



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL  
E INSTITUCIONAL DIRCOM

**PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA  
PARA EL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA DE IBARRA,  
PROVINCIA DE IMBABURA**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Master en Dirección de Comunicación Empresarial DirCom

Profesora Guía:  
Dra. Martha Lucía Buenaventura

Autora:  
Lcda. Alejandra Endara Urresta

Año  
2012

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

A handwritten signature in black ink, reading "Martha Lucía Buenaventura", written over a horizontal line.

Martha Lucía Buenaventura

Doctora

C.I.: 171670891-0

### **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”.

---

Lcda. Alejandra Endara

C.I.: 100273936-3

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la fuerza e iluminación, para culminar una meta más que me permitirá alcanzar mis objetivos.

A mis padres y hermano, por todo su apoyo, sus consejos y su amor incondicional, ya que son ellos mi razón de vivir.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Francisco y María Elena, a mi hermano Francisco, por ser mi apoyo y estar siempre a mi lado sin importar las circunstancias, pero sobre todo por compartir junto a mi cada uno de mis logros y fallas.

## RESUMEN

El Hospital Clínica Metropolitana, institución privada, con sede en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura y constituida por un grupo de inversores médicos, tiene como objetivo brindar servicios de salud de la más alta calidad, con el mejor equipamiento y con precios acordes a la realidad geográfica.

Fue fundada en el año 2007 y con sus cinco años de servicio, está constituido como el primer Hospital privado del Norte del país. Esta organización cuenta con treinta médicos tratantes, cuatro médicos residentes, seis enfermeras, cinco auxiliares, una nutricionista, seis empleados administrativos y diez personas como personal de apoyo.

La comunicación, hoy en día, es una de las ciencias más revolucionarias en el ámbito de las organizaciones; por este motivo, es necesario comprender su campo de desarrollo en cuanto en al área de comunicación interna.

Para que la comunicación sea efectiva, debe ser clara, precisa, objetiva, veraz, oportuna, continua y de interés del emisor así como del receptor. Así mismo, esta información debe llegar en el momento justo, en el tiempo y el espacio adecuado, no antes, no después.

Para lograr una armonía de comunicación dentro de la organización es importante identificar las bases que toda empresa debería tener como la identidad, filosofía y cultura corporativa, por lo que estudiar la parte teórica de las mismas es el primer paso para la resolución de los conflictos existentes.

Como parte del proyecto de comunicación interna se instauran las políticas en la cuales se clarifica las funciones que se deberían llevar a cabo para llevar toda la información y los objetivos de la empresa en un solo camino.

El HCM a pesar de contar con un buen número de pacientes, se puede evidenciar cierta tensión entre los miembros de esta organización, no solo entre

el personal y los altos mandos, sino entre los médicos y los miembros de la junta de accionistas.

No existe un apropiado clima laboral de igualdad entre los médicos, colaboradores y la junta de accionistas; por lo tanto los canales de comunicación utilizados por la institución no son los adecuados ya que no han logrado mantener al personal informado, integrado y sobre todo comprometido.

Por las razones presentadas anteriormente, el objetivo principal de este proyecto fue identificar las estrategias para presentar una propuesta de un Plan de Comunicación Interna que fortalezca la identidad y cultura del Hospital Clínica Metropolitana para superar el problema antes expuesto.

## ABSTRACT

The Hospital Clinica Metropolitana, a private institution, located in the city of Ibarra, Imbabura province and consists of a group of investors doctors, aims to provide health services of the highest quality with the best equipment and prices according to geographical realities.

It was founded in 2007 and it has five years of service, is established as the first private hospital in the north of the country. This organization has thirty specialist, four resident doctors, six nurses, five assistants, a nutritionist, six administrative employees and ten support staff.

Communication today is one of the most revolutionary sciences in the field of organizations, for this reason it is necessary to understand their field of development as in the area of internal communication.

For communication to be effective it must be clear, precise, objective, accurate, timely, continuous and interest for the issuer and the receiver. Also, this information must come at the right time and adequate space, not before, not after.

In order to have a harmony of communication with the organization is important to identify the basis that every company should have the identity, philosophy and corporate culture, so the theoretical study of these is the first step to resolve existing conflicts.

As part of establishing internal communication policy which clarifies the roles that should be done to bring all information and objectives of the company in one way.

The HCM despite having a large number of patients, it may reveal some tension among the members of this organization, not only between staff and senior officers, but among specialist and members of the board of shareholders.



There is a proper working environment of equality among physicians, employees and shareholders, so the communication channels used by the institution are inadequate because they have not managed to keep staff informed, integrated and above all committed.

For the reasons discussed above, the main objective of this project was to identify strategies to present a proposal for an Internal Communications Plan to strengthen the identity and culture of the Hospital Clinica Metropolitana to overcome the problem described above.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I. LA ESENCIA DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA .....</b>	<b>3</b>
1.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.3 IDENTIDAD VISUAL .....	6
1.3.1 Logotipo .....	6
1.3.2 Tipografía.....	6
1.3.3 Colores Corporativos .....	7
1.4 RASGOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
1.4.1 Misión .....	7
1.4.2 Visión.....	8
1.4.3 Objetivo Principal.....	8
1.4.4 Valores.....	8
1.4.5 Doctrinas.....	8
1.5 TALENTO HUMANO .....	10
1.6 RECURSOS FÍSICOS.....	12
1.7 RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	13
1.8 MANEJO DE COMUNICACIÓN .....	14
1.9 METAS Y REINVENCIÓN.....	15
1.10 PROGRAMAS DE SALUD PARA COMUNIDADES.....	17
<b>2 CAPÍTULO II. CONCEPTUALIZACIONES GENERALES Y ANÁLISIS.....</b>	<b>19</b>
2.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA .....	19
2.1.1 Funciones de la Comunicación Corporativa .....	20
2.1.1.1 Publicidad Corporativa y Defensa de los Intereses Institucionales.....	20
2.1.1.2 Relaciones con los Medios de Comunicación .....	21
2.1.1.3 Comunicaciones Financieras .....	23
2.1.1.4 Relaciones con Colaboradores .....	25
2.1.1.5 Relaciones Comunitarias .....	26
2.1.1.6 Comunicación en Situaciones de Emergencia.....	27
2.2 IMAGEN E IDENTIDAD.....	29
2.2.1 Identidad Cultural.....	31
2.2.2 Identidad Verbal.....	32
2.2.3 Identidad Visual .....	33
2.2.4 Identidad Ambiental .....	34
2.2.5 Identidad Comunicacional.....	34
2.2.6 Identidad Objetual.....	35

2.3	ATRIBUTOS DE LA IDENTIDAD .....	36
2.3.1	Atributos Permanentes de Identidad.....	37
2.3.2	Atributos Asociados a la Estrategia Empresarial .....	39
2.3.3	Atributos Asociados a la Cultura Corporativa .....	41
2.4	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD .....	42
2.5	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
2.5.1	Niveles de la Cultura.....	45
2.5.1.1	Nivel de los Artefactos y los Rituales .....	45
2.5.1.2	Nivel de la Tradición, Leyendas, Mitos y Héroes .....	46
2.5.1.3	Nivel de los Valores .....	46
2.5.1.4	Nivel de los Supuestos Básicos .....	47
2.5.2	Tipos de Cultura.....	48
2.5.3	Características Diferenciadoras .....	50
2.5.4	Capital Emocional y Cultura Corporativa .....	51
2.6	DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	52
2.6.1	Funciones de la Comunicación Interna.....	54
2.6.2	Principios de la Comunicación.....	56
2.6.3	Niveles de Comunicación .....	57
2.6.3.1	Comunicación Descendente .....	58
2.6.3.2	Comunicación Ascendente.....	59
2.6.3.3	Comunicación Horizontal .....	60
2.6.4	Objetivos Globales de la Comunicación Interna .....	61
2.6.4.1	Nivel Motivacional .....	61
2.6.4.2	Nivel Actitudinal.....	61
2.6.4.3	Nivel Relacional .....	62
2.6.4.4	Nivel Operativo.....	62
2.6.5	Auditoría de Comunicación Interna.....	62
2.6.6	Problemas de Comunicación Interna .....	63
2.6.7	Comunicación Formal.....	66
2.6.8	Instrumentos de Comunicación Interna .....	67
2.6.9	Comunicación Informal .....	74

### **3 CAPÍTULO III. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA .....** 75

3.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	75
3.2	DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	76
3.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN .....	78
3.4	EJES DE LA ESTRATEGIA .....	80
3.5	COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	81
3.6	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.....	81
3.7	FASES PARA REALIZAR UNA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	82
3.8	PASOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN.....	83
3.9	ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....	84
3.10	LAS OCHO FASES DEL PEC.....	85

3.11	LOS CINCO TIPOS DE DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL.....	86
3.12	COMUNICACIÓN POR OBJETIVOS .....	88
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA.....</b>	<b>90</b>
4.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
4.2	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	91
4.2.1	Enfoque .....	93
4.2.2	Diseño.....	93
4.2.3	Instrumentos .....	93
4.2.4	Muestra.....	94
4.3	SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA.....	95
4.4	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	96
4.4.1	Diseño de la Encuesta a los Médicos Especialistas .....	96
4.4.2	Diseño de la Encuesta al Personal del Hospital Clínica Metropolitana .....	107
4.4.3	Análisis de las Encuestas .....	119
4.5	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	120
4.5.1	Entrevista Dr. Edmundo Delgado.....	120
4.5.2	Entrevista Dr. José Villalba .....	121
4.5.3	Entrevista Dr. Carlos Corral .....	121
4.5.4	Resultados de las Entrevistas Directas.....	122
4.5.4.1	Entrevista Personal de Limpieza.....	122
4.5.4.2	Entrevista Personal de Secretaria de Consulta Externa.....	122
4.5.4.3	Entrevista a Médico Especialista.....	123
4.6	ANÁLISIS FODA .....	124
4.7	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	125
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>126</b>
5.1	PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA.....	126
5.2	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	127
5.3	CRONOGRAMA DEL PLAN.....	128
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>129</b>
6.1	CONCLUSIONES.....	129
6.2	RECOMENDACIONES .....	132

**Referencias** ..... 134

**Anexos** ..... 139

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Logo .....	7
Gráfico 2	Organigrama .....	10
Gráfico 3	Atributos de la identidad .....	36
Gráfico 4	Públicos Internos.....	54
Gráfico 5	Etapas de la planificación.....	78
Gráfico 6	Ejes de la estrategia.....	80
Gráfico 7	Componentes de la estrategia de comunicación.....	81
Gráfico 8	Factores de influencia del entorno .....	82
Gráfico 9	Pasos de la planificación estratégica de comunicación.....	84
Gráfico 10	Las ocho fases del PEC .....	86

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Principios de la Comunicación .....	57
Cuadro 2	Tabla personal HCM .....	92
Cuadro 3	Tabla de médicos del HCM .....	94
Cuadro 4	Tabla de accionistas Invermed.....	94
Cuadro 5	Colaboradores Hospital Clínica Metropolitana .....	94
Cuadro 6	Análisis FODA.....	124
Cuadro 7	Plan de Comunicación Interna .....	127
Cuadro 8	Cronograma .....	128

## INTRODUCCIÓN

El presente texto está enfocado en llevar a cabo un Plan de Comunicación Interna el cual ofrece una visión acerca del rol que juega la comunicación en el diseño y puesta en práctica de estrategias de mejora para los distintos públicos internos.

Como punto de partida, en el Capítulo I, se hace una descripción completa del Hospital Clínica Metropolitana, no solo en cuanto a su razón de ser, sino del manejo de la comunicación interna, de la identidad y de aquellas acciones que se han realizado para que la organización vaya creciendo poco a poco, con el propósito de dar a conocer al lector sobre esta institución de servicio a la colectividad, en la ciudad de Ibarra. Es el único centro hospitalario que cuenta con un equipamiento completo que le permite resolver problemas de salud a la comunidad y así dar a entender el porqué es importante que se tenga en cuenta la comunicación para mejorar la atención que se le brinda al paciente.

En el Capítulo II, se expone la importancia de la comunicación dentro de las instituciones. Se define al público interno y los diferentes canales de comunicación que existen para llegar a éstos. Se hace una revisión de los componentes que forman la identidad corporativa, dando lugar a los conceptos de cultura para poder entender un poco mejor el comportamiento de los miembros de la empresa, además de la comunicación interna la cual permitirá tener una perspectiva clara de la manera correcta de manejarla dentro de una institución como el Hospital Clínica Metropolitana. Estos conceptos permitirán tener una visión más clara de lo que comprende una organización y el público que la conforma de manera que sea más fácil comprender el porqué de los problemas que se suscitan dentro de la compañía pero, sobre todo, la manera apropiada de solucionarlos.

