conoce la relación de su puesto de trabajo con los demás puestos de la empresa?



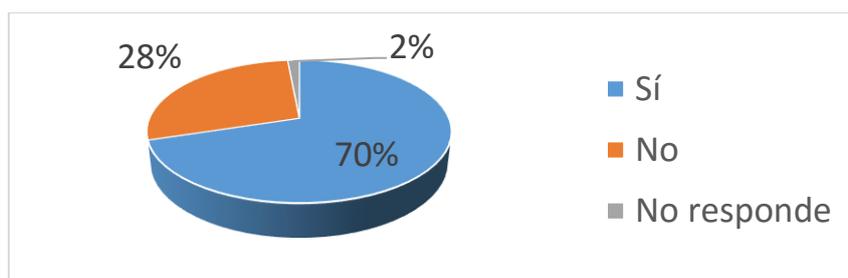
16. ¿Conoce el año de fundación de la empresa?



¿Cuál es?

1992
Noviembre 1993
25 junio 1991
25 años
12 de noviembre de 1992
1975 como Santa Cecilia y 1971 Novaclínica

17. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?



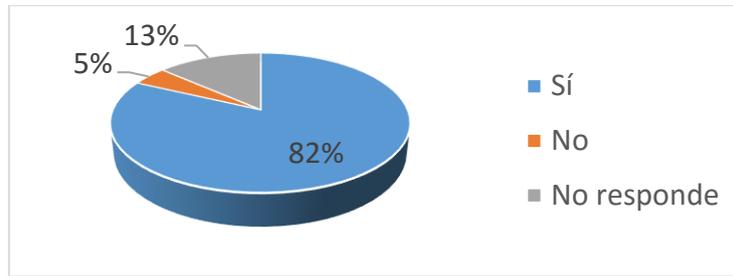
18. Escriba lo que conozca de la misión:

Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de la más alta calidad
Brindar a la comunidad atención permanente de la más alta calidad en todas las especialidades médicas
Brindar la mejor atención y calidad en salud
Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral
Ayudar a la gente
Vender a la sociedad atención permanente de salud integral a la más alta calidad en todas las especialidades.
La ética, responsabilidad con los pacientes
Brindar atención permanente de salud integral de alta calidad con tecnología de punta y recursos humanos
Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral en todas las especialidades
Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de la más alta calidad en todas las especialidades médicas garantizando nuevos servicios con tecnología de punta
Brindar a la comunidad atención integral permanente de salud integral de la más alta calidad en todas las especialidades médicas

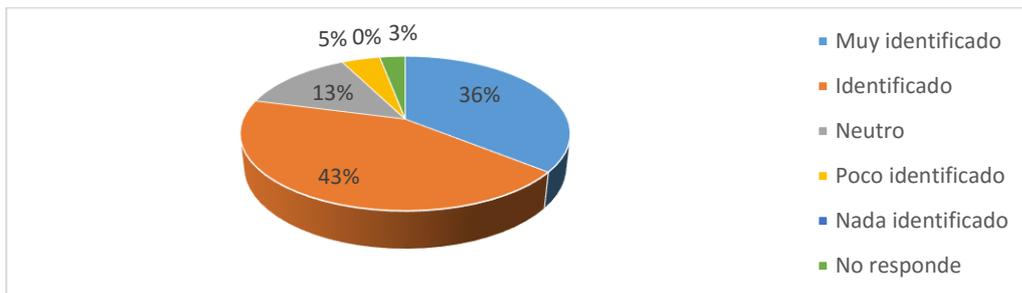
Escriba lo que conozca de la visión:

Cumplir con los estándares para ser una empresa sólida
Llegar a ser la mejor clínica de la zona con personal capacitado y equipos
Brindar salud y bienestar a la comunidad, es decir pacientes
Crecer y servicio de calidad
Ser todos el mismo equipo
Crecer como seres humanos trabajadores y con nuestros pacientes
Ser una empresa muy grande
Ser una institución de primera clase
Ser una institución prestigiosa y que brinde la atención adecuada
Ser reconocido por la comunidad como una clínica confiable
Atención integral a nuestros clientes
Protección crecimiento y desarrollo amor a la empresa y personal
Crecer como institución y crear confianza en los pacientes

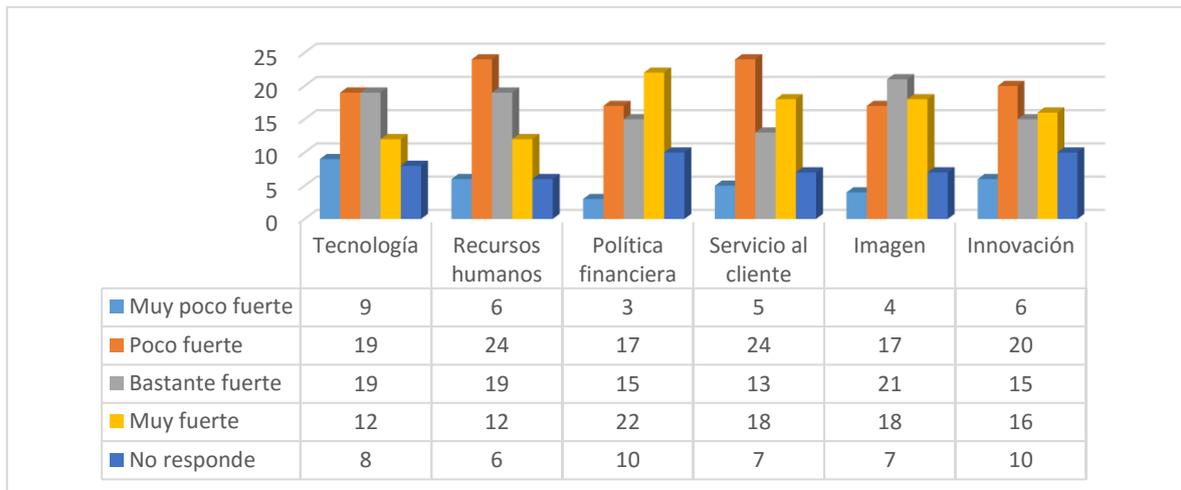
19. ¿La misión de NOVACLÍNICA hace que usted sienta que su trabajo es importante?



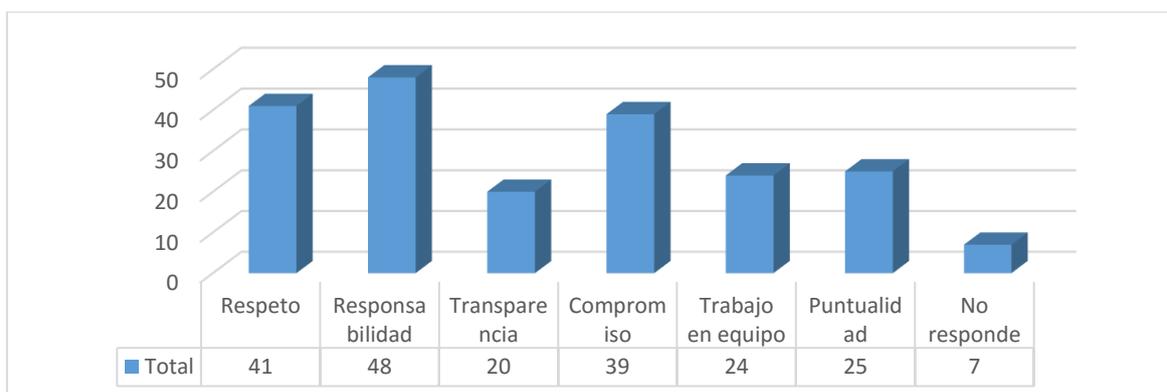
20. ¿Se siente identificado con NOVACLÍNICA?



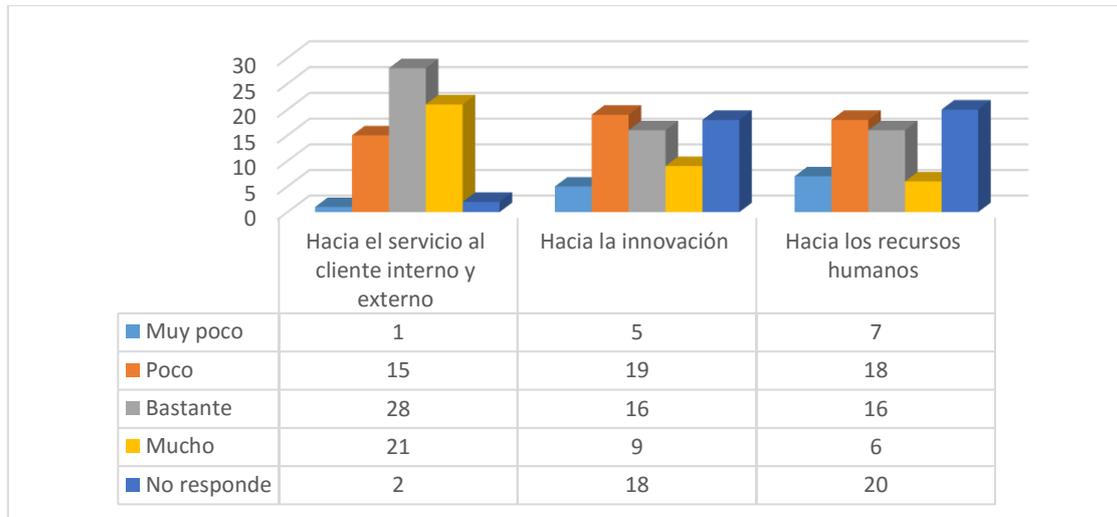
21. ¿Cuáles son a su juicio los puntos más fuertes de la empresa?



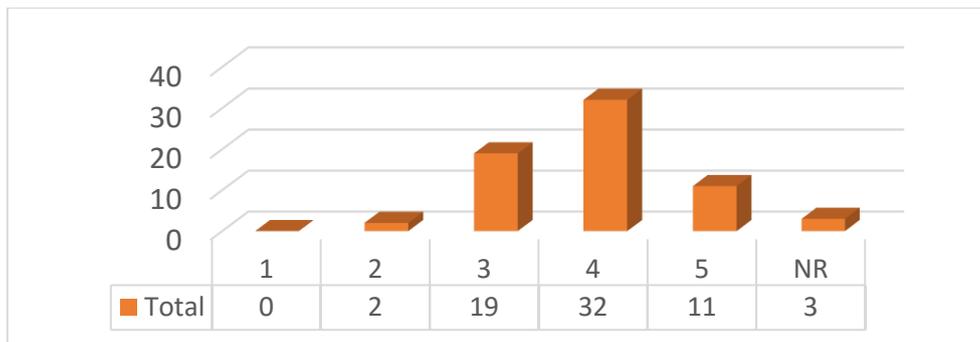
22. Seleccione los valores corporativos que usted percibe dentro de la empresa



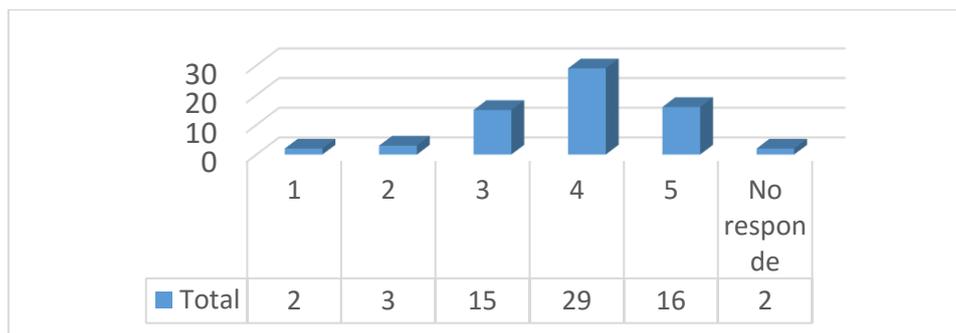
23. Según su criterio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?



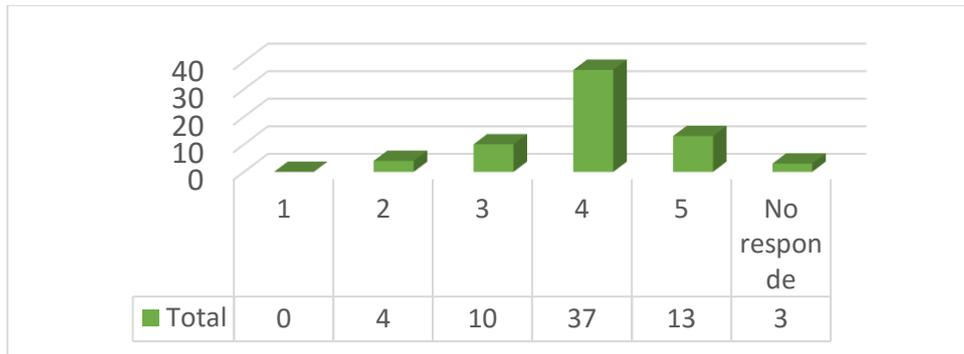
24. ¿Cómo calificaría la interrelación de su puesto de trabajo con otros puestos de NOVACLÍNICA, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



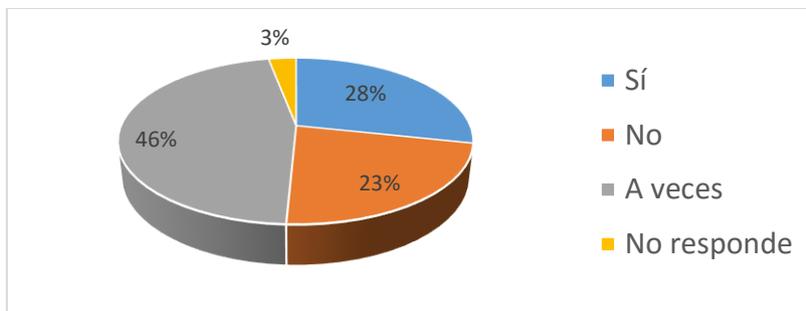
25. ¿Cómo calificaría su relación con sus superiores, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



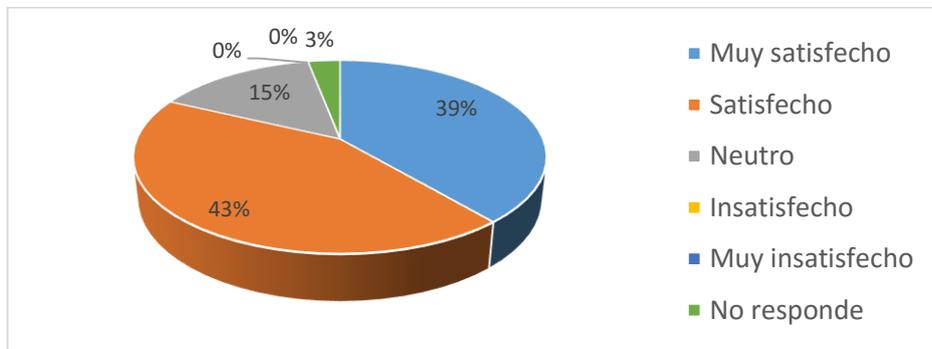
26. ¿Cómo calificaría su relación con sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



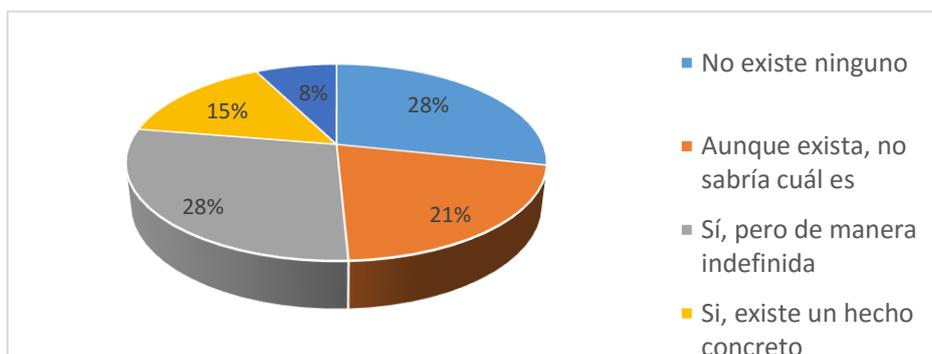
27. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones relevantes en la organización?



28. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en su área?



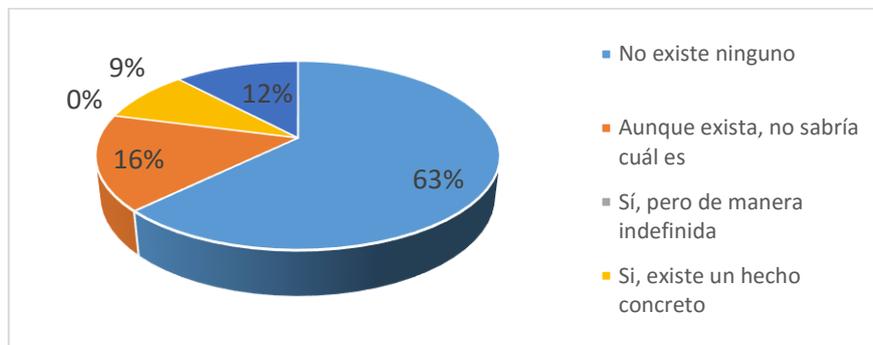
29. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo una a NOVACLÍNICA



¿Cuál es?

Contribuir con el bienestar
Cariño y lealtad a la empresa
Me gusta trabajar en farmacia
El compromiso de realizar bien el trabajo y agradecer a la institución
El compañerismo y la amistad
Si el deseo de superación
El compañerismo y la amistad
Comprometernos con nuestro trabajo
Haber brindado por años trabajo y con salario
Mi compromiso de apartar a la clínica
La seguridad y apoyo con médicos en cualquier momento

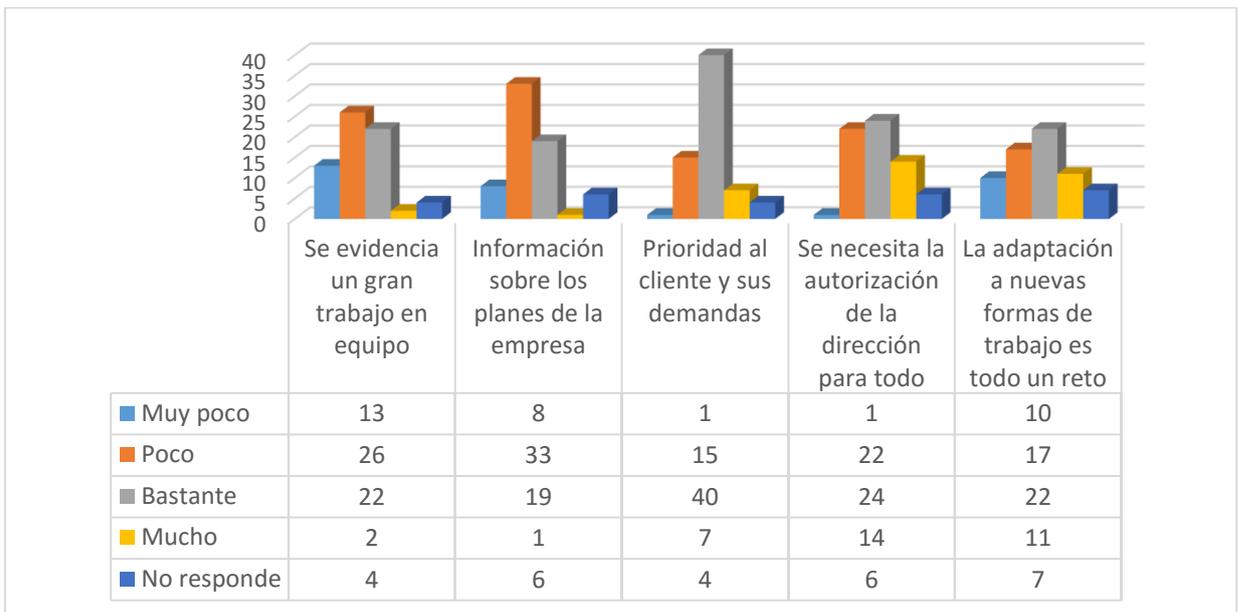
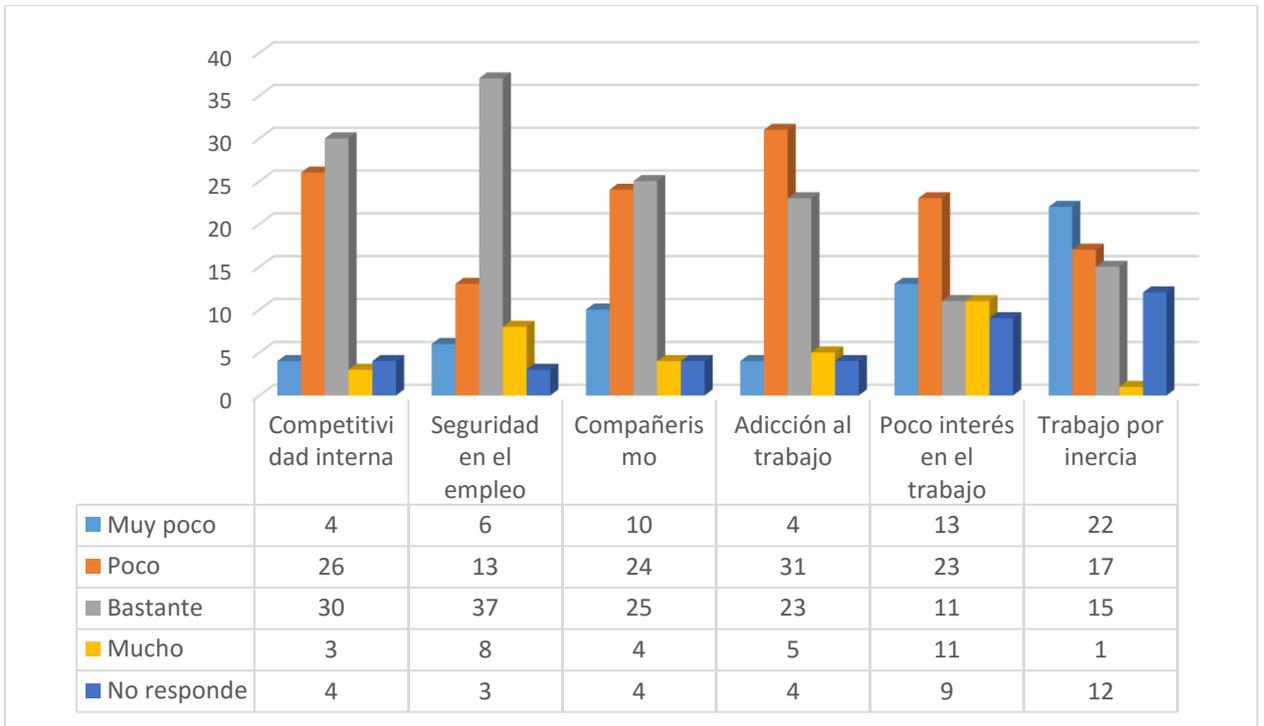
30. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo separe de la empresa



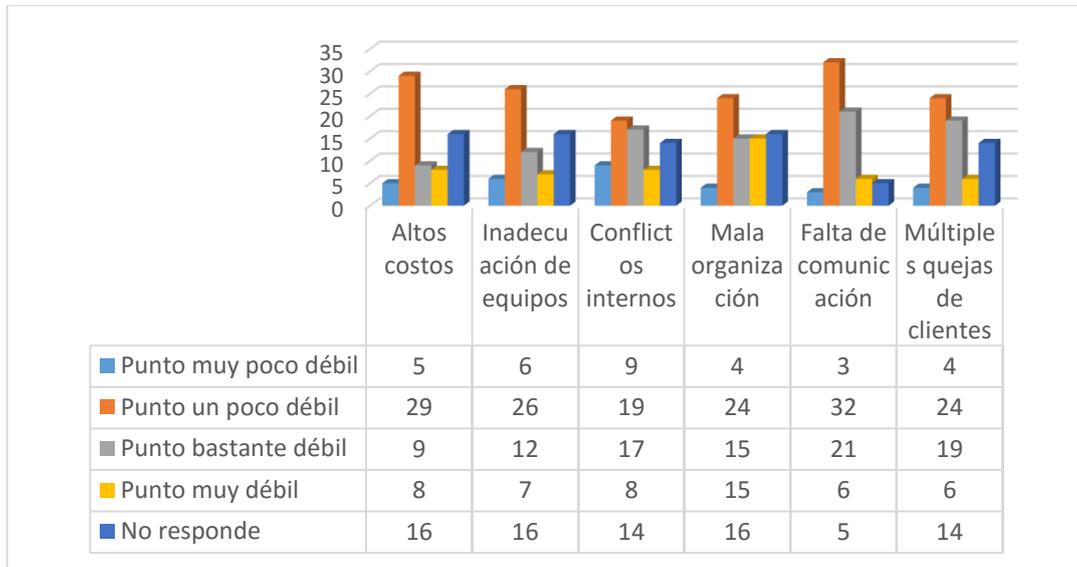
¿Cuál es?

Mejor oportunidad laboral
Lo grosera y altanera que es la jefa de convenios
El horario
La falta de oportunidad de crecer profesionalmente
No existe trabajo en equipo

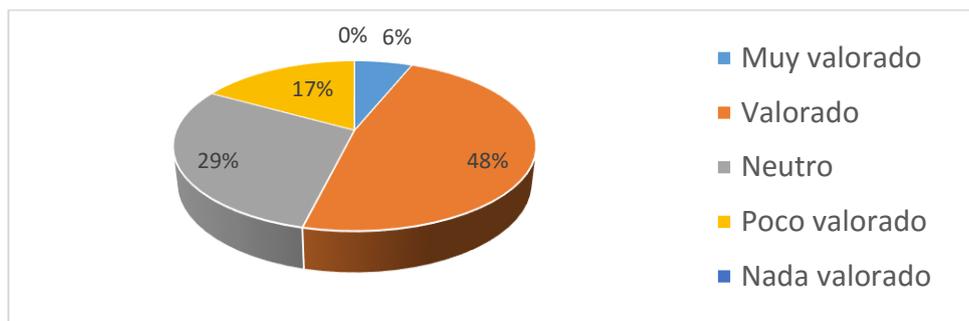
31. Valore las siguientes afirmaciones conforme al grado en que correspondan con la realidad, según su criterio



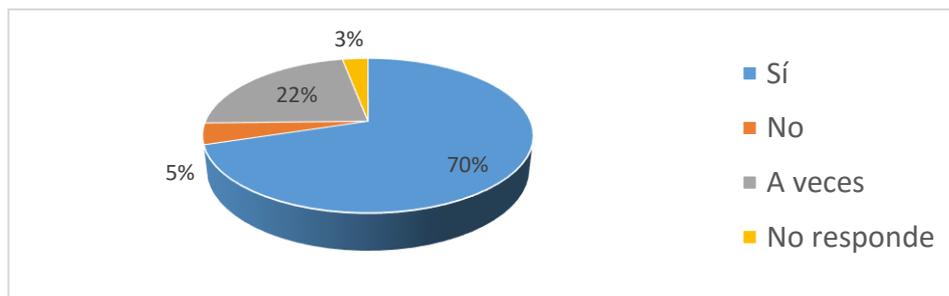
32. ¿Cuáles considera usted que son los principales puntos débiles de la empresa?



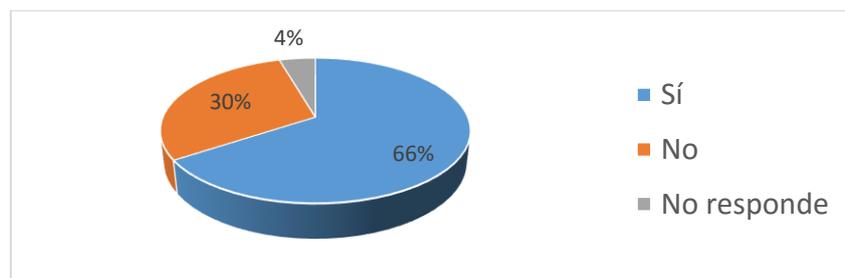
33. ¿Se siente valorado y respetado en su trabajo?



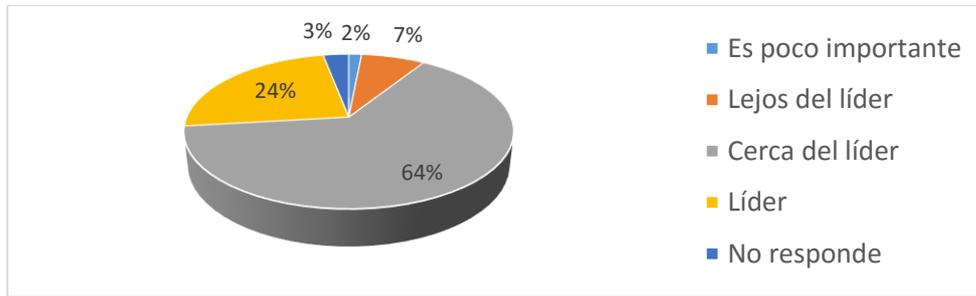
34. ¿En su unidad se alcanzan los objetivos propuestos?



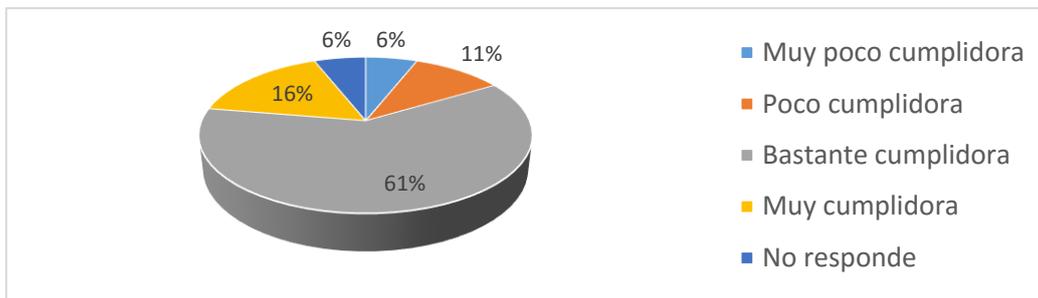
35. En el último año, ¿Ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?