Sin embargo, no se puede idear un plan de comunicación sin que este sea visto desde la parte estratégica, es así que se identifica a la Planificación



Estratégica, la cual requiere de varias fuentes de investigación que darán las pautas para contextualizar las soluciones a los problemas de comunicación que posee la compañía. Es por esto que solo a través del diagnóstico interno se logrará identificar los principales problemas comunicacionales de la institución. Los que se definen y manifiestan en el Capítulo III.

Para el Capítulo IV se puede evidenciar que toda la teoría propuesta en los capítulos anteriores es puesta en práctica para la investigación de las falencias comunicacionales que posee el Hospital Clínica Metropolitana con sus colaboradores además de personal médico.

Finalmente, en el Capítulo V se presenta una propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Interna, el mismo que mediante la ejecución de las estrategias y acciones propuestas, permitirá el cumplimiento de cada uno de los objetivos definidos para la consecución del este proyecto el cual pretende mejorar la comunicación entre aquellos que laboran en el Hospital Clínica Metropolitana.

Como resultado de la realización del presente proyecto, se concluye que es necesario mejorar la comunicación entre médicos y el personal. A través del manejo apropiado de los canales de comunicación el cual logrará optimizar la calidad y calidez del servicio que se le brinda al paciente, ya que los colaboradores además de los médicos trabajarán en un mejor ambiente laboral y además, comprometidos con la organización y sus planes.

# 1 CAPÍTULO I. LA ESENCIA DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA

## 1.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

- Fecha de creación o fundación: 6 de diciembre de 2007
- Motivos por los cuales fue fundada: Un grupo de aproximadamente veinte médicos de distintas especialidades, que por algunos años, venían ejerciendo la profesión en el Norte del país, especialmente en la ciudad de Ibarra, tenían la inquietud de disponer de un centro hospitalario privado, que les permitiera realizar su práctica médica, en instalaciones óptimas y con tecnología de punta que vaya acorde a la formación que posee cada uno de ellos.

Se comenzaron a realizar reuniones en las que se manifestaron las necesidades de cada uno de los especialistas, los mismos que se encontraban laborando en diversas instituciones privadas, las cuales se constituían con base en grupos afines en especial de amistad, en casas remodeladas y con equipos que generalmente debía aportar cada galeno o aparatos usados comprados a precios bajos.

- Localización: Chica Narváez 4-15 y Grijalva esquina, Ibarra
- Clase de empresa: Empresa dedicada a brindar servicios de salud a nivel privado.
- Actividad o función social: Brindar servicios de salud
- N° de propietarios: seis accionistas que conforman el grupo de Inversiones Médicas Invermed.

- Tamaño: Edificio de cuatro mil metros cuadrados de construcción, distribuido en cuatro plantas y un estacionamiento subterráneo con capacidad para 20 autos.
- Primeras experiencias financieras: Mediante un préstamo bancario se realizó la compra del terreno y se inició la primera fase de la construcción, para después de la venta de los consultorios y de las acciones lograr financiar el resto de la obra.

Este edificio está compuesto por varias áreas las cuales cuentan con implementos de última tecnología, los que fueron adquiridos mediante el capital proporcionado por los accionistas. La primera planta está destinada a los servicios de apoyo, farmacia, laboratorios, imágenes, patología, emergencia, etc.; una segunda planta de consulta externa con treinta habitáculos los cuales fueron comprados en el sistema de propiedad horizontal por cada uno de los médicos que trabajan en su consulta privada dentro de la institución médica; la tercera planta corresponde a hospitalización la cual fue dotada de cómodas habitaciones privadas, todas con instalaciones de oxígeno, succión, intercomunicadores, camas eléctricas, sets de diagnóstico, además de dos quirófanos totalmente equipados, salas de recuperación, cuidados intensivos, neonatología, central de esterilización, cocina y lavandería. En la cuarta planta se encuentran la sala de docencia, capilla, cafetería y las oficinas administrativas las cuales fueron construidas en el 2011 y financiadas por las utilidades adquiridas por el HCM.

- Origen del nombre: por las experiencias pasadas, el grupo de base tenían el conocimiento claro que la ciudad necesitaba un buen hospital, es decir, una institución médica capaz de solventar con eficacia y excelencia las necesidades de los usuarios del norte del país; igualmente, que cumpliera con los leyes, normas y reglamentos para el funcionamiento especializado y como consecuencia de ello, determinaban que para

brindar todos estos servicios era necesario crear un hospital privado. Luego consideraron la zona de influencia geográfica y creyeron que la nominación de clínica, es un término culturalmente arraigado en el medio como identificación de las instituciones privadas y finalmente, se denomina Hospital Clínica Metropolitana por su asentamiento en la capital de la provincia.

- **Posición en el mercado:** A pesar de sus pocos años de funcionamiento el Hospital Clínica Metropolitana ha sabido posicionarse en la mente de sus públicos por ser una organización en la cual el usuario tiene acceso a todos los servicios de salud con profesionales de gran trayectoria y con tecnología de punta. Fue el primer Hospital certificado como prestador de servicios para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS en la ciudad de Ibarra, en convenio con el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y además que fue la única Clínica privada que pudo calificar en la Zona, para brindar sus servicios de salud a los pacientes beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano. Igualmente presta sus servicios como proveedor externo a casi todas las empresas de salud prepagada y otras aseguradoras.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El Hospital Clínica Metropolitana es miembro calificado como prestador de servicios de salud por el MINISTERIO DE SALUD; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS; Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFA; ECUASANITAS; SALUD; HUMANA; ALFA; FUNDACIÓN AYUDA EN ACCIÓN; PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE IBARRA; RAÚL COKA BARRIGA; AAUG(American Assurance Underwriters Group) DEL ECUADOR S.A., PANAMERICA, SEGUROS COLINEAL, SEGUROS ORIENTE, SOAT, entre otros.

El HCM utiliza un lineamiento piramidal ascendente, descendente y horizontal en el cual se manejan ciertas herramientas de comunicación interna, como es

el caso de las juntas generales de socios, directorios, las reuniones con el personal de enfermería cada tres meses, utilizan las circulares y los memorándums para emitir cualquier información, así mismo cuentan con una cartelera la cual es utilizada para colocar imágenes de los eventos que han sido realizados por la empresa.

Anteriormente se hizo una descripción física, y como resultado de ello el HCM, cuenta con dos quirófanos, treinta consultorios para consulta externa, diecisiete camas, dos salas de emergencias, una cama para la unidad USI y dos termocunas para neonatología.

En el año 2011 se atendieron un total de 1497 pacientes con un total de 4158 camas disponibles y este año hasta el mes de mayo se han atendido 690 pacientes. En cuanto a la consulta externa en lo que se lleva de este año se han registrado un total de 168.357 pacientes que han acudido a esta casa de salud para atenderse con los médicos especialistas.

### **1.3 IDENTIDAD VISUAL**

#### **1.3.1 Logotipo**

El logotipo lleva las iniciales del Hospital Clínica Metropolitana, seguido de un globo que contiene un trazado de un electro cardiograma como manifestación del ejercicio médico. Además de expresar la prestancia de atención en casos emergentes, pretende impactar en el usuario con un logotipo fácil de recordar, que le sea familiar y lo tenga presente como primera opción, en caso de quebrantos de su salud.

#### **1.3.2 Tipografía**

Helvética la cual responde a la necesidad de una tipografía clara y neutral, sin significado en su forma el cual puede aplicarse fácilmente a documentos oficiales.

Gráfico 1: Logo



Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

### 1.3.3 Colores Corporativos

Los colores que caracterizan a esta institución son:

- Azul: Al ser el color del cielo y del mar, suele ser asociado con la estabilidad y la profundidad; además, representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia y la fe, es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma. En el caso del azul claro se relaciona con la salud, la curación, el entendimiento, la suavidad y la tranquilidad.
- Verde: Es el color de la naturaleza, por ende representa armonía, crecimiento, tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad. El color verde tiene un gran poder de curación. Es el color más relajante para el ojo humano. Este color es recomendable utilizar en productos médicos o medicinas.

## 1.4 RASGOS CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.4.1 Misión

“Somos un Hospital Clínica privada que brinda atención médica, eficiente y de calidad, con profesionales de alto nivel y tecnología de punta comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. (Delgado, 2012)

### **1.4.2 Visión**

“Seremos reconocidos por los servicios de salud que proporcionamos, siempre con tecnología de punta, constante capacitación e infraestructura que garantice la calidad, seguridad y eficiencia a nuestros clientes. (Delgado, 2012)

### **1.4.3 Objetivo Principal**

Brindar en forma organizada a todos los usuarios atención médica integral, optimizando todos los recursos disponibles, para elevar la calidad de atención, acorde con el perfil epidemiológico local, con las políticas y objetivos establecidos por la institución. (Delgado, 2012)

### **1.4.4 Valores**

Los valores van de la mano con la visión y la misión, estos representan lo que deben tener y cultivar los empleados del Hospital en su desempeño diario.

- Ética
- Solidaridad
- Conciencia ciudadana
- Honestidad
- Honradez

### **1.4.5 Doctrinas**

- Asegurar que todos los pacientes admitidos o tratados en cualquiera de las instalaciones, departamentos o servicios de Hospital reciban una atención médica de alta calidad.
- Contar con un alto nivel de desempeño profesional de todos los miembros del Cuerpo Médico, mediante nombramiento y delineación apropiada de

los privilegios clínicos de cada profesional médico y una revisión continua, análisis y evaluación del desempeño técnico y ético de las actividades realizadas por cada miembro del Hospital.

- Contar con el ambiente médico apropiado y continuo que mantenga normas educacionales de calidad para permitir el progreso y adelanto del Cuerpo de profesionales en cuanto a conocimiento, pericia y capacidad.
- Recomendar al Directorio del Hospital Clínica Metropolitana enmiendas a los Reglamentos, Normas y Regulaciones del Cuerpo Médico, como un medio para asegurar la responsabilidad profesional ante el Directorio del H.C.M. por la prestación de servicios de salud y de calidad.
- Proporcionar un mecanismo mediante el cual los temas de interés mutuo para el Cuerpo Médico, el Directorio del H.C.M. y la administración puedan ser satisfactoriamente tratados y resueltos. Estableciendo normativas que trasciendan en el tiempo, que sean perfectibles y prácticas para el desarrollo empresarial.
- Promover y apoyar programas médicos diseñados y llevados a cabo para mejorar la salud general de la comunidad a la cual sirve el Hospital, no solo en el afán de posicionar una institución prestadora de servicios de salud al mismo nivel que cualquiera de los grandes hospitales que se han constituido en los referentes de avance y formación, sino que conlleve un espíritu solidario que logre brindar la oportunidad de una atención de alto performance a las personas de toda condición.
- Facilitar y recomendar al Directorio del H.C.M. los medios arbitrios para evitar el alza de costo médico del Hospital, y de los índices económicos en general, lo cual redundará en la accesibilidad de los usuarios a una atención de calidad con precios acordes a la realidad socio económica del área de influencia del HCM.



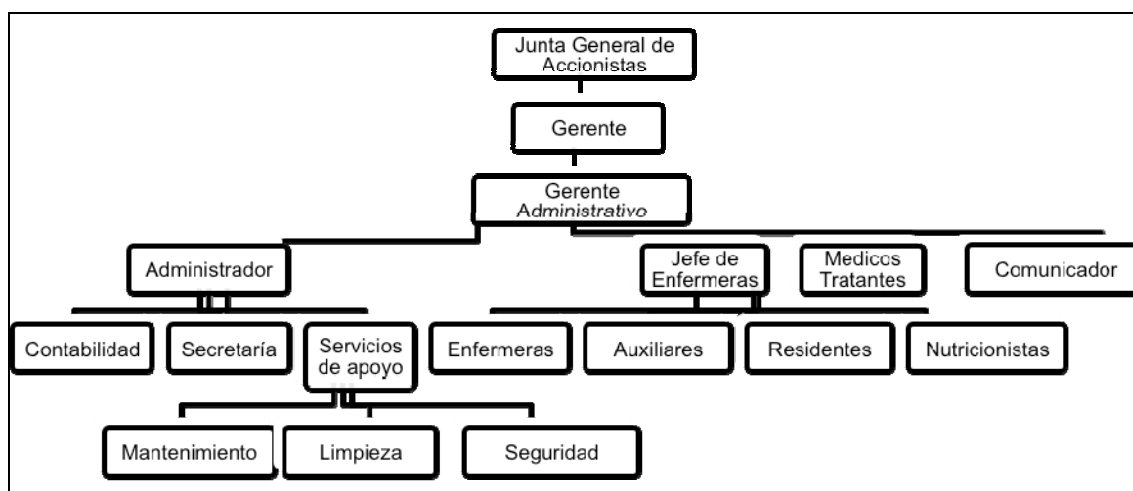
- Adquirir y conservar el permiso de funcionamiento apropiado para el Hospital, y ante todo mantener un estricto control de calidad de sus servicios y profesionales.
- Proveer apertura médica a costo mínimo a pacientes escasos recursos económicos en consulta externa y hospitalización, según convenio suscrito con instituciones de beneficencia que el Directorio del H.C.M juzgue pertinente, además de poder desarrollar una fundación fraterna nominada como metro solidaria, la cual ha iniciado acciones mediante la prestación de servicios y medicamentos gratuitamente a varias comunidades de la provincia que han requerido de éstas campañas solidarias.

## 1.5 TALENTO HUMANO

Todos estos servicios se presentan a través de treinta médicos en 20 especialidades, seis enfermeras, cinco auxiliares, cuatro médicos residentes, una nutricionista, seis personas en el área administrativa, diez personas de personal de apoyo y servicio de ambulancia.

Todo el personal se encuentra distribuido en el siguiente organigrama:

**Gráfico 2: Organigrama**



Fuente: Hospital Clínica Metropolitana

Dentro del HCM se encuentra la Junta General de Accionistas que son aquellos encargados de tomar todas las decisiones con respecto al Hospital y los cuales aportan con el capital cuando se va a realizar la renovación de los equipos médicos.

El Hospital Clínica Metropolitana, es una unidad de tipo privado que ofrece atención ambulatoria y de internación en las especialidades de:

- Anatomía Patológica
- Anestesiología
- Cirugía general
- Cirugía laparoscópica
- Cirugía plástica
- Cirugía vascular
- Dermatología
- Oftalmología
- Gastroenterología
- Traumatología y ortopedia
- Cirugía artroscópica
- Ginecología y Obstétrica
- Pediatría
- Laboratorio Clínico
- Laboratorio de microbiología
- Medicina Interna
- Rehabilitación y Fisioterapia
- Nutriología
- Cardiología
- Psiquiatría
- Psicología
- Radiología
- Medicina Crítica

- Proctología
- Urología
- Neurología
- Medicina General

## 1.6 RECURSOS FÍSICOS

El edificio cuenta con cuatro pisos divididos de la siguiente manera: Subsuelo:

- Parqueadero

Primer piso:

- Centro Imagenológico
- Laboratorio Clínico
- Laboratorio de cardiología
- Farmacia
- Laboratorio Patológico
- Centro de endourología
- Emergencia
- Consultorios profesionales

Segundo piso:

- Consultorios profesionales

Tercer piso:

- Hospitalización
- Emergencias
- Quirófanos
- Neonatología

- Unidad de cuidados intensivos
- Centro de esterilización
- Cocina y lavandería

Cuarto Piso:

- Oficinas administrativas
- Cafetería
- Capilla
- Sala de convenciones
- Área de docencia

## **1.7 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

En el caso del Hospital Clínica Metropolitana, para cumplir con su objetivo principal utiliza los siguientes recursos tecnológicos.

- Endoscopía digestiva
- Endoscopía Urológica y endourológica
- Radiología convencional digital
- Radiología móvil
- Tomografía computarizada multicorte
- Resonancia Nuclear Magnética
- Ecografía convencional y eco cardiografía
- Densitometría ósea
- Imagenología dental
- Mamografía digital
- Laparoscopía
- Artroscopia
- Laboratorio clínico
- Laboratorio de microbiología

- Laboratorio de histopatología
- Laboratorio de cardiología
- Electroencefalografía digital
- Medicina crítica

En el área administrativa el Hospital Clínica Metropolitana utiliza un programa especial de facturación S400 que utiliza el IESS el cual es una hoja digital de la historia médica del paciente en la cual se describe todos aquellos procedimientos que fueron realizados en el paciente; con el ISSFA se maneja un programa en el cual se accede a la historia clínica digital del paciente de manera que se le pueda agregar los registro de exámenes, cirugías y cobros de sus últimas atenciones en la organización. Por último, el HCM utiliza una hoja de cálculo en la cual se maneja el inventario de descargo de insumos y medicamentos, por lo que, cada vez que se utiliza uno de estos dos se digita en la computadora y ésta le avisa a la computadora matriz como se encuentra el stock de la bodega.

## **1.8 MANEJO DE COMUNICACIÓN**

El Hospital Clínica Metropolitana cuenta con un comunicador el que fue incorporado a la empresa hace dos años. Esta persona es la encargada de manejar la comunicación interna y externa de la organización; sin embargo, todas las acciones realizadas han sido enfocadas para fortalecer la comunicación externa poniendo de lado a los colaboradores.

Han invertido en publicidad en los periódicos regionales como el diario El Norte, La Hora y la sección regional del Diario El Comercio, así mismo, realizaron cuñas en las principales radios de la provincia como la Radio Sónica y Radio Canela.

Como parte complementario la empresa ha invertido en trípticos informativos para ciertos exámenes que se realizan en la institución.

Realizaron un convenio con la empresa de Deever los que están encargados de colocar pantallas LED en las principales Clínicas y Hospitales a nivel nacional para pautar publicidad así como un programa de salud. Dentro de la programación se encuentra un comercial del Hospital Clínica Metropolitana el cual fue obtenido solamente al prestar el espacio físico para que la compañía Deever coloque sus pantallas en las instalaciones de la institución.

De igual manera han visto la posibilidad de utilizar publicidad móvil en los buses de la cooperativa 28 de Septiembre y en ciertos taxis que trabajan con la corporación El Norte los cuales han ofrecido este servicio.

En cuanto a la comunicación interna, no se han realizado muchas acciones ni estrategias, ya que toda la planificación está dirigida al público externo. La manera en la que la empresa se comunica con el personal es a través de cartas de la gerencia y reuniones que no son realizadas con periodicidad. Por otra parte la organización posee una cartelera en la cual se colocan fotografías de los paseos institucionales, los cuales son realizados dos veces al año; por lo que, las imágenes del tablón son cambiadas solo después de cada excursión.

## **1.9 METAS Y REINVENCIÓN**

Cuando transcurrieron cuatro años a partir de la apertura del Hospital Clínica Metropolitana, el porcentaje de ocupación ha registrado cifras siempre crecientes de pacientes ingresados y hospitalizados, hasta ubicarlo en un 70% de ocupación, habiendo existido momentos en los que se supera el 100% de su capacidad.; lo cual responde a una acertada política administrativa ya que visosó que la dotación de tecnología de punta ubicaría a la institución a la vanguardia del mercado local de servicios de salud.

Los importantes convenios establecidos para la venta de servicios como los del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS; Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas ISSFA; ECUASANITAS; SALUD; HUMANA; ALFA;

FUNDACIÓN AYUDA EN ACCIÓN; PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDE IBARRA; RAÚL COKA BARRIGA; AAUG(American Assurance Underwriters Group) DEL ECUADOR S.A., PANAMERICA, SEGUROS COLINEAL, SEGUROS ORIENTE, SOAT, entre otros, han permitido el permanente reequipamiento lo que le ha permitido que el HCM se posiciones durante, el primer semestre del año 2012 y así alcanza su cúspide al terminar su segunda fase, en la cual se renovaron completamente los quirófanos, unidad de cuidados intensivos y neonatología.

En el Laboratorio Clínico, se hizo una total renovación de los equipos de bioanálisis, microbiología y área física.

En Fisioterapia incrementaron el primer equipo de ondas de choque existente en la zona norte del país.

En Endoscopia Digestiva se incorporó nuevos aparatos de endoscopia alta y baja además de un nuevo profesional gastroenterólogo endoscopista.

Además se realizó la compra de un nuevo equipo de tomografía de 16 cortes, de máquinas para el bioanálisis de laboratorio clínico, se adquirió el artroscopio, se reemplazó todo el material quirúrgico tanto convencional cuanto laparoscópico, se adquirió un ventilador nuevo y monitores de última tecnología para el área de cuidado crítico, se implementó el servicio de colposcopia y el área de ecocardiografía cuenta ahora con un nuevo equipo.

Las habitaciones de hospitalización se innovaron con menaje nuevo y televisores LED, lo cual le proporciona mayor comodidad para los pacientes y da a la organización una imagen más elegante y de un nivel más alto. Así mismo se adquirió una ambulancia totalmente equipada ya que se vio la necesidad de brindar a los usuarios un servicio integral, está por demás resaltar los beneficios de contar con este servicio propio.

Todas estas innovaciones se realizaron con una inversión de alrededor de un millón de dólares. Todo esto se enmarca dentro de la visión y misión de la empresa que desea contar con un gran equipo de profesionales en cada una de las especialidades, con la más avanzada tecnología en equipo médico.

Las instalaciones físicas del Hospital se encuentran en un edificio especialmente construido para el efecto, que como ya se dijo anteriormente, tiene un área de cuatro mil metros cuadrados, los que al momento requieren de una ampliación, por lo que, desde el mes de enero del presente año, se emprendieron los trámites pertinentes para recibir las autorizaciones y alcanzar el objetivo de crecimiento, además se introdujo la planificación en el municipio de la ciudad de Ibarra, y en el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, toda vez que el edificio se encuentra dentro del centro histórico de la ciudad; por ello su arquitectura de tipo republicano, requiere un tratamiento especial para la nueva construcción.

### **1.10 PROGRAMAS DE SALUD PARA COMUNIDADES**

Esta institución ha buscado la manera de llegar a sus públicos por medio de los programas de salud para comunidades aledañas.

El Hospital ha constituido un equipo básico de profesionales, con la misión de prestar atención comunitaria, lo que le permite a la organización brindar una ayuda a aquellas comunidades de escasos recursos de la ciudad de Ibarra, para lo cual se han puesto las bases para la creación de la fundación: "METROSOLIDARIA", cuyo fin es disponer de un equipo humano y tecnológico para brindar atención en las comunidades, en coordinación con las juntas parroquiales y atención primaria, además de poder detectar los casos que requieran ser trasladados al hospital para su solución.

Así en el año 2009 se realizaron dos campañas de atención:



- Una en la Parroquia Mariano Acosta del cantón Pimampiro, durante la cual se atendieron 300 personas, en varias especialidades: Pediatría, Medicina Interna, Cirugía, Ginecología, Urología, Cardiología, Otorrinolaringología, Laboratorio Clínico, Electrocardiografía y Ecosonografía. Se suministraron gratuitamente todos los medicamentos que los pacientes requerían de forma gratuita.
- Para el 2010, se desarrolló una campaña de iguales características en el pueblo de Pusir Grande, comunidad afroecuatoriana asentada a las orillas del río Chota, en el cual se atendieron 300 personas, a las que se les dotó de la medicina que requerían y se les brindó atención en las especialidades ya mencionadas, igualmente de forma gratuita.

En los casos de las dos campañas y en coordinación con la Dirección Provincial de Salud de Imbabura, se hizo desparasitación infantil y consulta externa.

Los resultados de las dos campañas han sido por demás gratificantes, por lo que se buscará apoyo para poder repetirlas en los próximos años, en las mismas comunidades y se añadirá un tercer destino, sin embargo, este todavía es incierto.

Todas estas campañas han sido financiadas por parte de la empresa quien ha asumido los costos junto con la junta general de accionistas; sin embargo, para la nueva campaña se tiene pensado utilizar auspicios de las casas proveedoras de medicamentos como es el caso de Interpharm, Wifersa, JB, Medincorp y Prodimedia.

La evaluación de las actividades de carácter social del Hospital Clínica Metropolitana obedece a una cuidadosa planificación, de ahí el éxito obtenido, y el compromiso de darles continuidad.