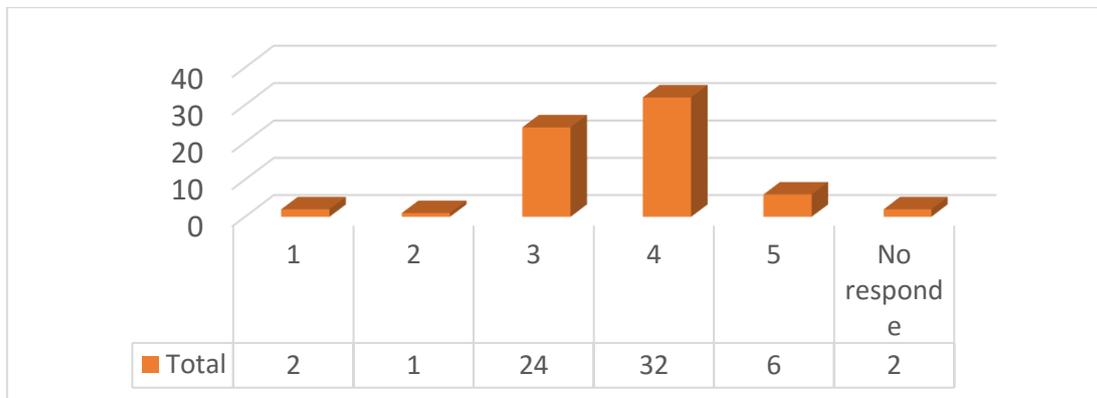
36. En relación a las otras empresas del sector, ¿en qué posición cree que se encuentra su empresa?



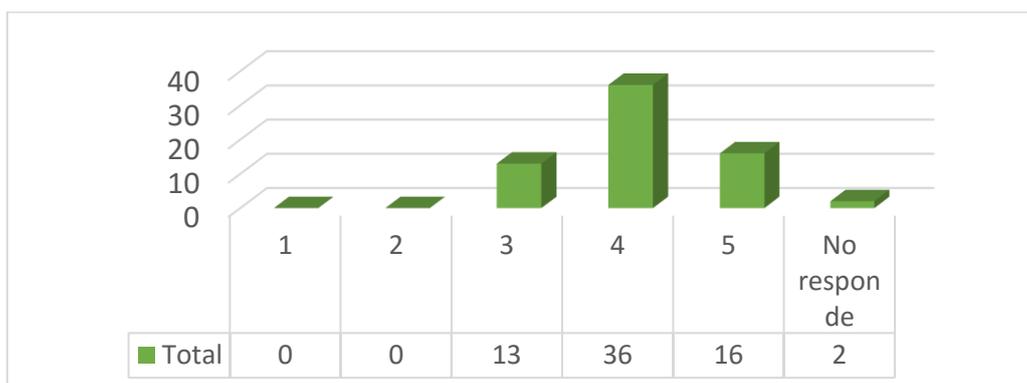
37. ¿Describiría a su empresa como cumplidora de los compromisos con sus clientes internos y externos?



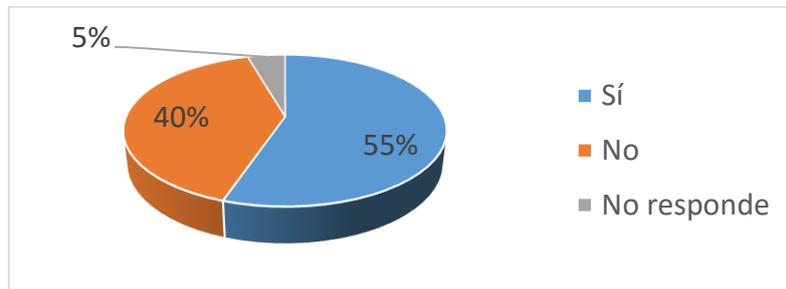
38. ¿Cómo calificaría la atención que recibe de sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



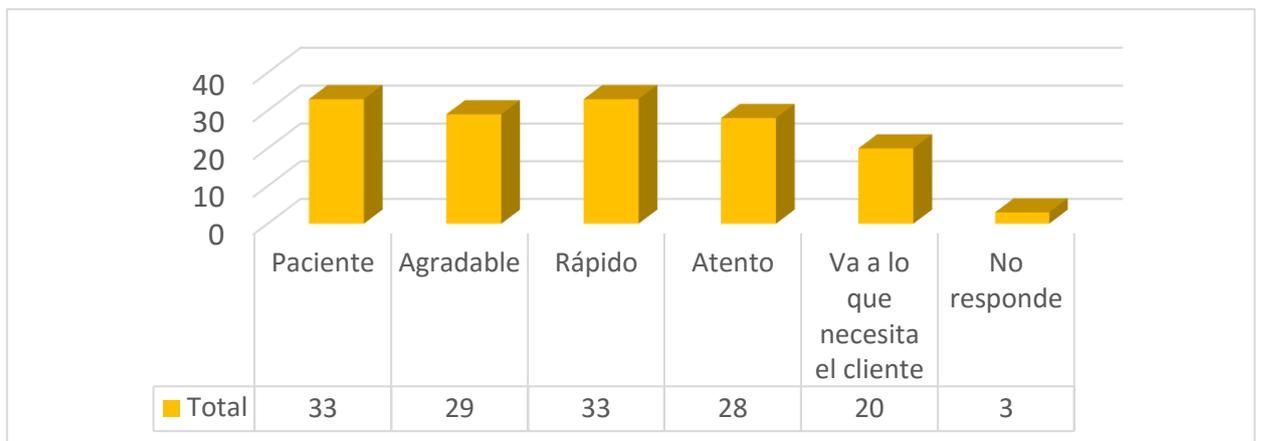
39. ¿Cómo califica la atención que usted brinda a sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



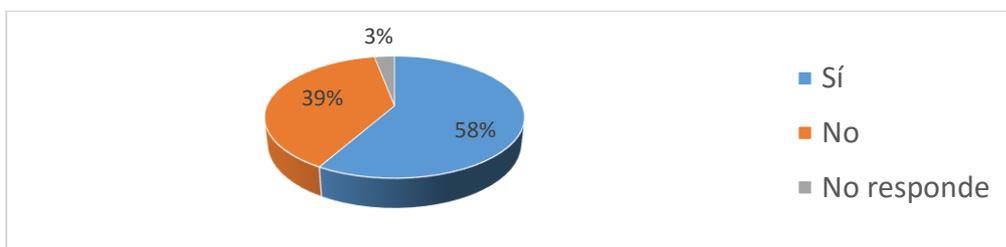
40. ¿Considera que cuenta con las herramientas suficientes para poder brindar una atención satisfactoria a sus compañeros y al público externo?



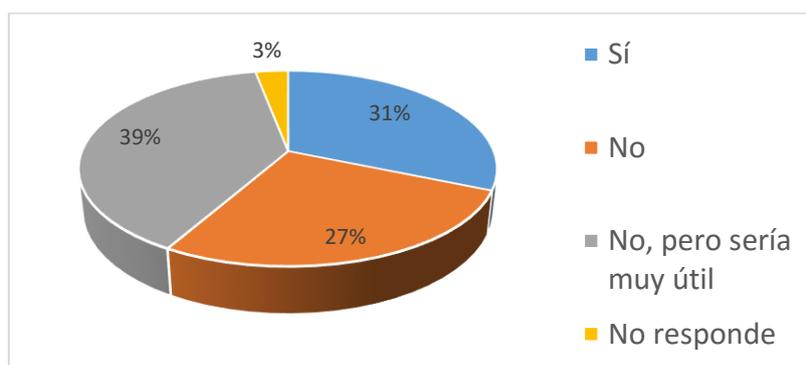
41. Cuando se trata de atender o brindar servicio, considera que es...



42. ¿Considera que recibe la capacitación suficiente para atender de la mejor manera al cliente interno y externo?



43. ¿Conoce usted algún manual de la empresa en donde indique las mejores maneras para atender al cliente?



2.3.2 Personal médico

2.3.2.1 Modelo de encuesta

Encuesta de Investigación	
Objetivo: Esta encuesta va dirigida al personal administrativo de la institución con el fin de medir identidad, cultura corporativa, cultura de servicio y medios de comunicación más comunes dentro de la empresa. La encuesta es anónima y con fines académicos, por favor lea detenidamente cada pregunta y seleccione la más adecuada según su criterio.	
Información general	
44. Edad	Entre 20 y 25 años () Entre 40 y 50 años () Entre 26 y 31 años () Entre 50 y 60 años () Entre 32 y 40 años () De 60 en adelante ()
45. Área de trabajo	
46. Sexo	Femenino () Masculino ()
Comunicación	
47. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la institución, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?	1 2 3 4 5
48. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?	Visual () Escrita () Verbal ()
49. Seleccione cuáles son las herramientas comunicacionales que usted conoce y utiliza (más de una respuesta posible)	Correo corporativo () Carteleras () Revista institucional () Reuniones () Memos o cartas () Otros.....
50. ¿Considera el boca a boca una forma de comunicación importante dentro de la empresa?	Sí () No ()
51. ¿Existe la presencia de rumores negativos en la empresa? ¿Han afectado en algún momento a NOVACLÍNICA o al clima laboral?	Sí () No () ¿Cómo han afectado?.....
52. ¿Cuánta información recibe sobre su trabajo y sobre NOVACLÍNICA?	Nada () Bastante () Poca () Mucha ()
53. ¿Considera que los mensajes que recibe de NOVACLÍNICA son planificados?	Sí () No ()
54. La información que recibe le parece....	Escasa y confusa () Poco clara () Suficiente () Rica y abundante ()
55. ¿De quién recibe usted la información de la empresa? (más de una respuesta posible)	De la dirección () De mi superior () La leo en las carteleras () Boca a boca ()
56. ¿Le gustaría tener conocimiento constante de la situación de la empresa?	Sí () No ()
57. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información referente a NOVACLÍNICA?	Redes sociales () Folletos o revistas () Correo electrónico () Carteleras () Videos corporativos () Otros (especifique).....

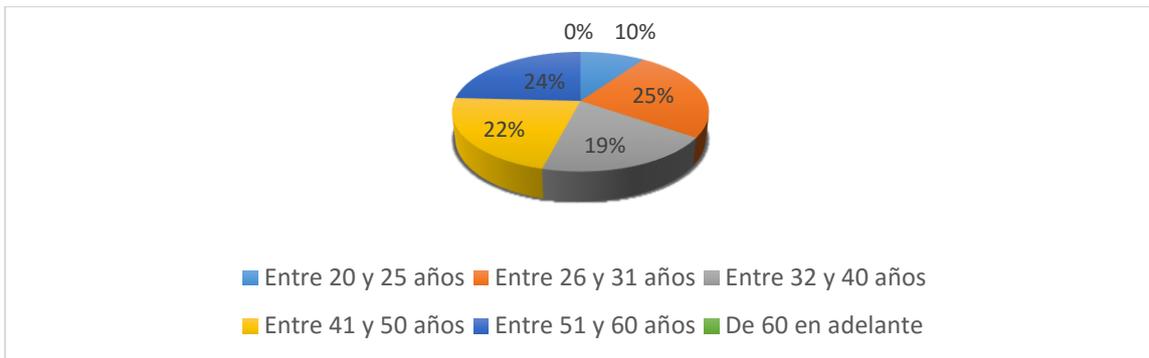
58. ¿Conoce la relación de su puesto de trabajo con los demás puestos de la empresa?	No la conozco () Conozco algo pero no de forma clara () La conozco medianamente () La conozco perfectamente ()																																			
Identidad y cultura corporativa																																				
59. ¿Conoce el año de fundación de la empresa?	Sí () No () ¿Cuál es?.....																																			
60. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?	Sí () No ()																																			
61. Escriba lo que conozca de las mismas	Misión..... Visión.....																																			
62. ¿La misión de NOVACLÍNICA hace que usted sienta que su trabajo es importante?	Sí () No ()																																			
63. ¿Se siente identificado con NOVACLÍNICA?	Muy identificado () Identificado () Neutro () Poco identificado () Nada identificado ()																																			
64. ¿Cuáles son a su juicio los puntos más fuertes de la empresa?	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy poco fuerte</th> <th>Poco fuerte</th> <th>Bastante fuerte</th> <th>Muy fuerte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tecnología</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recursos humanos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Política financiera</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicio al cliente</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Imagen</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte	Tecnología					Recursos humanos					Política financiera					Servicio al cliente					Imagen					Innovación				
	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Bastante fuerte	Muy fuerte																																
Tecnología																																				
Recursos humanos																																				
Política financiera																																				
Servicio al cliente																																				
Imagen																																				
Innovación																																				
65. Seleccione los valores corporativos que usted percibe dentro de la empresa (más de una respuesta posible).	Respeto () Responsabilidad () Transparencia () Compromiso () Trabajo en equipo () Puntualidad ()																																			
66. Según su criterio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy poco</th> <th>Poco</th> <th>Bastante</th> <th>Mucho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hacia el servicio al cliente interno y externo (buenos controles de calidad, rapidez, paciencia, etc.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hacia la innovación (aplicación de nuevas tecnologías, capacitaciones, etc.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, etc.)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Muy poco	Poco	Bastante	Mucho	Hacia el servicio al cliente interno y externo (buenos controles de calidad, rapidez, paciencia, etc.)					Hacia la innovación (aplicación de nuevas tecnologías, capacitaciones, etc.)					Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, etc.)																			
	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho																																
Hacia el servicio al cliente interno y externo (buenos controles de calidad, rapidez, paciencia, etc.)																																				
Hacia la innovación (aplicación de nuevas tecnologías, capacitaciones, etc.)																																				
Hacia los recursos humanos (alta cohesión interna, participación informal, etc.)																																				
67. ¿Cómo calificaría la interrelación de su puesto de trabajo con otros puestos de NOVACLÍNICA, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1 2 3 4 5																																			
68. ¿Cómo calificaría su relación con sus superiores, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1 2 3 4 5																																			

69. ¿Cómo calificaría su relación con sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?	1 2 3 4 5																																																																
70. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones relevantes en la organización?	Sí () No () A veces ()																																																																
71. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en su área?	Muy satisfecho () Satisfecho () Neutro () Insatisfecho () Muy insatisfecho ()																																																																
72. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo una a NOVACLÍNICA	No existe ninguno () Aunque exista, no sabría cuál es () Sí, pero de manera indefinida () Si, existe un hecho concreto () ¿Cuál es?.....																																																																
73. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo separe de la empresa	No existe ninguno () Aunque exista, no sabría cuál es () Sí, pero de manera indefinida () Si, existe un hecho concreto () ¿Cuál es?.....																																																																
74. Valore las siguientes afirmaciones conforme al grado en que correspondan con la realidad, según su criterio	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy poco</th> <th>Poco</th> <th>Bastante</th> <th>Mucho</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Competitividad interna</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Seguridad en el empleo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Compañerismo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Adicción al trabajo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Poco interés en el trabajo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Trabajo por inercia</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Se evidencia un gran trabajo en equipo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Información sobre los planes de la empresa</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Prioridad al cliente y sus demandas</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Se necesita la autorización de la dirección para todo</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>La adaptación a nuevas formas de trabajo es todo un reto</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>						Muy poco	Poco	Bastante	Mucho	Competitividad interna					Seguridad en el empleo					Compañerismo					Adicción al trabajo					Poco interés en el trabajo					Trabajo por inercia					Se evidencia un gran trabajo en equipo					Información sobre los planes de la empresa					Prioridad al cliente y sus demandas					Se necesita la autorización de la dirección para todo					La adaptación a nuevas formas de trabajo es todo un reto				
	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho																																																													
Competitividad interna																																																																	
Seguridad en el empleo																																																																	
Compañerismo																																																																	
Adicción al trabajo																																																																	
Poco interés en el trabajo																																																																	
Trabajo por inercia																																																																	
Se evidencia un gran trabajo en equipo																																																																	
Información sobre los planes de la empresa																																																																	
Prioridad al cliente y sus demandas																																																																	
Se necesita la autorización de la dirección para todo																																																																	
La adaptación a nuevas formas de trabajo es todo un reto																																																																	
75. ¿Cuáles considera usted que son los principales puntos débiles de la empresa?	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Punto muy débil</th> <th>Punto un poco débil</th> <th>Punto bastante débil</th> <th>Punto muy débil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Altos costos</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Inadecuación de equipos</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Conflictos internos</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mala organización</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Falta de comunicación</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Múltiples quejas de clientes</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>						Punto muy débil	Punto un poco débil	Punto bastante débil	Punto muy débil	Altos costos					Inadecuación de equipos					Conflictos internos					Mala organización					Falta de comunicación					Múltiples quejas de clientes																													
	Punto muy débil	Punto un poco débil	Punto bastante débil	Punto muy débil																																																													
Altos costos																																																																	
Inadecuación de equipos																																																																	
Conflictos internos																																																																	
Mala organización																																																																	
Falta de comunicación																																																																	
Múltiples quejas de clientes																																																																	
76. ¿Se siente valorado y respetado en su trabajo?	Muy valorado () Valorado () Neutro () Poco valorado () Nada valorado ()																																																																

77. ¿En su unidad se alcanzan los objetivos propuestos?	Sí () No () A veces ()
78. En el último año, ¿Ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?	Sí () No ()
79. En relación a las otras empresas del sector, ¿en qué posición cree que se encuentra su empresa?	Es poco importante () Lejos del líder () Cerca del líder () Líder ()
Servicio al cliente interno y externo	
En esta parte, para responder las preguntas, haga de cuenta que usted es un cliente para sus compañeros de trabajo y, a la vez, que sus compañeros son sus clientes. Tome en cuenta que el cliente interno son todos los miembros de NOVACLÍNICA y el cliente externo son las pacientes y sus familiares.	
80. ¿Cómo calificaría la atención que recibe de sus compañeros de trabajo?	Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
81. ¿Cómo califica la atención que usted brinda a sus compañeros de trabajo?	Muy buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()
82. ¿Considera que cuenta con las herramientas suficientes para poder brindar una atención satisfactoria a sus compañeros y al público externo?	Sí () No ()
83. Cuando se trata de atender o brindar servicio, considera que es...	Paciente () Agradable () Rápido () Atento () Va directo a lo que necesita en cliente () Otros.....
84. Al brindar atención al paciente, ¿toma en cuenta estos aspectos?	Considerar el nivel de miedo del paciente () Ser agradable y paciente () Poner atención a los comentarios del paciente o su familia () Dar malas noticias de manera correcta ()
85. ¿Considera que recibe la capacitación suficiente para atender de la mejor manera al cliente interno y externo?	Sí () No ()
86. ¿Conoce usted algún manual de la empresa en donde indique las mejores maneras para atender al cliente?	Sí () No () No, pero sería muy útil ()
87. ¿Qué es lo más complicado al momento de tratar al paciente?
88. ¿Cómo podría ayudar la empresa a facilitar esto?

2.3.2.2 Resultados

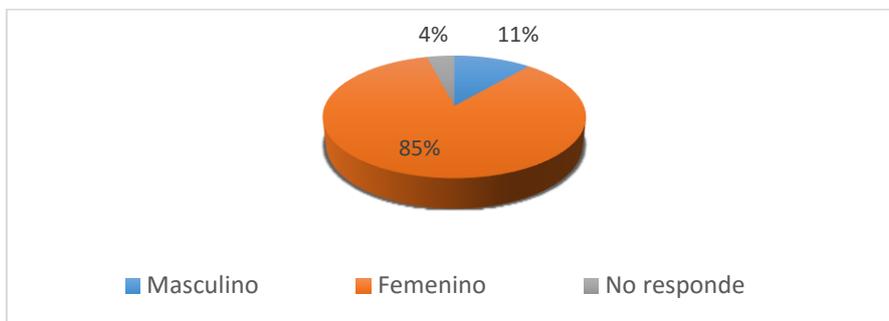
1. Edad:



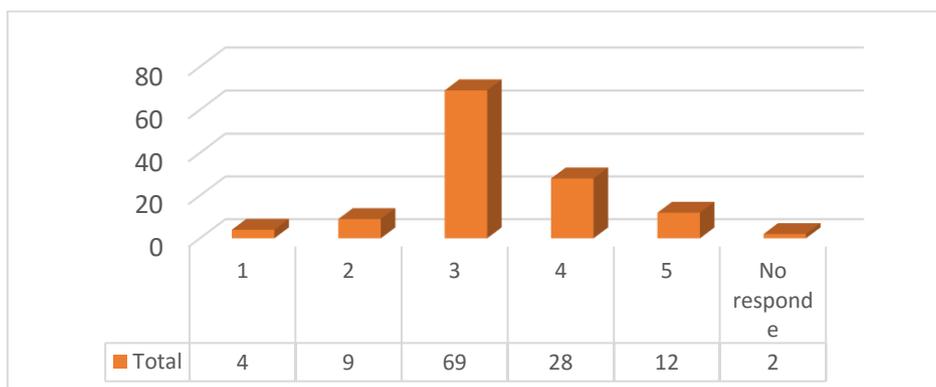
2. Área de trabajo:

Enfermería: <ul style="list-style-type: none"> • Emergencia • Hospitalización • Neonatología • Quirófano • Cuidados intensivos 	Auxiliares de enfermería: <ul style="list-style-type: none"> • Emergencia • Hospitalización • Neonatología • Quirófano • Cuidados intensivos
Médicos residentes	Rayos X
Instrumentistas	Medico ocupacional

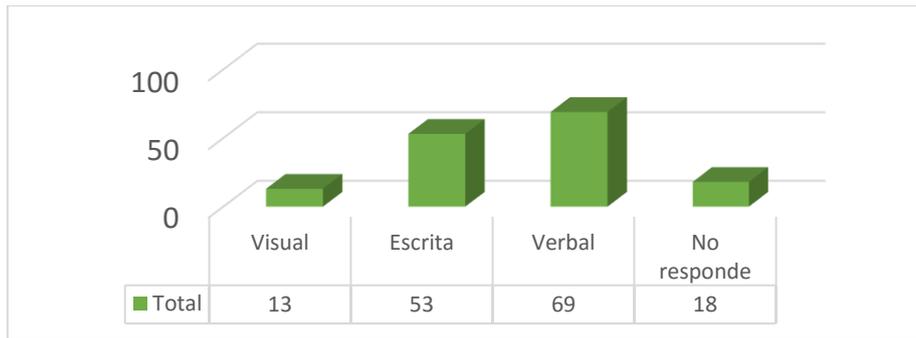
3. Sexo:



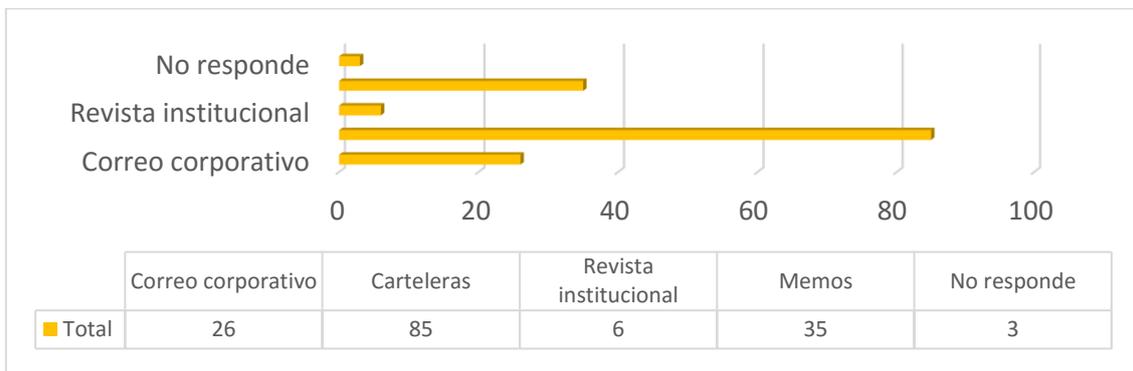
4. ¿Cómo calificaría la comunicación interna de la institución, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?



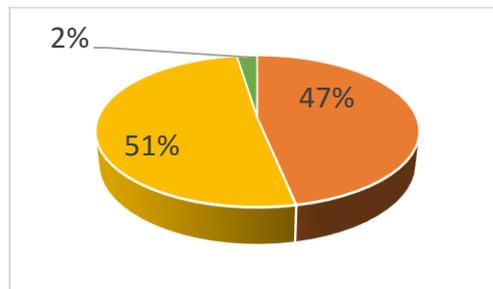
5. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?



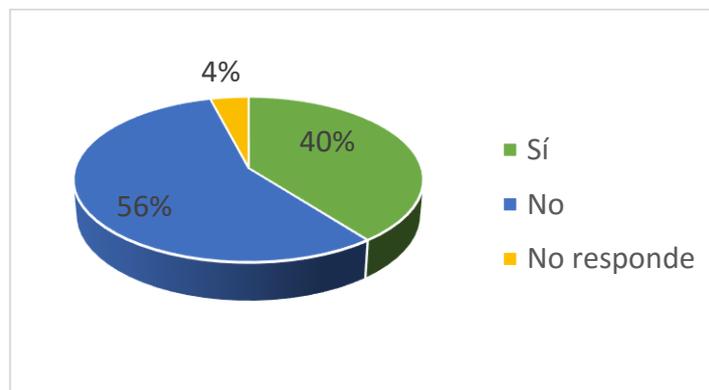
6. Seleccione cuáles son las herramientas comunicacionales que usted conoce y utiliza



7. ¿Considera el boca a boca una forma de comunicación importante dentro de la empresa?



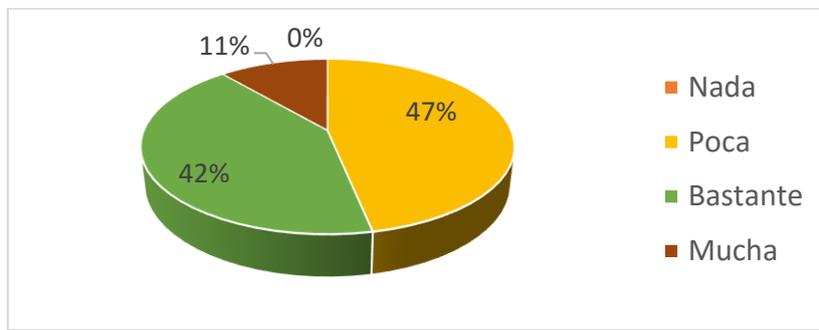
8. ¿Existe la presencia de rumores negativos en la empresa? ¿Han afectado en algún momento a NOVA CLÍNICA o al clima laboral?



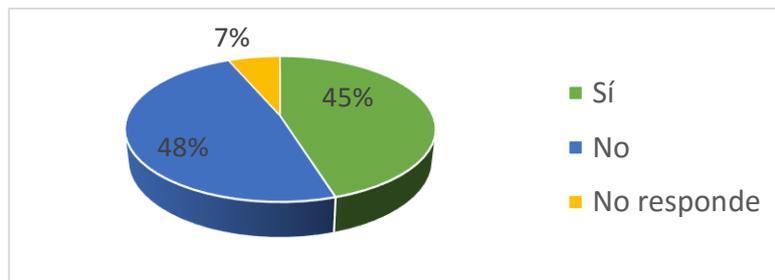
¿Cómo han afectado?

Si se presenta, envía mala colaboración y no trabajo en equipo
Porque mandan memos y llamadas de atención por culpa de otros sin estar bien informados
Con enojos, enemigos, mal ambiente laboral, disgustos, etc.
Por supuesto sobre todo en el área de enfermería
Psicológicamente por la manera de informar
En lo laboral
Cuando los rumores no tienen fundamento ni audibilidad
Emocionalmente
Se indisponen entre compañeros
Dando inseguridad e incertidumbre

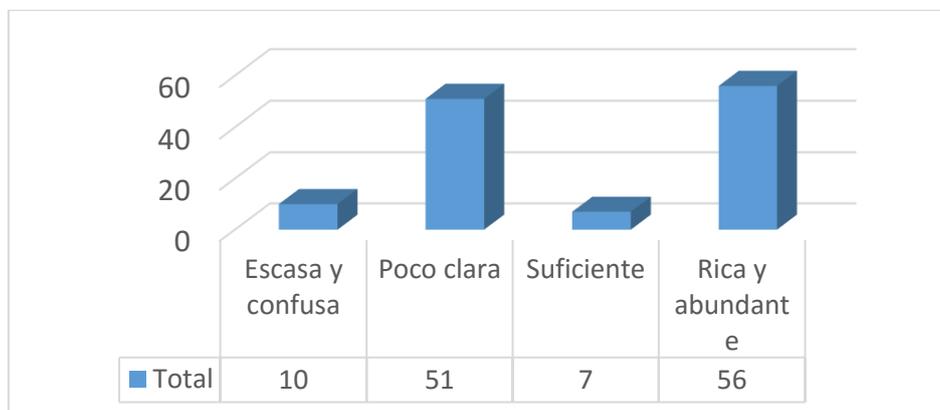
9. ¿Cuánta información recibe sobre su trabajo y sobre NOVACLÍNICA?



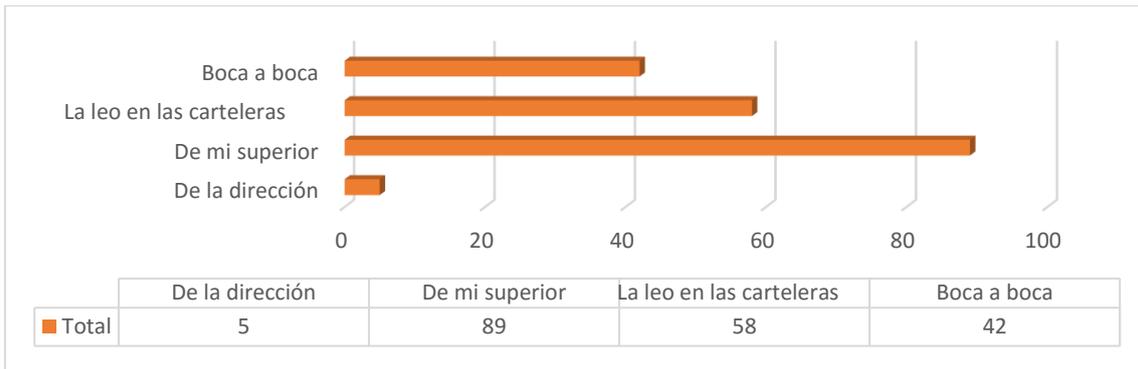
10. ¿Considera que los mensajes que recibe de NOVACLÍNICA son planificados?