## **2 CAPÍTULO II. CONCEPTUALIZACIONES GENERALES Y ANÁLISIS**

### **2.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

La comunicación corporativa es aquella que se dedica a crear, promover y mantener la imagen de la empresa o institución, así como de establecer relaciones amistosas y de cooperación entre la organización y sus públicos, internos y externos, (Rebeil, 1998, p. 171)

La Comunicación Corporativa es definida como el conjunto de mensajes que la empresa proyecta a un público estratégico para dar a conocer su misión, visión, valores y objetivos, que al final permitirá obtener una retroalimentación sobre la imagen generada en los públicos. Ésta le permite a la organización obtener una dirección y un norte gracias a la planificación que esta provee. Es una estrategia de comunicación global que le permite a la compañía disponer de una herramienta fundamental para alcanzar sus objetivos empresariales basados en realidades sugestivas de medición. Es la reunión de todos aquellos recursos de comunicación que tiene la empresa para llegar a sus públicos estratégicos, mediante una planificación objetiva que proviene del análisis composicional de los públicos y de la retroalimentación que los mismos generan.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante (Manucci, 2004, p. 356)

Dentro de la comunicación corporativa se puede mencionar que la retroalimentación que existe por parte el público es fundamental para determinar si los mensajes emitidos por parte de la organización son los adecuados para dar a conocer la razón de ser de la institución. Esta

comunicación necesariamente debe ser planificada, dinámica y direccionada de manera que pueda llegar directamente al público estratégico.

Además de lo manifestado, la comunicación corporativa, brinda una invaluable información a los empresarios en la toma de decisiones en todos los campos de las instituciones, en especial en el productivo y en el financiero, pues se ven nutridas por la información que se obtiene de los actores netos del mercado.

### **2.1.1 Funciones de la Comunicación Corporativa**

La principal función que posee la comunicación corporativa es la de generarle a la comunicación el valor que posee para el cuidado de la identidad, la imagen y la gestión del cumplimiento del proyecto empresarial.

Entre sus aplicaciones está la de mantener a los trabajadores informados, de manera que sean éstos los que proyectan la identidad planteada por la organización.

Así mismo es el ente coordinador de la integración de la comunicación que se desea proyectar y que se encuentra establecida en el proyecto empresarial.

Además es una herramienta informativa de la visión que en el mercado existe de la empresa y sus productos, y de las expectativas que el usuario tiene de lo que adquiere, permitiendo así incorporar las marcas al diario ejercicio de prácticas laborales y económicas de los clientes, desde la generación de su propia información.

#### **2.1.1.1 Publicidad Corporativa y Defensa de los Intereses Institucionales**

La publicidad corporativa habla de la manera apropiada con la cual la organización quiere llegar a sus stakeholders, no solo por lo que tiene que ofertar en cuanto a productos o servicios sino a lo que ésta es como empresa y

como se desenvuelve en el mercado. Generando confianza, respaldo y garantía, que hagan de su nombre sinónimo de confianza.

La publicidad corporativa tiene que ver con el convencimiento del proyecto de desarrollo y crecimiento de la organización misma a sus públicos internos, externos, y no tanto con la venta de sus productos y servicios a los públicos internos y externos de la misma. (Rebeil, 1998, p. 172)

La razón de ser de esta función es la de buscar proteger a la organización de manera que sea más fácil darle renombre frente a su público. Es la forma en la cual se manejan los sucesos y acontecimientos que la empresa desea que sus públicos conozcan.

“La defensa de los intereses de la empresa es aquella que intenta influir en la opinión pública para favorecer algunos asuntos relacionados con la organización”. (Rebeil, 1998, p. 172)

Dentro de la publicidad corporativa y defensa de los intereses institucionales, se puede decir que es la manera en la cual la organización busca destacarse sobre sus competidores en el mercado en el que se encuentra desenvolviéndose; por lo tanto, contempla las actividades de comunicación hacia posicionarse en la mente de los usuarios, o beneficiarios, para lograr este objetivo se pueden utilizar varias estrategias como son las promociones, vincularse con el consumidor final llegando a tocar sus emociones hacia la institución o el producto o simplemente lograr que este vea la necesidad de adquirir el producto o servicio que la empresa le brinda. Basados en la generación de productos de calidad, que generen fiabilidad y con el tiempo identificación empresarial en sus públicos, en especial en el externo.

### **2.1.1.2 Relaciones con los Medios de Comunicación**

Todo compañía debe tener una buena relación con los medios de comunicación, ya que estos serán los encargados de pautar todo aquello que

se conoce de la empresa, ya sea bueno o malo, ellos son los encargados de utilizar sus medios para dar a conocer a la sociedad el actuar de la organización, por tanto, manejar una buena relación con estos se vuelve fundamental.

La política de la relación con los medios de comunicación ha de atenerse a principios de orden práctico:

- Los medios de comunicación constituyen uno de los públicos externos prioritarios de la empresa.
- El mejor diálogo con los medios es el continuo, aun cuando no aparezcan en ellos noticias de la empresa.
- La empresa ha de esforzarse por hacer llegar a los medios sus noticias, entregas informativas y acontecimientos con la antelación suficiente para que puedan ser incluidos sin dificultad en sus planes diarios de trabajo.
- En momentos de infortunio es bueno anticiparse a las informaciones.
- La alta dirección ha de estar siempre dispuesta a facilitar su trabajo a los informadores de prensa, radio y televisión.
- Ha de responder siempre y a todas las preguntas (omitir el no comment) (García, 2004, p. 272)

Como se menciona anteriormente los medios de comunicación conforman un público de suma importancia para la empresa, porque son éstos los que estarán en la mitad entre la organización y los usuarios o potenciales clientes. Sin embargo, en la actualidad, éstos no son fundamentales para el crecimiento de una organización. Considerando que hoy en día las empresas son capaces de generar su propia información y los medio de difusión ahora son muy

variados y accesibles, y se debe incorporar las actuales tecnologías y tendencias en éste campo, como por ejemplo en las redes sociales, revistas especializadas y medios propios e independientes como folletos y revistas informativas, seminarios y talleres temáticos, educación profesional continuada y capacitación técnica práctica sobre lo ofertado.

En el mercado de salud, la manera en la cual un hospital llega al público en su mayoría de veces es a través de la satisfacción de sus usuarios, de la comunicación boca a boca, por su capacidad de resolución, por la referencia de las aseguradoras, empresas de salud pre pegada, y las instituciones con las cuales se manejan los convenios de prestación de servicios y provisión externa.

Muchos de los usuarios de las casas de salud, se encuentran dentro de la misma porque han sido referidos por sus distintos seguros de salud ya sean públicos o privados, por lo que, una comunicación con dichos prestadores es importante para mantener la fortaleza de los convenios que se realizan.

### **2.1.1.3 Comunicaciones Financieras**

“Tiene que ver con los informes de los estados financieros que se hacen periódicamente a accionistas y socio”. (Rebeil, 1998, p. 174)

Cuando se habla de comunicación financiera se puede decir que es la manera en que la organización busca generar confianza al ser transparente en cuanto a sus estados y movimientos financieros. Es la forma en la cual la organización le comunica al personal sobre todo aquello en lo que esta invirtiendo, pero de una manera muy accesible para cada uno de los targets que maneja la compañía.

La comunicación financiera contribuirá a mejorar la financiación de las empresas, incidiendo sobre factores fundamentales como la confianza y la credibilidad entre los actores del mercado financiero. (López, 2003, p. 45)

La comunicación financiera incluye todas las acciones de comunicación, cualesquiera que sean las técnicas o herramientas empleadas, dirigidas y encaminadas, tanto desde entidades y empresas del sector público como del privado, a lograr la obtención de objetivos. (Costa, 2009, p. 103)

Esta herramienta lo que busca es generar seguridad al proyectarse como una empresa sólida que es objeto de una apropiada gestión financiera, brindándole así al usuario confianza en la calidad de los productos que adquiere, la garantía de los mismos, y algo que es fundamental, la seguridad de la permanencia de la marca en el mercado.

En cuanto a los objetivos que persigue la comunicación financiera, cabe destacar los siguientes factores, los cuales siempre apuntan a la transparencia que debe tener la empresa.

- Presentación al mercado de los diversos productos financieros emitidos por empresas y entidades, incluso del Estado, contribuyendo al diseño de los mismos.
- Colocación en dichos mercados de tales productos, de acuerdo con las condiciones de emisión.
- Mantenimiento, durante toda la vida de los productos, de su imagen positiva.
- Servir de soporte para la gestión proactiva de los activos intangibles de las empresas, contribuyendo a la transparencia de la misma, y especialmente a la puesta en valor de dichos intangibles. (Costa, 2009, p. 103)

La Secretaría de Gestión de Transparencia dentro de la información financiera que se debe dar a conocer el público determina los siguientes ítems:

- Distribución del personal.
- Remuneración mensual por cargo y todo ingreso adicional.
- Presupuesto anual, ingresos, gastos, financiamiento, liquidación de presupuesto.
- Procesos precontractuales, contractuales, adjudicación y liquidación, contratación de obras, adquisiciones de bienes, prestaciones de servicios.
- Contratos de crédito externo o interno, fuentes de fondos con los que se pagarán los créditos, operaciones, montos, plazos, costos financieros, intereses.
- Viáticos y justificativos de movilización nacional o internacional.  
([www.secretariatransparencia.gob.ec](http://www.secretariatransparencia.gob.ec))

Todos estos son aplicados a la gestión pública, sin embargo, el sector privado debe tomar muchos de estos procesos y usarlos como medios para que el personal se informe de lo que la organización se encuentra realizando, y que los clientes de la empresa sientan el respaldo de una institución sólida en la cual pueden confiar como entidades externas a su propia actividad, que sin embargo existe para que con su crecimiento fortalezca y coadyuve en el afianzamiento de sus propios productos.

#### **2.1.1.4 Relaciones con Colaboradores**

Las actividades tienen que ver con los públicos internos de la corporación, que se definen como todas aquellas personas que son parte del sistema de jefatura, de las áreas de especialidad y que operan la organización. (Rebeil, 1998, p. 174)



La relación que la empresa tiene con su personal es una parte fundamental de la comunicación y que debe ser gestionada, de manera que la información que la institución remite pueda fluir adecuadamente. Si bien éste cometido tiene varios mecanismos de implementación, como charlas, seminarios, revistas, periódicos internos, etc. se requiere un medio que sea oportuno, óptimo, permanente y de bajo costo; por lo tanto, lo ideal es manejar una comunicación en red en la cual la comunicación fluya de manera horizontal y verticalmente obteniendo una retroalimentación de la información emitida y además lograr que cada uno de los actores involucrados pueda participar activamente tanto en la generación de las políticas cuanto en su impacto.

Dentro del personal que es tomado en cuenta como colaboradores se encuentra:

- Accionistas
- Administrativos
- Colaboradores

#### **2.1.1.5 Relaciones Comunitarias**

Es deber de la organización preocuparse por la comunidad aledaña ya que ésta forma parte de ella y, por tanto, debe involucrarse en colaborar con la misma. Es importante no generar resistencias en el entorno sino al contrario lograr ser concebidos como un actor social fundamental y a tomar en cuenta por parte del núcleo social inmediato, llámese barrio, comunidad, parroquia, en fin la organización poblacional en la que la presencia de la empresa puede resultar en un asociado clave para mantener un ambiente pacífico de progreso y realización mutuas.

Además que es una estrategia para promocionar a la empresa como una entidad comprometida y que el público conozca su labor dentro de la sociedad, tanto en el desarrollo social cuanto en la conservación ambiental.

“En esta función, la comunicación corporativa tiene que ver con las necesidades que la organización capta acerca de la comunidad o comunidades en las cuales opera”. (Rebeil, 1998, p. 174)

Las organizaciones utilizan las actividades, expresivas, de relaciones con la comunidad para promocionarse a sí mismas y para mostrarle su buena voluntad. Recurren a las actividades, útiles, para hacer un bien a la comunidad o para mejorarla a fin de que a la organización le sea más fácil trabajar allí. (Grunning y Hunt, 2003, p. 395)

La comunidad aledaña que maneja el Hospital Clínica Metropolitana está conformado por las personas que viven en los alrededores y por aquellas organizaciones que laboran cerca de la misma como es la Asociación de Artesanos, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Campesino, la Empresa Eléctrica Emelnorte, la Casa de la Cultura núcleo de Imbabura, el Colegio San Pedro Pascual, la comunidad de Mercedarios, la escuela Presidente Velasco Ibarra y el mercado de Santo Domingo.

#### **2.1.1.6 Comunicación en Situaciones de Emergencia**

En la actualidad se habla de la prevención de crisis por lo que toda organización debe poseer un plan en el cual se determinen distintos escenarios sobre sucesos que podrían afectar a la empresa.

Dentro de dicha estrategia se debe contar con un comité que esté preparado para enfrentar cualquier emergencia que la organización pueda presentar a lo largo de su vida institucional.

El área o departamento de comunicación institucional debe tener previsto y en caso necesario poner en operación, los planes de emergencia de comunicación dentro de una organización. (Rebeil, 1998, p. 175)

La crisis es el cambio repentino entre dos situaciones que ponen en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) antes sus públicos. (Losada, 2010, p. 24)

Muchas veces se mira a la crisis como un suceso catastrófico que podría costarle a la empresa la pérdida de su reputación y de imagen; sin embargo, esta podría ser una oportunidad de cambio, de actualización pero sobre todo de preparación, es por eso que se hablaba de la prevención de crisis.

Con las políticas actuales dentro del área de salud una situación de emergencia y de crisis que se puede suscitar en un Hospital, es una demanda por mala práctica medica, en dicha situación no solo el médico tratante es investigado por la fiscalía sino la clínica en sí por las instalaciones, equipamiento, personal de soporte y los medicamentos que se le brindó al paciente afectado.

Así mismo emergencias epidemiológicas ya que se necesita no solo tratar a los contaminados sino que es necesario tomar ciertas medidas para que el resto de personas que frecuentan la clínica no se vean contagiadas por la enfermedad. Este es un aspecto fundamental de todo ente involucrado en el sector de la salud, pues las normas de protección y de prevención son un baluarte a ser considerado importantemente por los usuarios de la casa de salud. Es un factor de seguridad para los pacientes, sus familiares y acompañantes, entonces la importancia de la capacidad institucional de transmitir las normas y acciones que permanentemente se implementan para brindar seguridad a quienes por una u otra razón acuden al hospital.

Estos son algunos ejemplos de situaciones de crisis que podría tener una casa de salud, por lo que ésta debe estar siempre preparada para lo que pudiese

sucedan no solo con planes de emergencia sino con un personal capacitado y preparado para afrontar a las mismas, así como dotado de implementos, insumos y medicamentos para los casos en general así como para los que son particulares.

## **2.2 IMAGEN E IDENTIDAD**

La imagen es el reflejo de la corporación vista por sus públicos. La tarea de la comunicación corporativa es la de mejorar esta imagen ante quienes la aceptan y más importante aún, ante quienes la rechazan. (Rebeil, 1998, p. 171)

En si la imagen que posee una organización, suele ser un estereotipo que los públicos se generan debido a como interpretan la información que se emite de la empresa, como es el caso de la identidad.

La imagen de la empresa es uno de los pilares fundamentales de su existencia misma, es uno de los ítems a ser considerados al analizar su éxito o fracaso, su seriedad, su responsabilidad, su honestidad, y es un concepto que llevará a que el usuario opte por ella y sus productos o los rechace.

La creación de la identidad de una organización tiene que ver con cuestiones tales como el logo, la selección de colores, el mismo nombre, la de papelería, los uniformes, los trípticos y todo aquello que tiene que ver con la representación visual y auditiva de la corporación. (Rebeil, 1998, p. 171)

Dentro de la comunicación corporativa es de suma importancia gestionar de manera apropiada la identidad de la organización ya que esta es la que se proyecta hacia el público el cual percibirá una imagen de la empresa, positiva o negativa.

Por lo tanto, se dice que la identidad es la representación mental que posee la empresa de sí misma, según lo establecido o, a su vez, por la cultura que se ha

manejado. Es así que la imagen es la que se genera por el público externo y la identidad por aquellos públicos que pertenecen a la empresa.

La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos, culturales y sus estrategias. (Ind, 1992, p. 3)

La identidad en sí conforma un conjunto de formas de expresión que tiene una institución. Y su generación se basa en el concepto filosófico de existencia de la empresa, su misión, su visión, sus objetivos y metas.

Al gestionar de manera apropiada la identidad corporativa se pueden tener los siguientes beneficios:

- Mayor reconocimiento de la empresa por parte del público general.
- Mayor confianza por parte de los colaboradores.
- Ahorro de costes, a la larga, porque la mayor inversión se realiza al principio.
- Mejor posicionamiento en el mercado. (Díez, 2006, p. 11)

La coherencia entre identidad e imagen es uno de los factores por los cuales la empresa se posiciona como marca; estas son las bases que le permiten a la institución salir adelante siempre y cuando sean bien gestionadas además de planificadas. Y además proyectadas en el tiempo, mediante reconsideraciones permanentes y replanteamientos, acordes con el crecimiento de la institución y al cambio de los tiempos y por ende de los públicos.

### **2.2.1 Identidad Cultural**

La identidad cultural define la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los stakeholders y de la comunidad. De un modo especial a la economía basada en los servicios. (Costa, 2008, p. 126)

Son los signos culturales que definen un modo propio de comportamiento global, un modo de ser y hacer de una empresa ante la sociedad. Son formas de percibir y valorar los acontecimientos a los que la empresa se enfrenta en el desarrollo de sus actividades. Son valores, creencias, estilos. (García, 2011, p. 119)

Dicho en otras palabras, la manera de actuar del personal incide en la imagen que se genera en el público externo; por ejemplo, si el colaborador tiene una actitud agresiva hacia al cliente podría ser por una falta de capacitación en cuanto a charlas o seminarios de atención al usuario; porque la empresa no tiene una cultura de actualización.

Una parte fundamental de esta identidad es la unión de cada una de las culturas de los colaboradores, lo que llega a influir en el comportamiento de la organización. Por eso los elementos característicos de la cultura son los que determinan un estilo de comportamiento integral dentro de la empresa; la manera de ser y hacer que tiene la institución frente a sus stakeholders será el detonante para la percepción de la misma.

Entonces se requiere acoplar la identidad cultural de la empresa en sí, es decir de sus accionistas y el de sus colaboradores, incluso de sus proveedores, que le permitan definirse y buscar así la incorporación de su público interno en ésta identificación a fin de que se logre una cohesión en torno a éstos principios de identidad, y entonces poder transmitirlos a su público externo y a la comunidad en general.

### 2.2.2 Identidad Verbal

“A partir de la cultura identitaria, y pensando como semiótico, se dice que la identidad empresarial en su conjunto es un sistema de signos” (Costa, 2008, p. 127)

La identidad de una empresa empieza con un nombre propio o la razón social, éste es el primer signo distintivo de la existencia de la empresa. El nombre es el único elemento de doble dirección, la empresa lo utiliza para designarse a sí misma, y el público, la competencia, los medios de comunicación... lo utilizan para referirse a ella. (García, 2011 p. 120)

Al hablar de identidad verbal cabe destacar la importancia del nombre que posee una organización, ya que será el que quedará marcado en la mente del público generándose así el posicionamiento de la marca. Ya que esta es la conexión del producto o servicio con la voz de la empresa y de la marca en general.

Por lo tanto, es necesario utilizar a la comunicación para determinar el nombre de la compañía para conseguir una voz que se marcará en la mente y mejor aún en el corazón de sus públicos.

La identidad verbal, es en definitiva el posicionamiento mismo de la empresa en su sector de influencia, es el nombre que la individualiza como un ente social y al mismo tiempo es el que la generaliza en el medio en el que se pretende influir.

Esta particularización de la compañía, demanda un estudio minucioso y capacidad profesional técnica en el estudio de mercados, diseño y psicología industrial, que lleven a proporcionar en su nacimiento la definición y caracterización que da un nombre.

### 2.2.3 Identidad Visual

La identidad visual abarca las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Los logotipos, símbolos y colores son distintivos que asumen la función de marca (Costa, 2008, p. 128)

El objetivo principal de la identidad visual es el de relacionar los símbolos y signos de la empresa para que sean recordados por el cliente, es un instrumento que engloba a la comunicación que la compañía desea enviar, por medio de los mensajes visuales. Por ejemplo organizaciones como Apple, Burger King, Coca Cola, McDonalds, Marlboro, poseen símbolos y colores en los cuales el cliente fácilmente puede reconocer a la marca solo con verlos.

La identidad visual puede aplicarse a todo tipo de objetos, teniendo en cuenta, también, aspectos cromáticos que coinciden con el código de identidad. (Sanz, Gonzáles, 2005, p. 87)

Son los signos lo que permiten identificar a una empresa, los cuales se ven asociados con la imagen a través de una marca.

Obviamente, los colores tienen significación propia y son generadores del primer impacto visual, que llevan al usuario, inicialmente a reparar en la presencia de la empresa y luego a identificarse con ella por su representación pública.

El anhelo de toda empresa es el de lograr estar presente en el público con su identidad, es decir, al punto de generar un reflejo condicionado, en el caso del hospital clínica metropolitana, que al requerir un servicio de salud no baraje las opciones sino que automáticamente se dirija a su servicio. Por ello se requiere un logo adecuado, con colores óptimos, que genere identidad y con un slogan que resuma lo que la empresa es y ofrece.



#### **2.2.4 Identidad Ambiental**

La empresa como realidad arquitectónica. En una institución que brinda un servicio el punto de encuentro es ese espacio: el lugar mismo donde ella está. Y donde está también el cliente, así se vive la identidad del lugar (Costa, 2008, p. 130)

Es un complemento de la imagen que el público tiene de la marca como tal, ya que se pone en contacto con la empresa en su espacio físico en el que los colaboradores de la misma se encuentran laborando. Es el ambiente en el que se genera y se desarrolla el producto o servicio que brinda la institución.

La arquitectura corporativa define ésta faceta de la identidad a través del ambiente que el público vive, y que forma parte de la imagen global de la empresa. (Costa, 2008, p. 131)

Es parte de la experiencia que vive el usuario al momento de ingresar a la organización, ya sea como cliente o trabajador, la que le permite tener un contacto un poco más profundo con la empresa en sí.

Definitivamente las instalaciones constituyen una parte muy importante de la identidad empresarial, el espacio físico, iniciando con el aspecto externo, la fachada, el rostro de la institución, sus ambientes, en éste caso particular la zona de hotelería, y las áreas técnicas, permanecen en la memoria de las personas, para en unos casos generar identidad, como en los colaboradores y en otros como parte del prestigio y el reconocimiento de calidad y calidez.

#### **2.2.5 Identidad Comunicacional**

Cada actividad se justifica en el mundo empresarial por sus objetivos, sus fines y su función. La cultura sirve para integrar y para hacer las cosas de un modo determinado en función a las estrategias de la empresa (Costa, 2008, p. 131)

La comunicación que maneja la empresa también genera una imagen en el público, debido a que los colaboradores son aquellos que exteriorizan las estrategias así como los objetivos que la empresa tiene como tal. Por lo que la identidad comunicacional conecta lo que la organización es y lo que desea emitir al vender sus productos o servicios.

Toda una estrategia demanda éste acápite de la comunicación corporativa, slogans como “quien anuncia vende”, se consideran al diseñar una planificación para lograr trascender con los objetivos que la compañía prevé para su difusión, es de mucha minuciosidad el considerar la difusión de una empresa que vende salud, por el principio mismo de ésta como un derecho público, entonces es importante demostrar que el hospital es un prestador de servicios, versus un vendedor de servicios medico asistenciales, que la tecnología y la capacitación permanente de los profesionales, requiere de un costo a ser cubierto, por el hecho de poder disponer de éstos servicios.

Entonces debemos ser capaces de mostrar las fortalezas del hospital cuidando la imagen social y posicionando su nombre.

### **2.2.6 Identidad Objetual**

“Cuando los objetos y productos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una familia, se puede hablar de identidad objetual”. (Costa, 2008, p. 129)

Un producto puede ser reconocido no solo por el nombre y la empresa a la que pertenece, sino también por su forma, de manera que sin un identificativo verbal el cliente ya pueda reconocer el producto solamente por su envase.