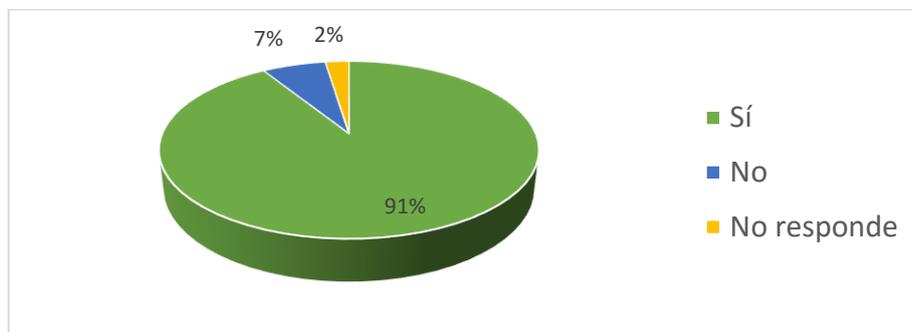
11. La información que recibe le parece....



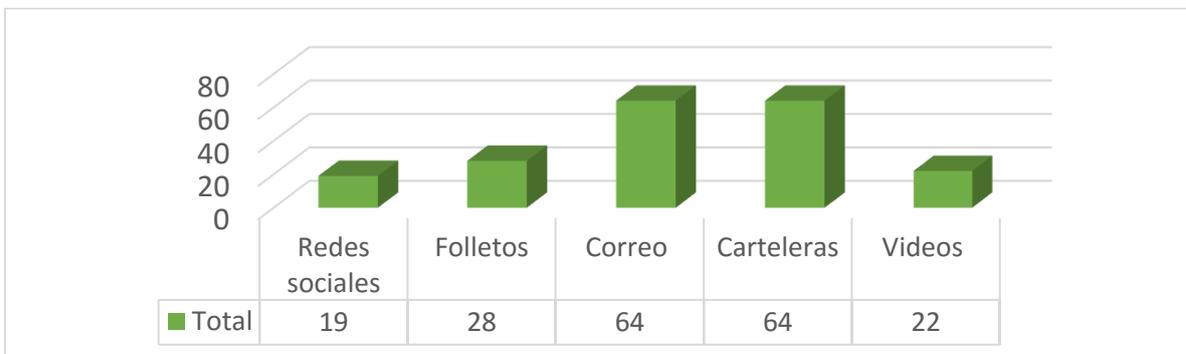
12. ¿De quién recibe usted la información de la empresa?



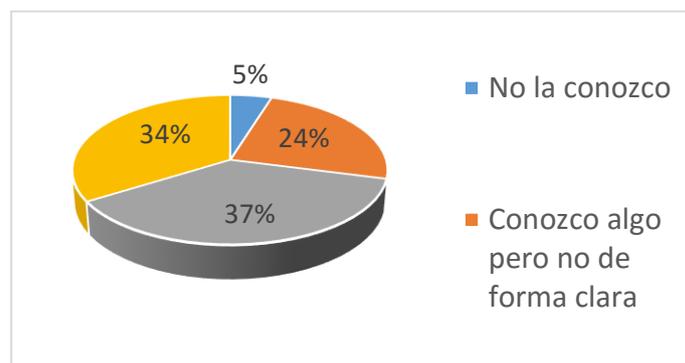
13. ¿Le gustaría tener conocimiento constante de la situación de la empresa?



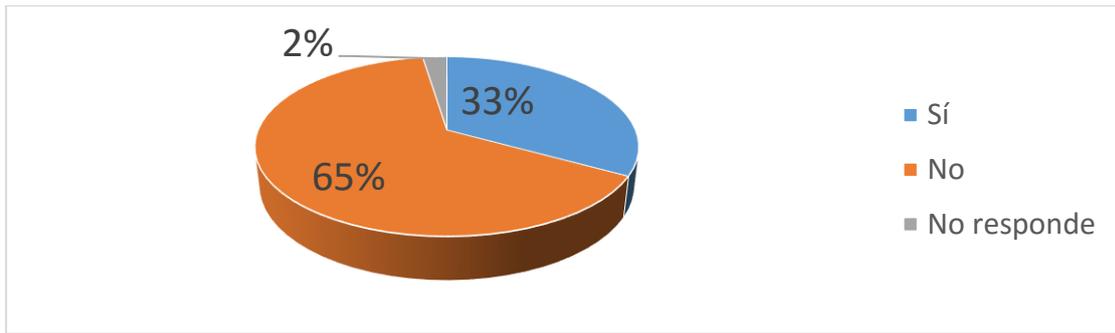
14. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información referente a NOVACLÍNICA?



15. ¿Conoce la relación de su puesto de trabajo con los demás puestos de la empresa?



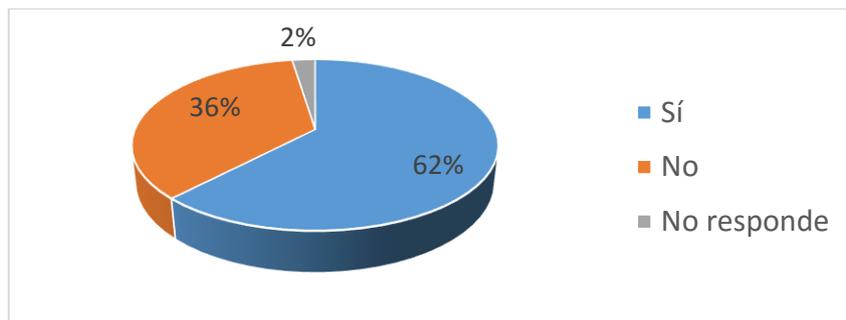
16. ¿Conoce el año de fundación de la empresa?



¿Cuál es?

Creo que en el 1992
1992
1941
13 noviembre de 1992
Aproximadamente hace 25 años

17. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?



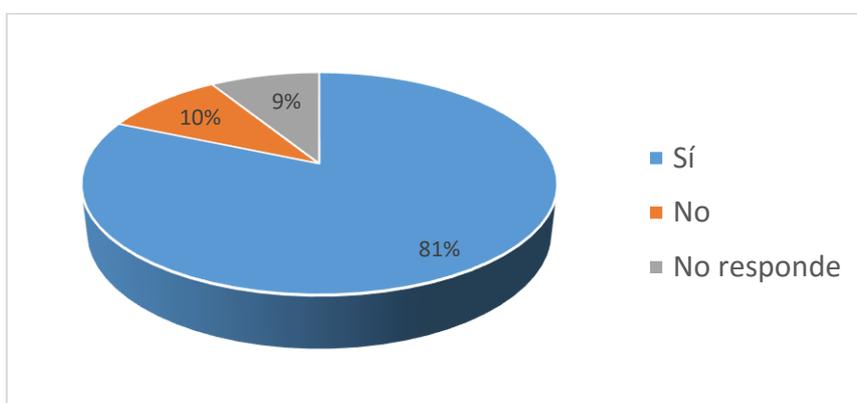
18. Escriba lo que conozca de la misión:

Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de la más alta calidad
Brindar atención de salud permanente de calidad en todas las áreas médicas
Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de alta calidad en todas las especialidades garantizando servicio con tecnología de punta y técnica humana calificada y comprometida al servicio del paciente.
Dar atención de calidad a la comunidad
Calidad, compromiso, alta tecnología, bienestar
Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral
Brindar atención permanente de salud integral de la más alta calidad a la comunidad
Brindar a la comunidad atención permanente de la salud integral
Brindar a la comunidad atención permanente de salud integral de la más alta calidad
Brinda calidad en atención para los pacientes
Atención a pacientes con calidez y oportuna
Es de proveer al paciente del buen trabajo y de respeto, responsabilidad al paciente
Brindar a la comunidad atención permanente de calidad en todas las especialidades

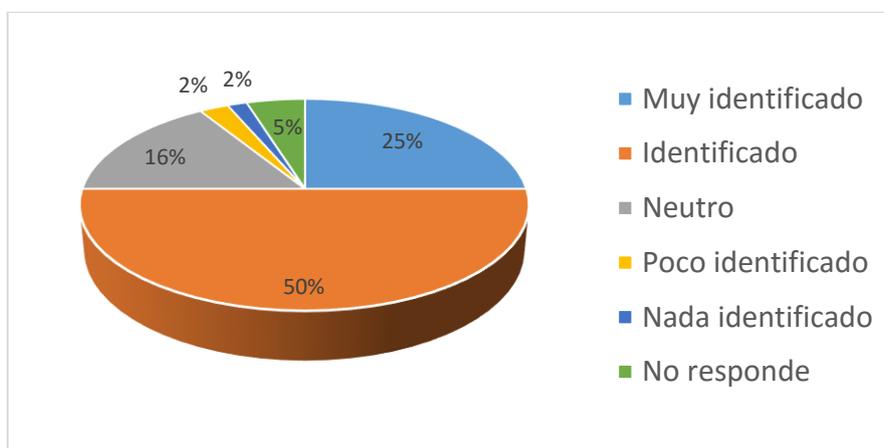
Escriba lo que conozca de la visión:

Ser una empresa reconocida
Ver la salud de los que hacen uso de nuestra institución
Ver que la institución sea calificada como la mejor en todo aspecto
Fijar metas y fijar un punto en común que todos realicemos
Ser una de las mejores instituciones de salud
Dar servicio al cliente de excelencia
Ser una de las mejores empresas cumpliendo con calidad y responsabilidad
Novaclínica líder a nivel nacional garantiza la atención de calidad buscando el mejoramiento continuo en la atención de nuestros pacientes

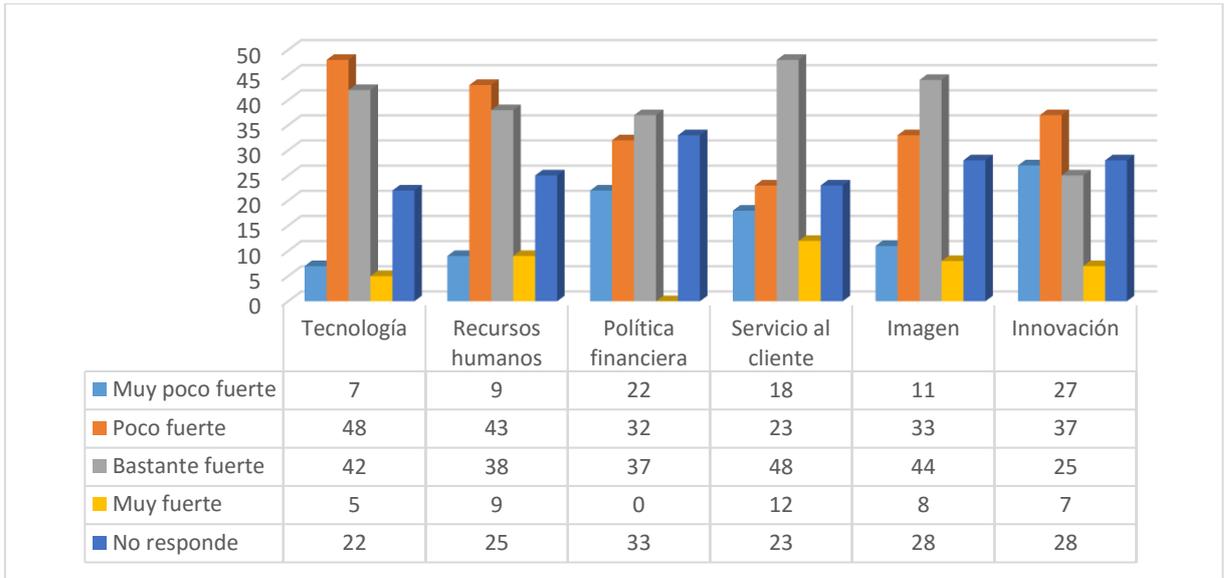
19. ¿La misión de NOVACLÍNICA hace que usted sienta que su trabajo es importante?



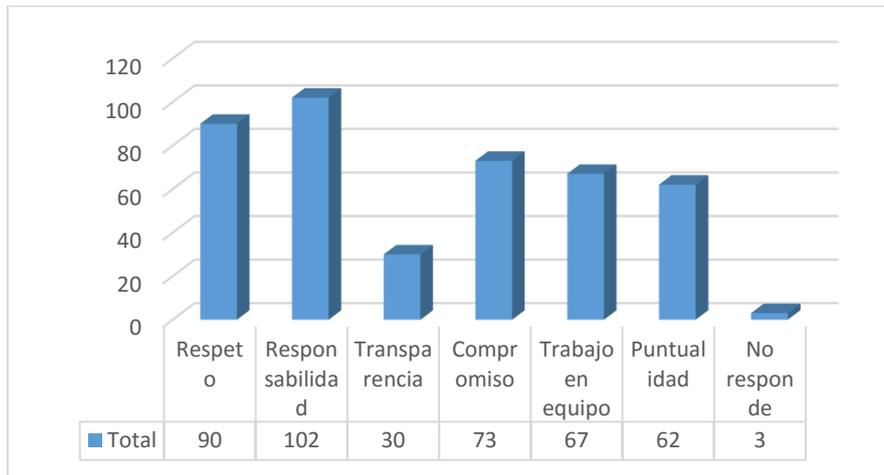
20. ¿Se siente identificado con NOVACLÍNICA?



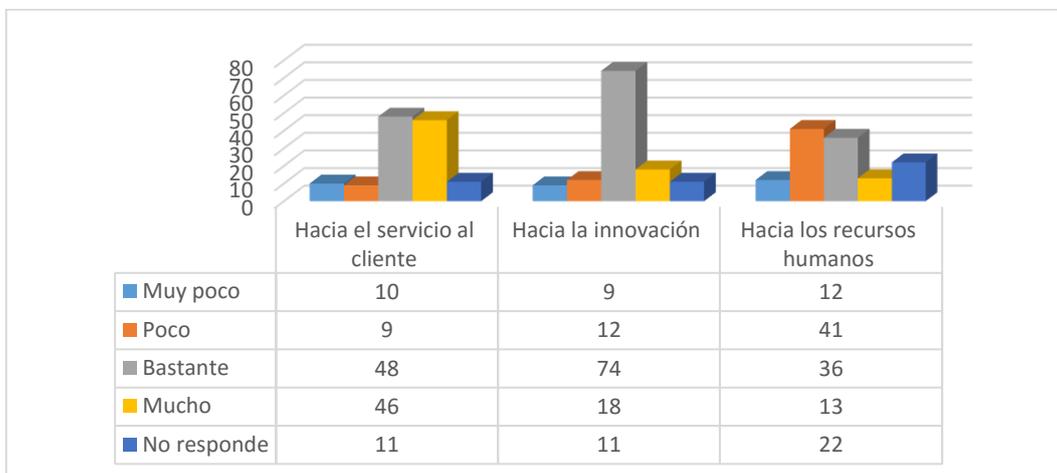
21. ¿Cuáles son a su juicio los puntos más fuertes de la empresa?