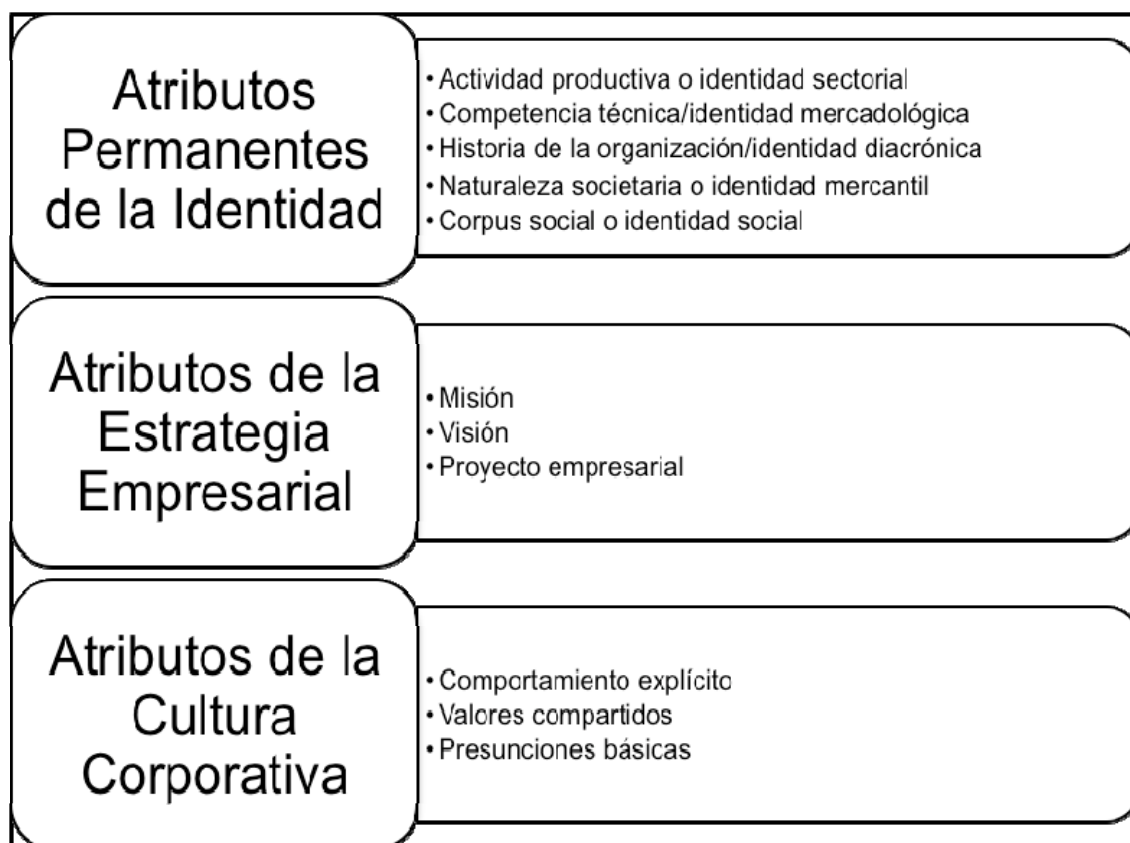
El usuario reconoce al producto no solo por su logotipo y su nombre, sino por la identidad objetual ya que posee una experiencia al estar en contacto con el producto. Es por este motivo que el envase o empaque de los productos son pensados como portadores de imagen corporativa.

Este tipo de identidad demanda mucha capacidad y conocimiento en sus diseñadores, pues al hablar de un hospital es necesario identificarlo con algo intangible como es la salud, y la identidad objetual, procederá sobre todo de las experiencias previas de nuestros usuarios, así como de las referencias de los aledaños.

### 2.3 ATRIBUTOS DE LA IDENTIDAD

Para el autor Justo Villafañe, se deben tomar en cuenta los atributos que describen a la identidad.

**Gráfico 3: Atributos de la identidad**



**Fuente:** Villafañe & Asociados Consultores (2007), Imagen Corporativa Mapa de Contenidos: [http://www.villafane.info/files/pdf/Mapa\\_contenidos.pdf](http://www.villafane.info/files/pdf/Mapa_contenidos.pdf)

### 2.3.1 Atributos Permanentes de Identidad

- Actividad productiva o identidad sectorial:

Son las acciones que realiza la organización para crear valor a la misma a través de la comercialización de sus productos y servicios, lo cuales pueden ser identificados mediante:

- Catálogo de productos
- Ciclos de vida
- Organización productiva
- Asignación de recursos
- Investigación y desarrollo
- Tecnologías
- Competencia Técnica
- Controles de calidad.

- Competencia técnica/ identidad mercadológica:

Disposición que tiene la empresa para competir en el mercado por medio de la comercialización de sus productos o servicios. Dando como resultado:

- Precio
- Calidad
- Producto estrella
- Cuota de mercado
- Distribución
- Habilidades comerciales
- Satisfacción y fidelidad del cliente
- Conocimiento del mercado
- Imagen positiva

- Historia de la organización/ identidad diacrónica:

Es la relación que existe entre los colaboradores de la organización con los acontecimientos o sucesos de la misma y que son recordados por los miembros de la institución, entre los cuales están:

- Declaración fundacional
- Contexto de la constitución
- Fundador- líderes históricos
- Productos pioneros
- Patentes y prototipos
- Clientes
- Circunstancias históricas importantes
- Sedes e instalaciones
- Iconografía organizacional
- Testimonios

- Naturaleza societaria o identidad mercantil:

Es la razón jurídica que protege la organización para la consecución de sus objetivos. Entre estos están:

- Sociedades mercantiles: Es la asociación de personas que a través de un contrato crean un fondo patrimonial común para colaborar en la explotación de una empresa, con ánimo de obtener un beneficio económico individual, participando en el reparto de ganancias. (Soto, p. 104)
- Sociedades civiles: La sociedad civil es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o servicios, con el ánimo de dividirse las ganancias. (Diez y Gullón, 2004, p. 485)

- Corpus social o identidad social:

Son elementos que contextualizan a la empresa como organismo social y la definen variables como:

- Entorno geográfico
- Tejido social de su plantilla
- Compromiso con la comunidad

### **2.3.2 Atributos Asociados a la Estrategia Empresarial**

- Visión:

La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente debe hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004, p. 19)

La visión es cómo la empresa se ve a sí misma en un futuro determinado. Lo que desea alcanzar a mediano plazo, lo cual le ayuda a que la organización tenga un norte y sepa hacia donde debe dirigirse. Es la manera en la cual la compañía le brinda al colaborador una palabra de aliento para llegar a cumplir los objetivos empresariales. Dicha visión debe ser clara, concreta y concisa de manera que sea fácil recordarla.

Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible. (Fred, 2003, p. 56)

- Misión:

La declaración de la misión es un instrumento normal de la dirección. Tanto si es un pequeño recordatorio de sobremesa de “nuestro credo”, como si es una declaración más detallada de la política y la filosofía, se trata de un intento por parte de la empresa de captar los principios y las convicciones por los que quiere regirse. (Campbell y Tawadey, p. 313)

La razón de ser de la empresa, lo que es como organización, el para que ésta fue creada, y qué es lo que quiere ser como institución. Por lo tanto, la misión sirve para darle un norte a la organización. Así mismo su objetivo es el brindar a sus colaboradores principios y valores por los cuales debe gobernarse.

La misión debe recoger la concepción de existencia de la empresa y los anhelos de quienes la conforman, su estándar y su proyección.

La misión estratégica que se dirige hacia el exterior, es un enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y de los alcances de sus operaciones en términos de producto y mercado. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004, p. 23)

La misión es la manera en la cual la organización busca ofertar sus productos y servicios mediante su política y filosofía empresarial, lo cual le permitirá sobresalir en el mercado y frente a su competencia.

Se debe remarcar concisamente qué somos, qué ofrecemos, y a dónde vamos.

- Proyecto empresarial:

Es un conjunto de acciones que buscan alcanzar un único objetivo que le permita beneficiar a la empresa, de manera que se maximice la rentabilidad.

“Constituye la primera referencia de la estrategia de imagen que debe intentar traducirlo. Debe contener al menos, los valores empresariales, las orientaciones estratégicas y las políticas de función”. (Villafañe, 2005, p. 11)

El proyecto empresarial es un elemento estratégico en el cual se busca crear una base sobre los objetivos y principios que la organización debe seguir, es una manera de fortalecer la imagen que los públicos tienen de la institución ya que esta posee una clara planificación de sus acciones.

Resume la vida misma de la empresa, desde la idea del nacimiento, es decir, recoge la motivación de sus fundadores, para qué la crearon, qué expectativas generaron, con qué basamento se mantiene, y qué la motiva a seguir adelante.

Disponer de una proyecto empresarial compartido es la base de la dirección participativa, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico en el que queden establecidos los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades (Urcola, 2010, p. 149)

### **2.3.3 Atributos Asociados a la Cultura Corporativa**

- Comportamientos explícitos:

Es la forma en que los miembros de la organización se comportan en conjunto, lo cual contiene aspectos como:

- Entorno social
- Lenguaje
- Conducta no verbal
- Imagen personal
- Normas escritas



- Valores compartidos:

Creencias individuales que en conjunto generan comportamientos dentro de la organización. Estos valores serán la pauta para que los colaboradores puedan mantener una línea de trabajo en la cual desenvolverse.

Los valores compartidos entre los empleados de una empresa constituyen el “pegamento” de la implementación exitosa porque unen a toda la organización en una sola unidad funcional. Cuando todos los empleados comparten las metas y valores de la empresa, todas las acciones se alinean en forma más estrecha y se dirigen hacia la mejora de una organización. (Hartline y Ferrell, 2006, p. 261)

- Presunciones Básicas:

Creencias que no se comparan con la conducta de los miembros de la empresa, ni cómo éstos piensan y perciben la realidad. Son las percepciones que los colaboradores tienen en cuanto a la organización y que les generará cierta conducta dentro de la institución.

Las presunciones básicas son paradigmas y esquemas coherentes y compatibles que ordenan la conducta de sus miembros. Les permite percibir, sentir y juzgar situaciones y relaciones. Son formas de saber y hacer que se han generado a lo largo de la historia de la institución, impulsadas por sus líderes, héroes y fundadores. (López, 2005, p. 51)

## **2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA IDENTIDAD**

Se basa en la gestión de los activos de la identidad, los cuales permiten potenciar a la organización. Este modelo consta de tres etapas: (Capriotti, 2004, p. 56)

- **Análisis del perfil de la identidad corporativa:** Trata de examinar los elementos que conforman la filosofía corporativa como es la misión, la visión y los valores compartidos. Son los principios básicos que definirán a la organización, sus objetivos y metas.
- **Definición del perfil de identidad corporativa:** Este punto trata de establecer aquellas características que servirán para definir a la organización y cómo ésta quiere que sus públicos la perciban. Para el análisis de ésta se deben tener en cuenta ciertos atributos de la empresa como es el caso de:
  - **Los rasgos de la personalidad:** Se dice de aquellas características que definen a la organización; por ejemplo, se puede decir que una empresa es creativa, moderna, dinámica, etc., es decir, los elementos que surgen desde la concepción misma de la compañía, lo que los mentalizadores establecieron como características que regirán el desarrollo de su institución.
  - **Los valores institucionales:** Son compromisos que la organización asume con el entorno que la rodea, aquello que le permitirá generar confianza y credibilidad en los públicos (responsabilidad social, cuidado al medio ambiente, inserción en la comunidad), engloba también las normas de responsabilidad comercial, seriedad, puntualidad, honestidad.
  - **Los atributos compartidos:** Son aquellos atributos que le permitirán a la empresa destacarse sobre sus competidores, mediante un servicio de calidad, variado, con tecnología de punta, entre otros, siempre considerando lo que los directivos conceptúan como valor agregado para su organización.
- **Comunicación del perfil de identidad Corporativa:** La comunicación se hace indispensable para la proyección de la identidad, si no nuestro

quién es la empresa no puede pretender que la conozcan. Es uno de los puntales de proyección organizacional, de consolidación de la compañía en el mercado y de permanencia.

## **2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Como parte de la identidad se necesita contextualizar con la cultura, al decir que:

La cultura corporativa se concreta en su estilo de organización y de comportamiento, lo que se define como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, son respuesta que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en el medio externo, y ante sus problemas de integración interna. (Sánchez y Pintado, sf, p. 109)

La cultura está regida por la misión, visión, valores y objetivos que deben ser compartidos por los miembros de la organización para que, de esta manera, se produzca un sentido de pertenencia.

La importancia de la cultura de las personas y del propio funcionamiento de la organización es amplia y determinante. Sobre todo desde un punto de vista emocional, ya que se determina con fuerza la percepción generalizada de los miembros de la empresa, sus sensaciones y sus motivaciones, todo lo cual tendrá consecuencias sobre su propio desempeño. Esto va ligado a la satisfacción del público interno en su empresa, parte de la confianza mutua, del cumplimiento de las leyes y beneficios que les asiste, de la estabilidad, y en contraparte, de la entrega comprometida de los servidores para su compañía.