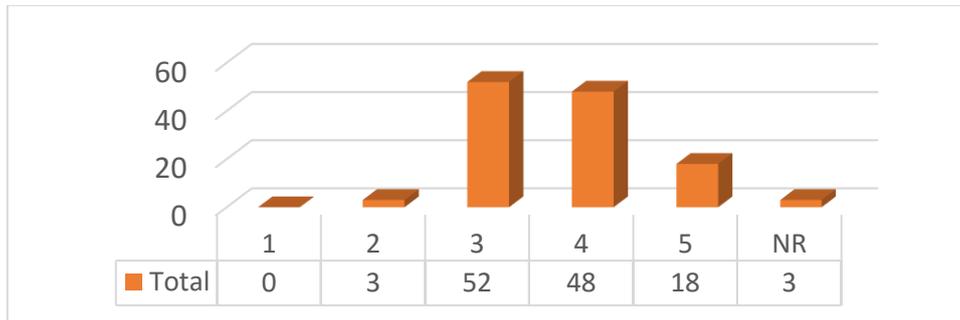
22. Seleccione los valores corporativos que usted percibe dentro de la empresa



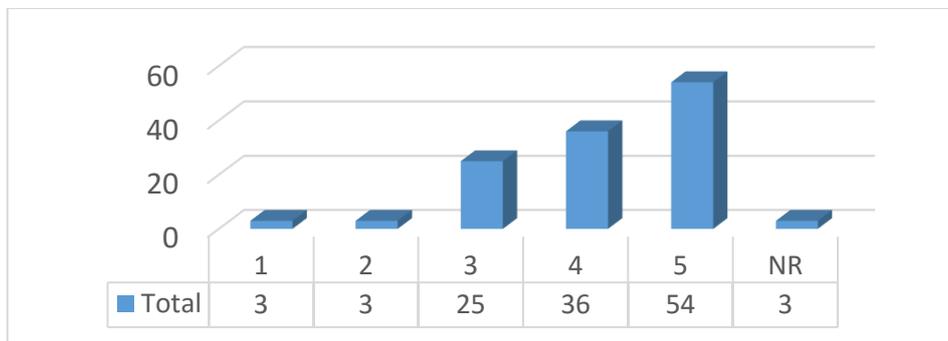
23. Según su criterio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?



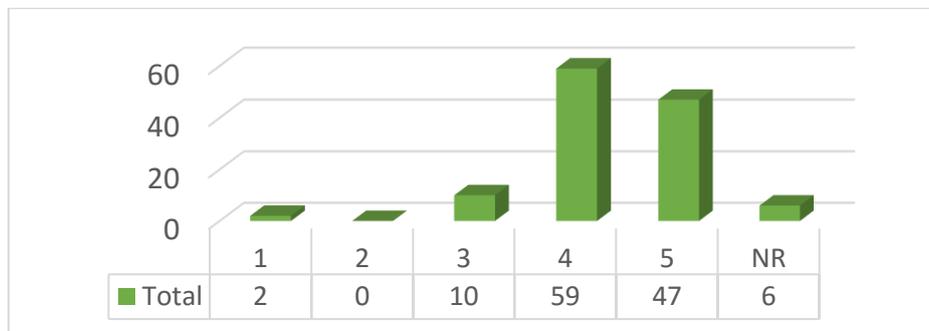
24. ¿Cómo calificaría la interrelación de su puesto de trabajo con otros puestos de NOVACLÍNICA, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



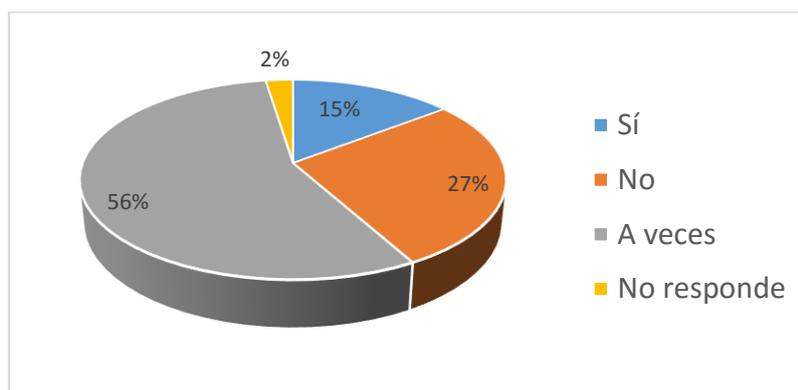
25. ¿Cómo calificaría su relación con sus superiores, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



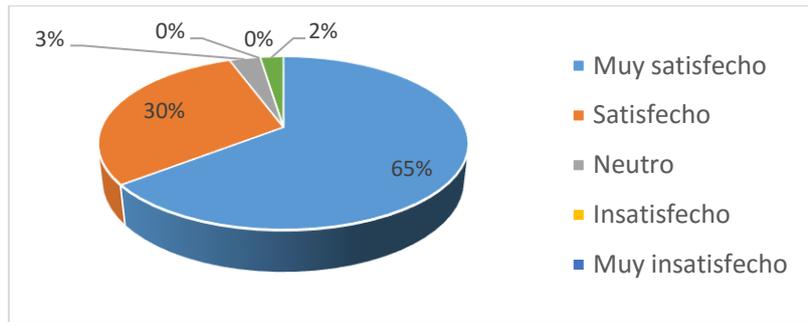
26. ¿Cómo calificaría su relación con sus compañeros de trabajo, siendo 5 el más alto y 1 el más bajo?



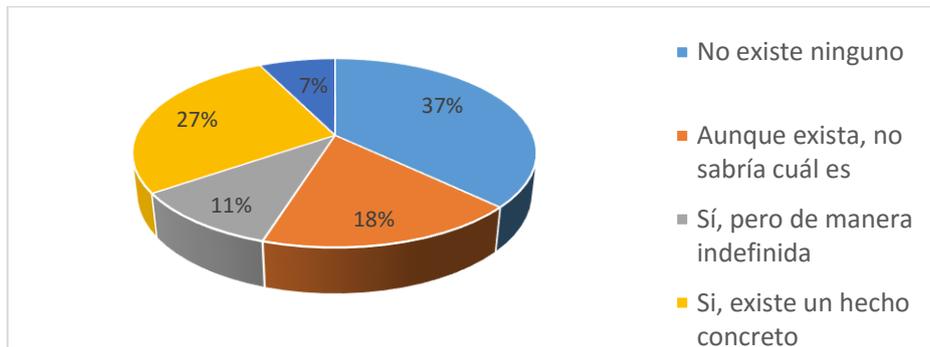
27. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones relevantes en la organización?



28. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en su área?



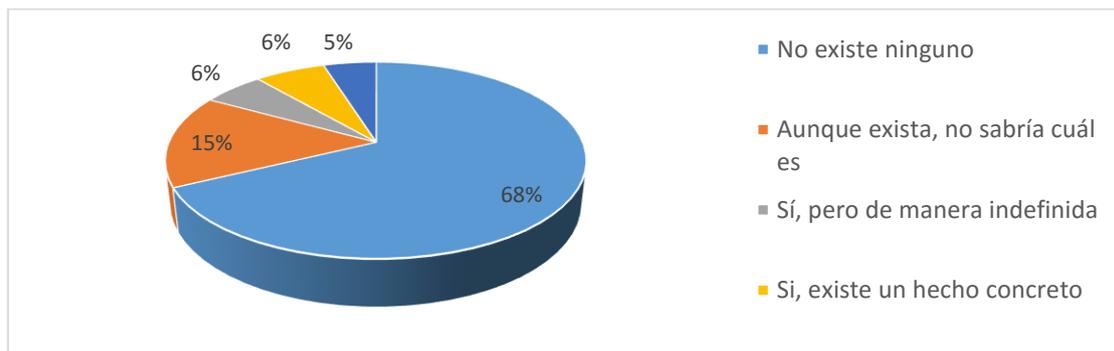
29. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo una a NOVACLÍNICA



¿Cuál es?

El ayudar a los demás
Porque me gusta servir al prójimo y a la comunidad
Me gusta mi trabajo
Tengo calidez humana
Me ayudan mis superiores
El ama a la profesión
Un buen ambiente de trabajo
Cariño a la institución
Oportunidad de generar experiencia en el ámbito de cirugía
Me gusta el desempeño

30. Probablemente existe un hecho, no de tipo salarial, que lo separe de la empresa



¿Cuál es?

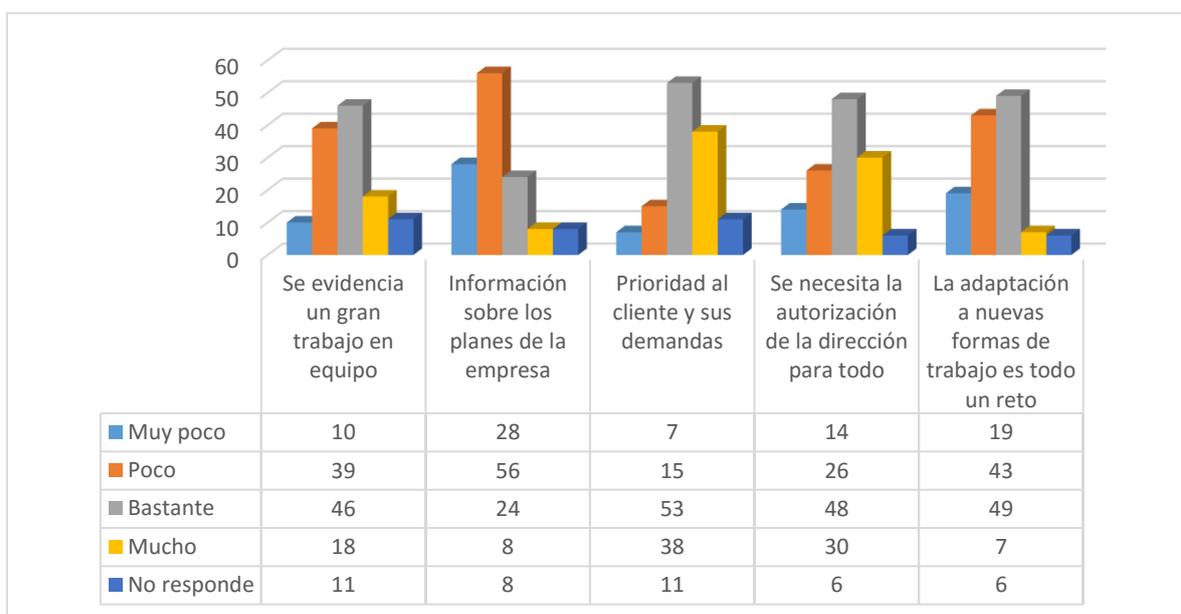
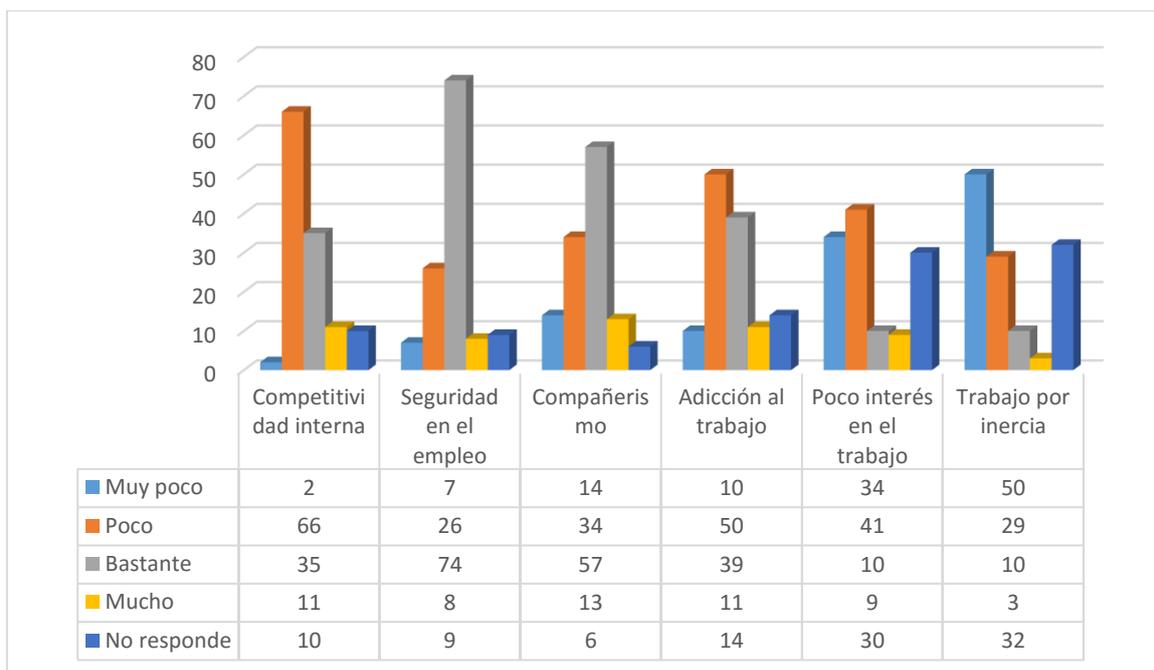
Falta de consideración, no valorar el trabajo que dedicamos

La hipocresía, malas compañeras, el chisme de pasillos

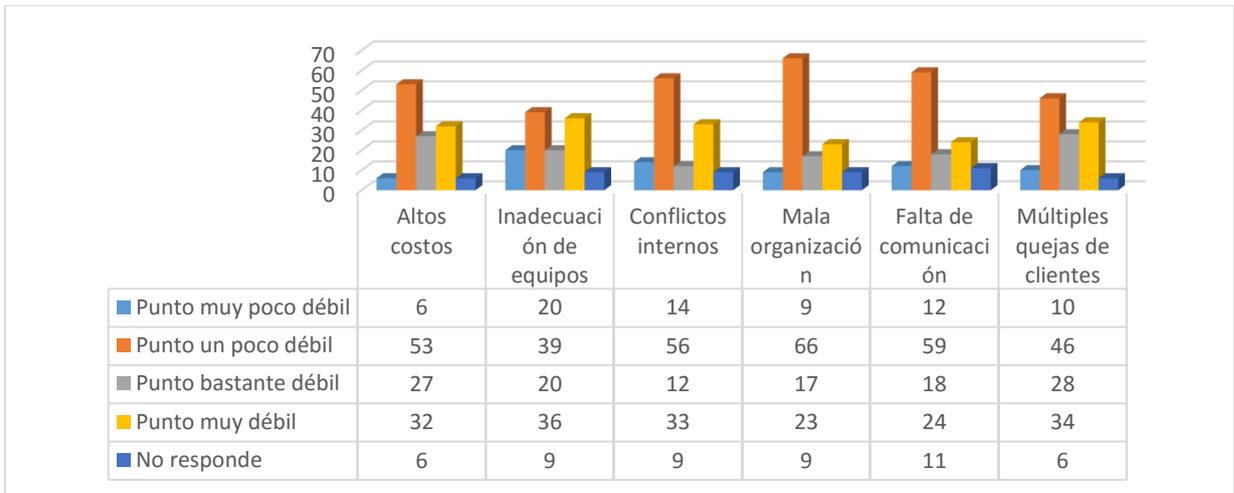
Chismes

Estudio de postgrado

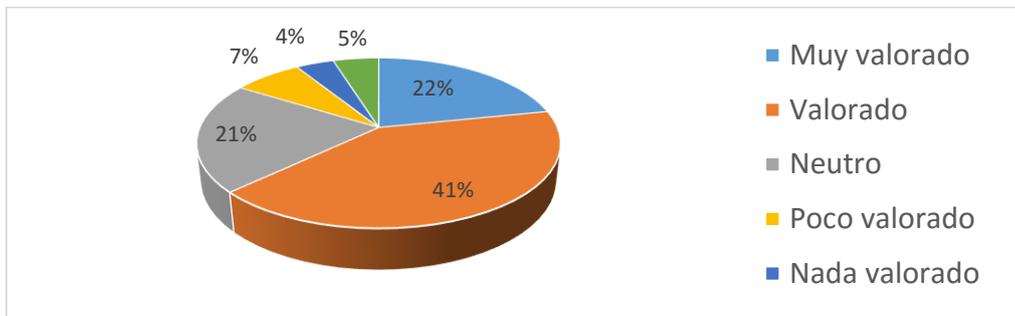
31. Valore las siguientes afirmaciones conforme al grado en que correspondan con la realidad, según su criterio



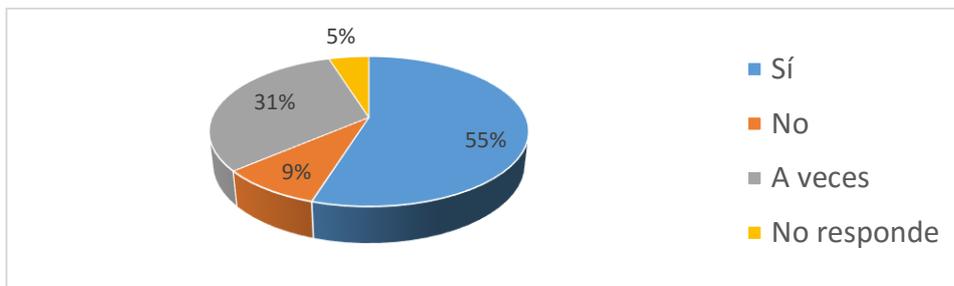
32. ¿Cuáles considera usted que son los principales puntos débiles de la empresa?