La definición de la cultura corporativa suele estar relacionada con la personalidad de los fundadores o los líderes de una compañía. Por eso, aunque diferentes empresas parezcan tener unos cimientos muy parecidos sobre los que descansa su cultura corporativa, ésta acaba siendo muy diferente en sus creencias y valores. (Sánchez y Pintado, sf, p. 110)

La cultura es la esencia de aquellos que conforman la empresa, pero sobre todo de los líderes que la conforman, es por esta razón que se dice que es una parte de la personalidad de aquellos que conformaron la organización.

“La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten los miembros de la organización”. (Slocum, 2009, p. 458)

## **2.5.1 Niveles de la Cultura**

### **2.5.1.1 Nivel de los Artefactos y los Rituales**

Son aquellos elementos que representan el diseño corporativo visual de la organización en todos los niveles, como es el caso de la señalética, la arquitectura, el mobiliario, el diseño industrial de los productos y hasta el vestuario de los trabajadores.

En este nivel se incluyen los acontecimientos que se suscitan en la organización, por ejemplo incorporaciones, aniversarios, promociones, jornadas de puertas abiertas, reuniones informativas al personal, torneos, eventos internos, entre otros.

“El ritual comunitario actúa como un lubricante que contribuye a suavizar la interacción humana. Más importante aún, el ritual transmite significados tácitos a la comunidad”. (Lessem, 1992, p. 59)

Los artefactos son las cosas que se reúnen para definir una cultura y revelan de qué se trata la cultura a quienes les prestan atención, incluyen productos, servicios e incluso patrones de conducta de los miembros de la organización. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 201)

Los principios, la confianza, las definiciones, la misión y visión, son los elementos que van generando identidad. La participación colectiva en las

actividades intra y extramurales, se van convirtiendo en termómetro de las manifestaciones grupales, que les conducen a una suerte de identificación familiar, con la empresa, sus logros, sus éxitos su representatividad y su condición en la sociedad, no solo en el mercado.

#### **2.5.1.2 Nivel de la Tradición, Leyendas, Mitos y Héroes**

Son los hechos sobre los que se desarrollan las historias de la empresa a través del tiempo, empezando por la asociación de los fundadores de la compañía. Es el lugar de las anécdotas sobre ciertos hechos, lugares, personajes, transgresores, innovadores, los valientes o los emprendedores.

Héroes que son portadores y figuras clave en la cultura empresarial. Estos con su personalidad y actuaciones destacan y fortalecen los valores básicos y las normas de una cultura empresarial, con lo que facilitan que sean internalizados por las otras generaciones. (Val, 1994, p. 35)

Los mitos son relatos dramáticos o hechos imaginarios sobre la historia de la empresa. Contribuyen a crear leyendas corporativas, ayudan a unificar a los grupos y pueden construir una ventaja competitiva (Dubrin, 2003, p. 218)

Es decir, constituyen el cúmulo de hechos, actividades, procesos, pensamientos que generan la historia social de la empresa, y que poco a poco se convierten en actos de compañerismo, de familiaridad y de compromiso.

“Algunos de los ritos que sostienen la cultura organizacional son los de iniciación, degradación, realce e integración” (Slocum, 2009, p. 466)

#### **2.5.1.3 Nivel de los Valores**

Es uno de los niveles fundamentales de la cultura, en el que se evidencia las prioridades que el personal de la organización piensa y siente, la forma en la que percibe la realidad de la empresa a nivel general.

Dentro de la organización a cada grupo se le asigna un papel, una categoría y unas funciones particulares. Los valores proporcionan criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen y redefinen las costumbres de la comunidad. La finalidad de la compañía expresa sus valores en términos de objetivos a obtener en el futuro. (Lessem, 1992, p. 59)

Los valores culturales de la organización, los cuales representan las creencias, supuestos y sentimientos colectivos acerca de qué es correcto, normal, racional y valioso. (Slocum, 2009, p. 459)

Es muy importante la socialización permanente de los derroteros de la empresa, sus éxitos, sus vinculaciones, sus metas, las amenazas, transmitir los hechos por los que los actores involucrados deben sentir identidad, confianza y pujanza.

#### **2.5.1.4 Nivel de los Supuestos Básicos**

“Representan las creencias básicas, supuesto y creencias básicas acerca de la realidad, la naturaleza humana y la forma de hacer las cosas” (Slocum, 2009, p. 459)

Los supuestos básicos de los integrantes de la organización son los aspectos implícitos sobre los cuales no existe espacio de discusión. Se trata de supuestos que se refieren a la realidad, el medio ambiente, la esencia de las personas así como sus conductas y la relación con los demás. Estos representan la esencia de la cultura de la empresa, por lo que, tienen una gran influencia el comportamiento de los individuos. Son de difícil determinación ya que continuamente se encuentran en el plano del subconsciente.

Los supuestos básicos son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En una empresa, la cultura dicta la manera indicada de hacer las cosas, muchas veces por medio de los supuestos básicos. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 202)

## 2.5.2 Tipos de Cultura

- Cultura Burocrática

La cultura burocrática, tiene un foco de atención interno y constancia en la orientación hacia un medio ambiente estable. El seguimiento de las reglas y el ser prudente y cuidadoso son aspectos que se valoran y la cultura de apoyo y recompensa el logro de una forma metódica, racional y ordenada de hacer las cosas. (Daft y Marcic, 2006, p. 69)

En una cultura burocrática es de suma importancia seguir paso a paso los procesos y las reglas preestablecidas por la empresa, lo cual le permitirá al trabajador asentarse en una ambiente estable en el cual siempre tiene claro el camino que debe tomar para la adecuada gestión de su trabajo dentro de la institución.

“Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática”. (Slocum, 2009, p. 469)

- Cultura de Clan

La cultura del clan se basa en la implicación y participación de los miembros de la organización y en las expectativas que cambian en el entorno... esta cultura se enfoca en las necesidades de los empleados como la ruta que conducirá a un desempeño alto. (Daft y Marcic, 2006, p. 369)

Los cambios que se producen en el mercado así como en el entorno serán parte de las pautas establecidas para el comportamiento del trabajador y de la manera en la que este se desenvuelve dentro de su equipo laboral.

La tradición, la lealtad, el comportamiento personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan. (Slocum, 2009, p. 470)

- Cultura Emprendedora

En una cultura emprendedora, el foco externo y la flexibilidad crean un ambiente que alienta correr riesgos, el dinamismo y la creatividad. Hay un compromiso con la experimentación, innovación y estar a la vanguardia. (Don, 2005, p. 518)

Dentro de la cultura emprendedora se evidencia que las personas suelen ser mucho más creativas y proactivas, se convierten en entes de producción y de acción por lo que no temen tomar riesgos que le llevarán a su desarrollo profesional así como empresarial.

“Los altos grados de creatividad y de las disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora” (Slocum, 2009, p. 471)

- Cultura de mercado

El manejar una política financiera que busca el aumento y el predominio dentro del mercado competitivo es la que rige a la cultura de mercado; el uso de herramientas que tendrán como objetivo el alcanzar una meta de ventas así como de estabilidad y rentabilidad financiera.

El logro de metas mesurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la cultura de mercado (Slocum, 2009, p. 472)



### 2.5.3 Características Diferenciadoras

Existen ciertas características fundamentales en cuanto al ámbito cultural entre la cuales se destacan las siguientes:

- **Modelo de comunicación:** El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.
- **Iniciativa individual:** Responsabilidad, libertad e independencia que poseen las personas.
- **Identidad e integración:** Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- **Sistema de incentivos:** El grado en el que los incentivos (aumento de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del colaborador frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.

Los sistemas de incentivos son una parte importante de la motivación organizacional y son cruciales para ayudar a los que realizan diagnósticos a comprender las fuerzas motrices de la organización. Se relacionan con el motivo por el cual el personal ingresa a la organización y con la manera en que una organización premia o castiga a su personal. (Lusthaus, 2002, p. 108)

- **Control:** Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para vigilar el comportamiento de los colaboradores. Comprende un sistema en el cual se le proporciona al colaborador una dirección de la elaboración de sus labores empresariales.

Un sistema de control de gestión debe ser algo más que un procedimiento para medir los resultados de la organización. En la práctica, todo sistema de control comporta un estilo de dirección definido por la intensidad de la participación, cuyo fin principal es contribuir al aprendizaje y a la mejora. (Pérez, 2010, p. 30)

- Tolerancia del conflicto: El nivel en el que el personal es animado a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- Tolerancia del riesgo: Nivel en el que los colaboradores son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.

#### **2.5.4 Capital Emocional y Cultura Corporativa**

La inteligencia emocional de los colaboradores es un elemento que debe ser trabajado dentro de la cultura ya que este es aquel que conformará las bases de confianza, credibilidad y compromiso dentro de la organización.

“Se dice que la nuestra es la sociedad del conocimiento porque en ella el principal valor que tiene cualquier empresa o institución, es el conocimiento que atesoran las personas que forman parte de ella”. (Losada, 2004, p. 298)

El capital emocional se pone de manifiesto en la pasión y en los valores que los empleados muestran al actuar y al crear productos y servicios únicos. El capital emocional que poseen los clientes internos y que identificamos en sus corazones, es el equivalente al valor de la marca presente en los corazones de nuestros clientes externos. (Thomson y Rodríguez, 2000, p. 51)

El capital emocional es la manera de gestionar de manera apropiada las manifestaciones de compromiso y pasión sobre el trabajo realizado de manera que se permita explotar al máximo esta cualidad, por lo tanto identificar las emociones que el trabajador posee frente a su labor es esencial si se busca

obtener no solo productos de calidad sino colaboradores que se sientan identificados con la empresa y lo que esta realiza.

Es la unificación de la autoestima con la identidad institucional, enmarca los valores personales, y el afianzamiento del significado de la empresa para el diario vivir de cada uno de los individuos que laboran en ella. Es el alcanzar que cada uno de los colaboradores se encuentre ubicado individual y colectivamente en la compañía, de tal manera que sus productos sean motivo de orgullo personal y de identidad laboral, es decir, que al escuchar el nombre de la organización, o cualquier comentario, reportaje, juicio de valor, etc. piense es a mí quien se refieren, es a mí empresa.

## **2.6 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación Interna está presente en todas las organizaciones ya sea de una manera intencional o inconscientemente, es por esta razón que es esencial gestionar y manejar una apropiada comunicación interna que le permita a la institución emitir información sin ningún tipo de tergiversación.

“Puede ser definida como un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. (Madroñero, Morales y Soler, 2008, p. 51)

En el mundo actual este tipo de comunicación es fundamental para el crecimiento de cualquier organización y del público interno que labora dentro de ella. Se constituye en un sistema de información comunicacional en doble vía, es decir lo que la organización como tal desea transmitir a sus colaboradores y lo que éstos últimos generan para su institución, como aporte, manifestación situacional, retroalimentación e incluso indirecto control de calidad.

Esta herramienta debidamente gestionada, permite mejorar el clima laboral y la productividad de los colaboradores.

En una cultura empresarial donde los términos competitividad, eficacia y beneficio, son la pauta de cada día, el valor intangible de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia, pero si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en el proceso de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna. (Del Pozo, 2004, p. 262)

Son públicos internos aquellos conformados por personas que llevan a cabo actividades dentro de la organización, tienen intereses comunes y poseen una relación directa con la empresa.

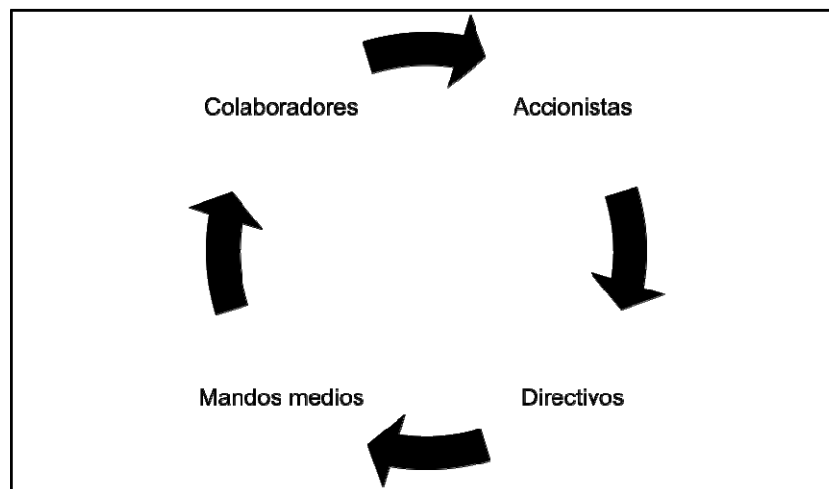
El público interno debe conocer su empresa, lo que ésta desea para el futuro, de manera que se sienta una pieza vital dentro de la institución.