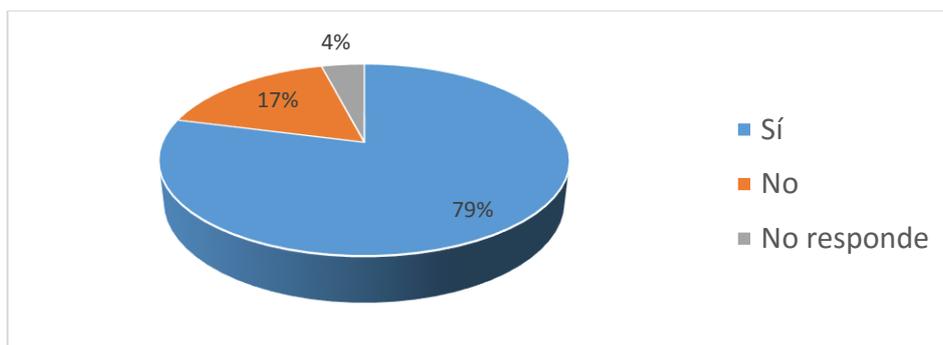
33. ¿Se siente valorado y respetado en su trabajo?



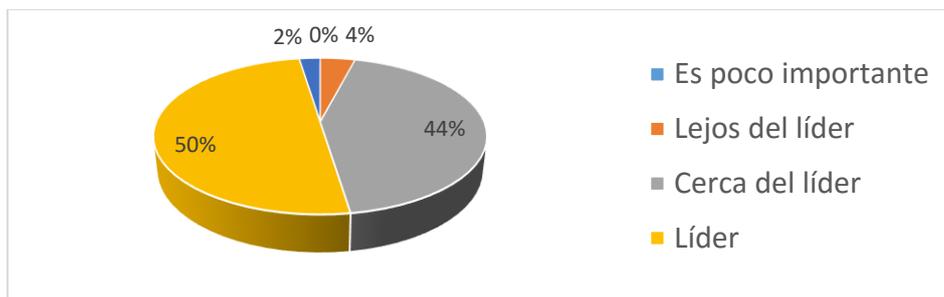
34. ¿En su unidad se alcanzan los objetivos propuestos?



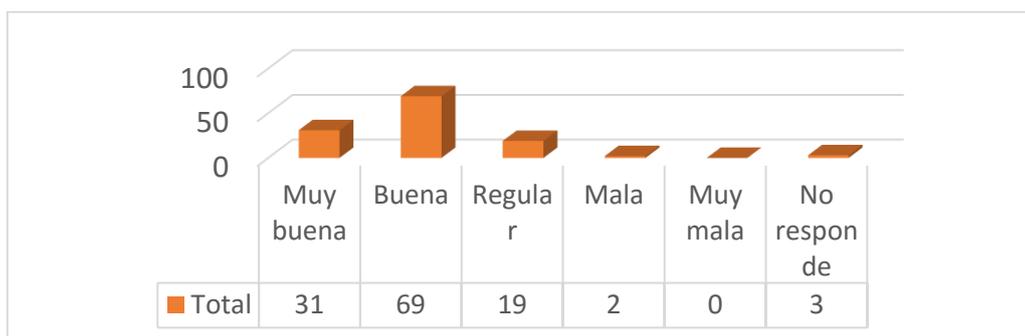
35. En el último año, ¿Ha tenido oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?



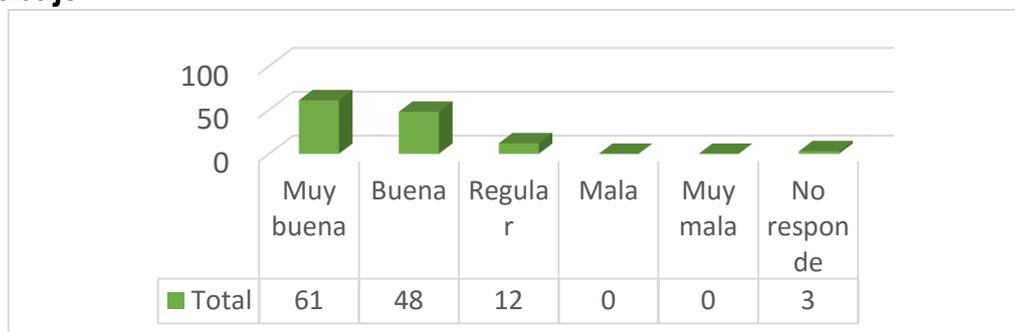
36. En relación a las otras empresas del sector, ¿en qué posición cree que se encuentra su empresa?



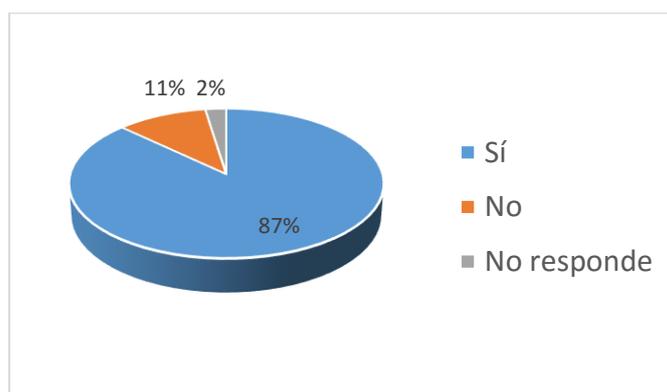
37. ¿Cómo calificaría la atención que recibe de sus compañeros de trabajo?



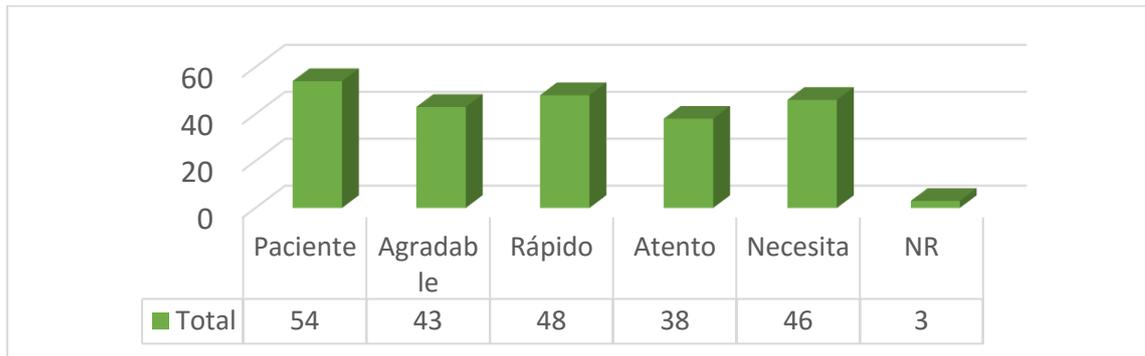
38. ¿Cómo califica la atención que usted brinda a sus compañeros de trabajo?



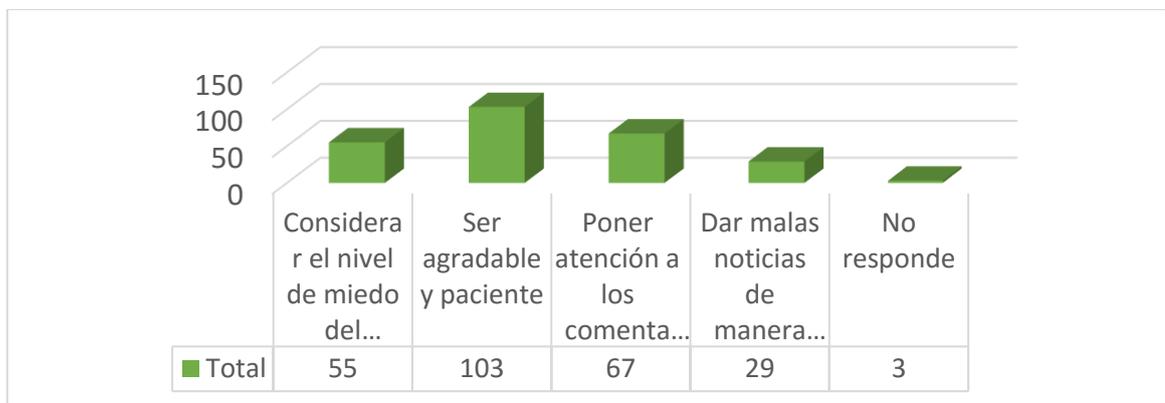
39. ¿Considera que cuenta con las herramientas suficientes para poder brindar una atención satisfactoria a sus compañeros y al público externo?



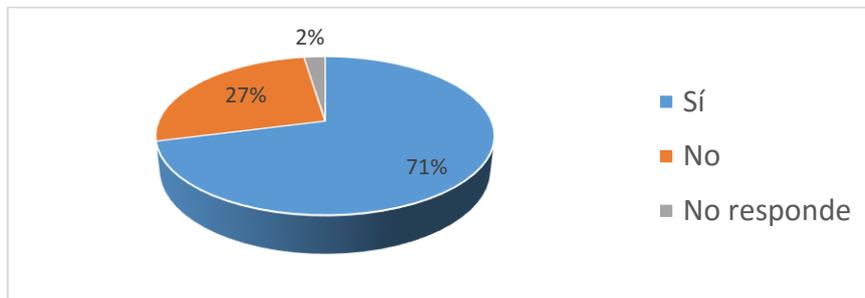
40. Cuando se trata de atender o brindar servicio, considera que es...



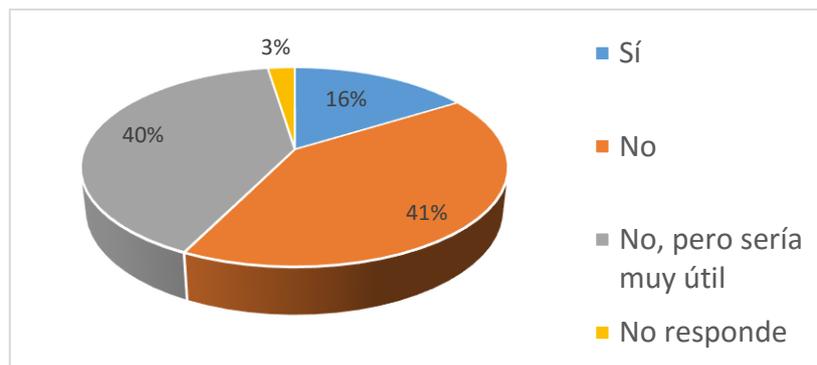
41. Al brindar atención al paciente, ¿toma en cuenta estos aspectos?



42. ¿Considera que recibe la capacitación suficiente para atender de la mejor manera al cliente interno y externo?



43. ¿Conoce usted algún manual de la empresa en donde indique las mejores maneras para atender al cliente?



44. ¿Qué es lo más complicado al momento de tratar al paciente?

Hacerle entender que todo lo que realiza es por su bien
A veces tiene pacientes en emergencia, se debe atender según el estado del paciente
A veces el paciente no colabora
Que el doctor tratante no esté a tiempo
La actitud que demuestre hacia el personal
Depende el diagnóstico
Entender su dolor
Existen algunos pacientes poco comunicativos y difíciles a pesar del diálogo
Comportamiento de familiares
Entender la situación por la que está atravesando
Tener mucha paciencia depende de la lesión y gravedad

45. ¿Cómo podría ayudar la empresa a facilitar esto?

Dando información por el médico tratante desde el ingreso del paciente
Tratar de que exista más unión y compañerismo
Trabajar en equipo, mejor organización
ser un buen trabajador y desenvolverse en el área de trabajo que nos asignan
creo que no hay ayuda porque algunos son muy difíciles de atender
insistiéndole al paciente que llegue media hora antes
corrigiendo desde un inicio los inconvenientes
Mediante procesos a brindar atención de calidad
Conversatorio interno, charlas y cursos
brindar un servicio recíproco
control de las familias

Anexo 3. Propuesta comunicacional

3.1 Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">- Se cuenta con personal altamente capacitado tanto en el área médica como operativa.- Se cuenta con alta tecnología y constante actualización.- La imagen del hospital es positiva.- Tiene una ideología definida centrada en la cultura de servicio.	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">- La cultura de servicio es una ideología que solamente la clínica está buscando desarrollar.- Mejorar la imagen el hospital potenciando el trabajo en equipo y la atención al cliente.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- No se cuenta con un plan de comunicación ni un comunicador corporativo.- Falencia en comunicación entre departamentos, empleados y directiva.- El servicio al cliente por parte de los empleados no es bueno y afecta a la imagen de la clínica.- Los directivos y empleados no comparten la misma visión sobre la identidad y la cultura de servicio.- No se cuenta con suficientes capacitaciones al personal.- El sueldo desmotiva a los empleados.- El que algunos empleados tengan dos trabajos perjudica su desempeño en la clínica.- Se debe reforzar el trabajo en equipo.	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">- Algunos hospitales cuentan con equipo que la clínica no posee.- El servicio al cliente es mejor en otros hospitales.

3.2 Cuadro de relación

Preguntas realizadas en encuestas tomadas en consideración para establecer objetivos en el plan de comunicación	
Objetivo	Pregunta
Fortalecer la comunicación interna de NOVACLÍNICA S.A en el 95% de los empleados en un período de 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 4 • Pregunta 5 • Pregunta 6 • Pregunta 9 • Pregunta 11 • Pregunta 13 • Pregunta 14
Lograr la identificación del 65% del personal con la filosofía corporativa de NOVACLÍNICA S.A en un lapso de 3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 15 • Pregunta 16 • Pregunta 17 • Pregunta 20 • Pregunta 22 • Pregunta 29 • Pregunta 30 • Pregunta 36
Potenciar el cumplimiento de la cultura de servicio en el 60% de los empleados en un plazo de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 23 • Pregunta 31 • Pregunta 40 • Pregunta 41 • Pregunta 42 • Pregunta 43
Instaurar herramientas que promuevan la integración y mejoren el clima laboral en el 60% de los colaboradores en un plazo de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 7 • Pregunta 8 • Pregunta 24 • Pregunta 25 • Pregunta 26 • Pregunta 31 • Pregunta 33

3.3 Comunicador Corporativo

Para el establecimiento del sueldo del Comunicador Corporativo que se presenta a continuación se realizó una reunión con el Director de Talento Humano, Vladimir Chacón, y el Director Médico, Dr. Luis Delgado.

Se llegó a la decisión final mediante la consideración que la persona contratada tendría el puesto de “Jefe del Departamento de Comunicación”, también se tomó en cuenta la media de sueldos que maneja por el momento la institución.

Promedio del sueldo mensual de un Comunicador Corporativo que cumpla con el Plan de Comunicación establecido		
Cantidad	Valor unitario	Valor total anual (con beneficios de ley)
1	\$ 1 000, 00	\$ 14 746, 00

3.4 Artes

3.4.1 Objetivo 1

3.4.1.1 Mailing informativo

Vista general



Vista en correo electrónico

EMAIL INFORMATIVO

Quito, 10 de julio del 2016

Se comunica a todos los miembros de NOVA CLÍNICA S.A., que apartir del siguiente mes se realizarán diferentes capacitaciones con la finalidad de promover el trabajo en equipo dentro de la institución.

Las capacitaciones tendrán lugar en el auditorio, junto a la cafetería, y vendrán distintas personas durante una semana para brindar las charlas, para lo cual el personal deberá dividirse en grupos de 38 personas cada día.

Entre otras de las actividades que se realizará están:

- **Actividades extra laborales:** un sábado determinado el personal asistirá a un taller que será dictado por un grupo de profesionales en actividades recreativas, para mejorar las relaciones entre compañeros y promover el trabajo en equipo y la comunicación.

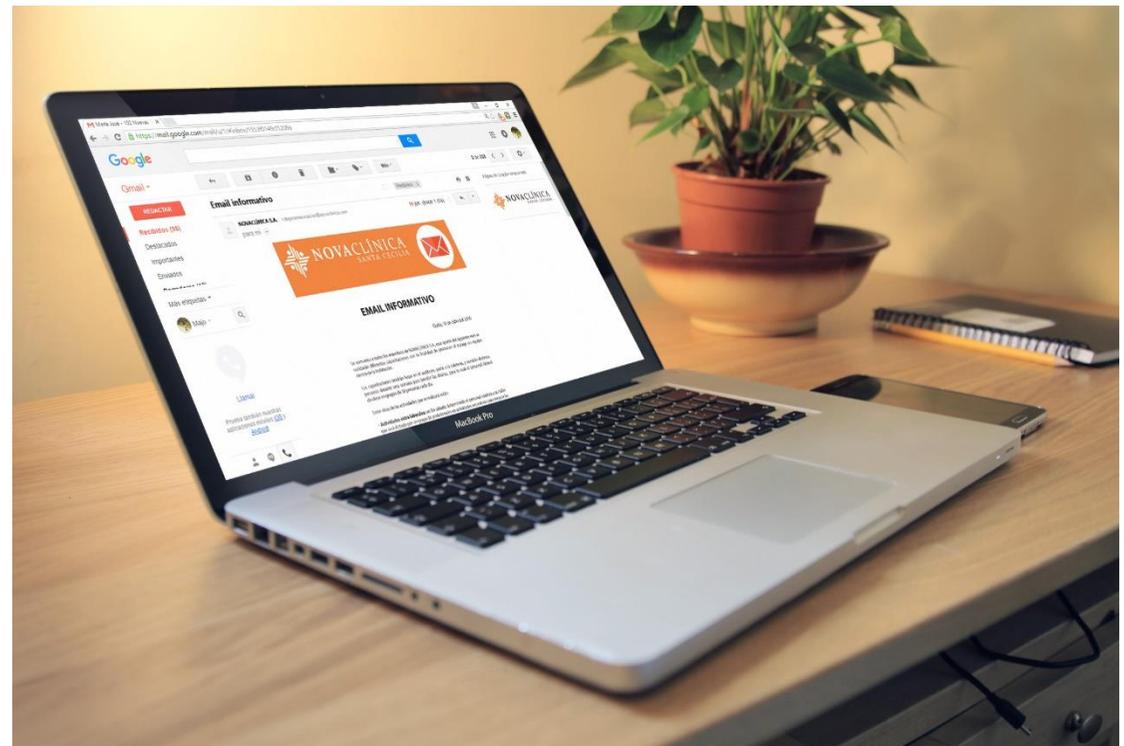
- **Campaña de salud y felicidad:** NOVA CLÍNICA desea fomentar el espíritu de cooperación entre el personal, por lo tanto en distintos días durante una semana los colaboradores asistirán a distintas casas hogar en la ciudad para dar a niños un día de felicidad y atención. Las actividades a desarrollarse estarán a cargo del jefe de cada área, por favor tener en cuenta lo solicitado por el mismo para desarrollar las actividades de la mejor manera.

Se enviará próximamente un calendario con las fechas específicas de las actividades, los grupos de trabajo en capacitaciones, y demás.

Cualquier duda o inquietud comunicarse con el Departamento de Comunicación o Talento Humano.

Saludos cordiales,

Departamento de Comunicación
NOVA CLÍNICA S.A.



3.4.1.2 Intranet

Diseño

NOVA CLÍNICA SANTA CECILIA

Hola, María José  [Salir](#)

[Inicio](#) | [Contactos internos](#) | [Boletines](#) | [Novedades](#) | [Espacio de confirmación](#)

Inicio / Boletines

Boletines informativos

- [Junio 2016](#)
- [Julio 2016](#)
- [Agosto 2016](#)
- [Septiembre 2016](#)
- [Octubre 2016](#)
- [Noviembre 2016](#)
- [Diciembre 2016](#)

Boletín N°1

NOVA CLÍNICA SANTA CECILIA

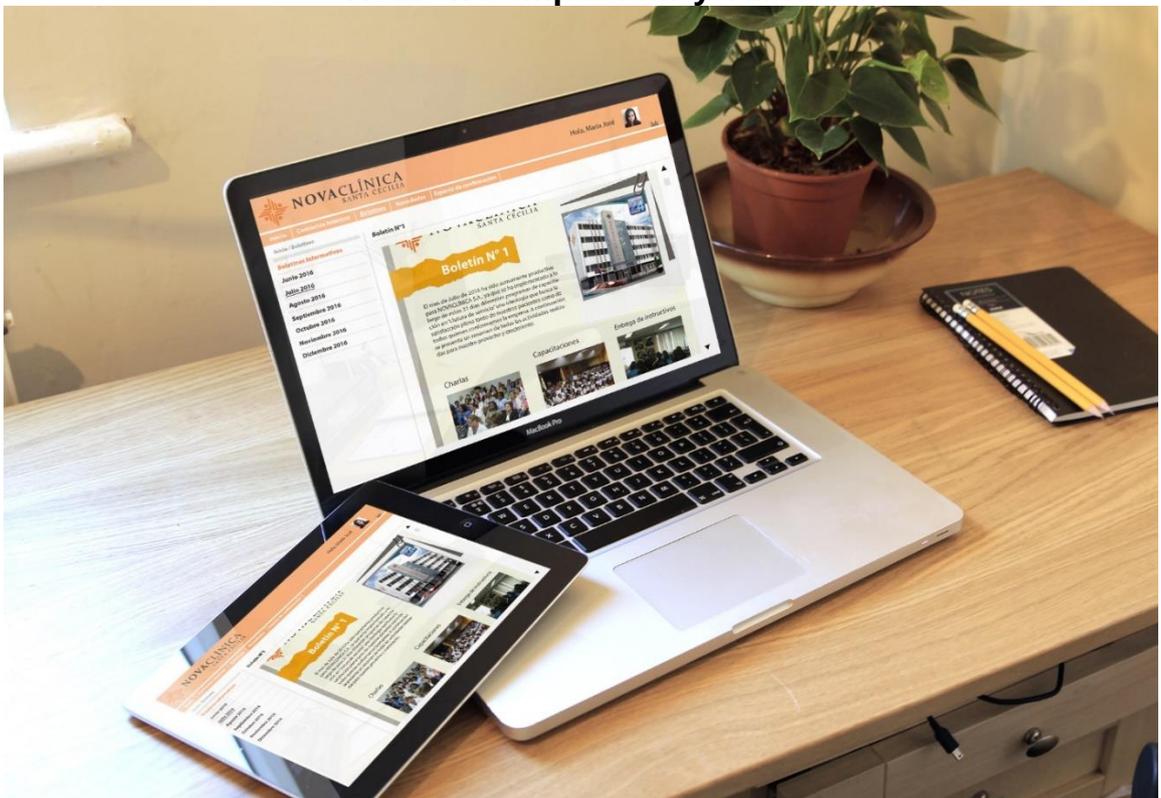
Boletín N° 1

El mes de julio de 2016 ha sido sumamente productivo para NOVA CLÍNICA S.A., ya que se ha implementado a lo largo de estos 31 días diferentes programas de capacitación en “cultura de servicio” una ideología que busca la satisfacción plena tanto de nuestros pacientes como de todos quienes conformamos la empresa. A continuación se presenta un resumen de todas las actividades realizadas para nuestro provecho y crecimiento.

Charlas **Capacitaciones** **Entrega de instructivos**



Vista en computador y Tablet



3.4.2 Objetivo 2

3.4.2.1 Agenda institucional



3.4.2.2 Merchandising: Mano resaltador



3.4.2.3 Fondos de pantalla

Diseño



Vista en computador



3.4.2.4 Manual de funciones

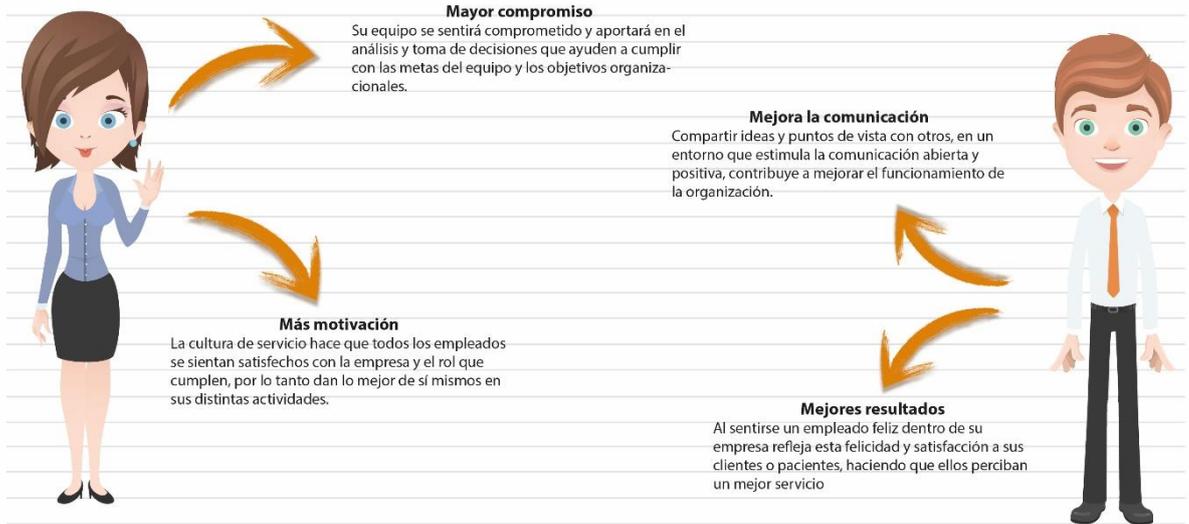


3.4.3 Objetivo 3

3.4.3.1 Infografías informativas

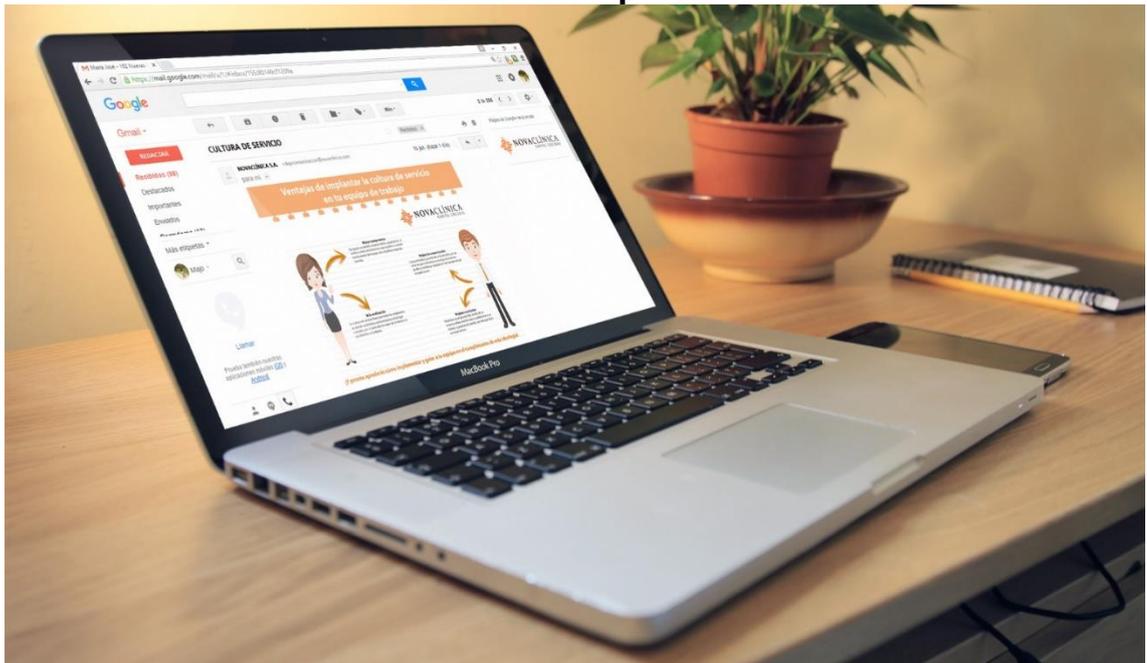
Diseño

Ventajas de implantar la cultura de servicio en tu equipo de trabajo



¡Y pronto aprenderás cómo implementar y guiar a tu equipo en el cumplimiento de esta ideología!

Vista en computador



3.4.4 Objetivo 4

3.4.4.1 Boletín

Vista general



NOVACLÍNICA
SANTA CECILIA

Boletín N° 1

El mes de julio de 2016 ha sido sumamente productivo para NOVACLÍNICA S.A., ya que se ha implementado a lo largo de estos 31 días diferentes programas de capacitación en "cultura de servicio" una ideología que busca la satisfacción plena tanto de nuestros pacientes como de todos quienes conformamos la empresa. A continuación se presenta un resumen de todas las actividades realizadas para nuestro provecho y crecimiento.

Charlas	Capacitaciones	Entrega de instructivos
		
Se partió este proyecto mediante la capacitación en conjunto de los directivos del área médica, administrativa y operativa, mediante charlas en diferentes días con el objetivo de que ellos sean la guía para el éxito de este cambio.	Durante dos semanas se dictaron capacitaciones para todo el personal referentes a cómo aplicar la cultura de servicio, pero no solamente enfocado al paciente sino también a cómo cumpliría entre compañeros.	Al final de cada capacitación se realizó la entrega de un instructivo con un resumen de lo tratado y más temas nuevos sobre cómo aporta la cultura de servicio y qué se debe tomar en cuenta al momento de aplicarla.

Esperamos que esta iniciativa siga creciendo.

Departamento de Comunicación
NOVACLÍNICA S.A

Vista en correo electrónico



3.4.4.2 Espacio de confirmación

Diseño



Vista en computador y Tablet