Los directivos deben transmitir y socializar todos los principios de la organización, desde su razón de ser, sus políticas, sus metas y su planificación, deben ser capaces de recoger la información que generan sus subordinados, procesarla e incorporarla en todo orden, participaciones técnicas, sociales, organizacionales y comunicacionales.

De la planificación técnica de la comunicación interna y de su adecuada implementación, dependerá en gran medida la capacidad de desarrollo de la empresa.

El público interno está conformado por:

Gráfico 4: Públicos Internos



Fuente: Águeda E, Principios de Marketing, 2008, p. 653

“Los públicos internos tiene un interés específico con la organización y están formados por colectivos relacionados con la compañía y que entran en contacto con ella regularmente”. (Míguez, 2010, p. 70)

### 2.6.1 Funciones de la Comunicación Interna

La comunicación interna cumple con tres importantes funciones que son las siguientes:

- Implicación del personal

Con la comunicación interna se pretende fortalecer el sentido de pertenencia que existe entre el colaborador y la empresa, por lo tanto, esta busca que la organización crezca y prospere porque esto representa un progreso para la misma persona, sus allegados y la sociedad misma. De una adecuada comunión entre propietarios y colaboradores dependerá que la institución alcance grandes, medianos o pequeños éxitos.

Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o

institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia a mejora. (Comunicación Interna, 2008, p. 4)

La relación con los colaboradores es básica para la consecución de los objetivos empresariales por lo que se debe buscar que éstos se sientan comprometidos con la institución, amparados por ella, y la empresa cimentada en la capacidad de entrega y esfuerzo de ellos.

La comunicación con los empleados es fundamental para la gestión empresarial y representa un activo capital a la hora de lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno sobre los objetivos de la organización o cultura de la empresa. (Rodríguez, 2008, p. 60)

- Cambio de Actitudes

Se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional (lineal y jerárquico), ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generen diariamente en la empresa. Y ello requiere un cambio actitudinal. (Comunicación Interna, 2008, p. 4)

Mediante una apropiada comunicación dentro de la organización se pueden mejorar los flujos y canales a través de los cuales el personal busca conseguir información referente a la organización, por lo que al optimizar dichos canales los colaboradores cambian su actitud a una mucho más proactiva y el clima laboral se mejora.

La comunicación interna es un recurso y un medio que actúa sobre las conductas de tarea y sobre las conductas de relación en la empresa. Permite compartir el conocimiento técnico y las actitudes positivas de cooperación e implicación para un mejor desempeño del puesto de

trabajo. Si la comunicación interna no ejerce esta función, de nada sirve. (García, 2004, p. 124)

- Mejora de la productividad

Si se le da un rumbo al colaborador, si la empresa se toma el tiempo de explicarle sus objetivos como organización se puede evidenciar que el personal tiene una idea más clara de su labor y de lo que la institución desea, por eso su trabajo es muy más productivo y específico.

“Si se transmite la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos de la organización, se consigue una mejora en la productividad” (García, 2004, p. 124)

Dentro de dichas funciones podemos determinar que la comunicación interna es fundamental para lo siguiente:

- Desarrollar la adhesión a los objetivos generales de la organización
- Desarrollar una solidaridad interna.
- Favorecer una cultura de empresa.
- Fomentar la participación.
- Desarrollar el sentimiento de pertenencia.
- Motivar al personal.
- Movilizar al personal en situaciones precisas. (Carretón, 2007, p. 36)

## **2.6.2 Principios de la Comunicación**

Cuando se habla de los principios de la comunicación interna se puede decir lo siguiente:

**Cuadro 1: Principios de la Comunicación**

- Da consistencia a los órganos de coordinación.	- Hace posible la integración en unidades lógicas.
- Facilita la adaptación de objetivos.	- Logra el equilibrio estructural.
- Facilita la unidad de dirección.	- La comunicación interna bien gestionada permite reducir la altura de la organización (el número de niveles jerárquicos)
- Facilita de unidad de comando (cada uno ha de tener su jefe)	- Lograr eficiencia en las conductas de tarea y de relación, pese al número de subordinados.
- La comunicación interna ascendente revela el grado de credibilidad y el grado de aceptación de la política de la empresa y estimula a los empleados a participar y a trabajar con más entusiasmo.	- Ayuda a definir con claridad las atribuciones y responsabilidades.
- La comunicación interna relaciona el sistema formal de la línea con los especialistas de la consulta obligatoria.	- Hace posible la descentralización y la delegación de funciones.
- La comunicación interna tiende puentes (entre líneas jerárquicas diferentes) y saltos (by-pass) de uno a más niveles de la misma línea.	- Atenúan los efectos negativos del tamaño de la empresa sobre su propia estructura, así como los efectos del número de productos y del tipo de tecnología empleada.
- Da profundidad al conocimiento de la voluntad de la dirección y de las filosofías que justifican las relaciones de trabajo: organizaciones por función, por producto y matricial.	

**Fuente:** García, Jesús, La Comunicación Interna, 1998, Editorial Díaz Santos, Madrid, p. 41,42

### 2.6.3 Niveles de Comunicación

En una empresa existen diferentes niveles de comunicación: niveles de jerarquías y la comunicación entre individuos de la misma línea.



Estas líneas se desenvuelven persiguiendo canales formales mediante reuniones así como entrevistas. También se evidencian los canales informales los cuales no utilizan los medios oficiales como es el caso de reuniones casuales en las cuales no siguen las vías jerárquicas establecidas.

En definitiva, se buscan objetivos, claros, dinámicos, los cuales pueden seguir una normativa, la de canales formales, la que además considera las pirámides de autoridad, y también mecanismos horizontales, por lo general éstos últimos, de temáticas o metas establecidas, previamente concebidas e incluso en ocasiones diseñadas.

### **2.6.3.1 Comunicación Descendente**

Es la comunicación que procede de la Dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir participe de la misma (Cervera, 2008, p. 312)

Permite mantener informado al personal de la empresa de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desempeño laboral.

Busca que el trabajador conozca a su organización, la identifique y busque una identidad corporativa en ella, que sienta que ser parte de la institución es el ser considerado, y por ello la información que se comparte.

Brinda a las personas información sobre lo que deben hacer, además de cuál será el proceso y qué se espera de ellas. Siempre buscando la participación de los actores con voluntad, con ánimo de integración, con un espíritu de solidaridad empresarial.

Ciertas dificultades se pueden evidenciar en empresas de organización complejas o con diferentes sedes que se encuentran distanciadas unas de las

otras. Sin embargo, en éstos casos se aplican estrategias comunicacionales ya establecidas y probadas, como los seminarios, boletines, semanarios, y ahora a través de las redes de comunicación informática.

Al analizar a la comunicación descendente la organización puede tener ciertos factores de referencia en los cuales identificar si ésta es manejada de manera apropiada, entre los cuales se encuentran:

La naturaleza y estilo de la autoridad imperante en la empresa.

El prestigio que tiene la jerarquía.

El grado de precisión informativa exigido por el superior-emisor del mensaje y la actividad desplegada para su difusión. (Almenara, Romero y Roca, 2005, p. 73)

### **2.6.3.2 Comunicación Ascendente**

Comunicación ascendente es la que tiene lugar cuando se emiten mensajes desde un nivel inferior a otro superior jerárquica o funcionalmente (si no existiera esta relación podríamos hallarnos ante un caso de comunicación horizontal aun cuando el emisor fuese de nivel inferior al receptor) (Dirección de Recursos Humanos, 2011, p. 131)

Para un directivo puede ser la más importante, ya que le ayuda a conocer qué funciona y qué no, debido a la retroalimentación que se produce en este proceso. Así mismo, permite mantener contacto directo con los colaboradores y escuchar las opiniones y necesidades de dichas personas; además que es una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

La creatividad de todos y cada uno de los involucrados, la adaptación a los mecanismos y técnicas de producción, e incluso la adquisición de materias

primas y equipos, se ven ricamente nutridas por la información que se obtiene ascendentemente.

A través de este proceso se puede conocer el estado de ánimo y motivación de los colaboradores, promueve la participación y el aporte de ideas. Se genera una cercanía hacia los directivos, lo que permite crear condiciones para que las decisiones sean mejor comprendidas por las personas de la base.

El diseño de muchas de las políticas empresariales, la aplicación de metas, las normativas de seguridad industrial, la confección de manuales, la protocolización de los mecanismos de producción, pasan por el recogimiento y procesamiento de ésta información.

### **2.6.3.3 Comunicación Horizontal**

La comunicación horizontal está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella se respira la vida y la dinámica de la empresa. (Guzmán, 2006, p. 52)

Se dice que la comunicación horizontal es aquella que se maneja en personal del mismo nivel jerárquico, por lo que la información fluye de una manera mucho más tranquila y relajada.

Los símiles nos permiten la socialización exacta de la información, la transmisión del pensamiento general de los productores, los niveles de aceptación desde la filosofía empresarial, las políticas de existencia y persistencia en el mercado, las metas y el desarrollo de las mismas además de los niveles de cooperación que se brindan a los consorcios, directivas, y a los diferentes niveles de la administración.

“Este tipo de canales se emplea cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí”. (Ongallo, 2007, p. 85)

Una buena comunicación en este nivel optimiza el funcionamiento de los equipos de trabajo. Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Para ello, se establecen mecanismos, programas que conlleven a una integración adecuada, basados en la consideración y el respeto mutuos.

Algunos inconvenientes de comunicación surgen en este nivel cuando existe el pensamiento de que cada individuo y su departamento son más importantes que todo el conjunto. El uso de lenguajes o jergas específicas podrían dejar a un lado a algunos miembros del equipo debido a la falta de entendimiento de los mismos. Para éste nivel de comunicación, el éxito se alcanza por la concepción de igualdad, hay que erradicar el sentido de competencia tanto individual como grupal, departamental, o de cualquier otro sentido que establezca diferencias entre los actores, es decir hay que buscar denominadores comunes y evitar las individualizaciones.

#### **2.6.4 Objetivos Globales de la Comunicación Interna**

El objetivo principal que se destaca en la comunicación interna es el de informar a los colaboradores, por esta razón se generan diferentes niveles.

##### **2.6.4.1 Nivel Motivacional**

Motivar y dinamizar la labor de los colaboradores de la empresa, para crear un clima laboral agradable, que permita mejorar la calidad del trabajo y productividad, al optimizar la competitividad de la compañía.

##### **2.6.4.2 Nivel Actitudinal**

Logra conseguir la aceptación y la integración del personal a la filosofía, valores y fines globales que la organización se ha propuesto. Pretende crear y mantener una imagen óptima de la empresa a través de los colaboradores de la empresa.

### **2.6.4.3 Nivel Relacional**

Maneja de manera fluida la comunicación entre los colaboradores y los directivos, a través de canales que van acorde con los diferentes niveles que posee la compañía.

### **2.6.4.4 Nivel Operativo**

Facilita el flujo e intercambio de información entre las distintas escalas de la organización, para agilizar de manera dinámica las diferentes áreas permitiendo que exista una mejor coordinación entre ellas.

### **2.6.5 Auditoría de Comunicación Interna**

La auditoría de comunicación interna detecta las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan. De su análisis se extraen conclusiones útiles para la definición de posibles mejoras de acuerdo con los objetivos de la empresa y la unidad de comunicación interna. (Rodríguez, 2008, p. 67)

La auditoría de comunicación interna es entendida como un mercado de información, la organización puede manejar ciertos programas informativos base.

Estos programas deberán llegar a sus destinatarios mediante canales informativos como:

- Publicaciones internas
- Intranet
- Página Web
- Audiovisuales

Los contenidos informativos considerados prioritarios son:

- Información sobre la organización
- Información sobre los clientes
- Información operacional
- Información acerca del propio programa de comunicación interna.

### **2.6.6 Problemas de Comunicación Interna**

Cada empresa es un mundo diferente; sin embargo, los problemas de comunicación interna que existen dentro de ellas son bastante comunes, por lo que se pueden identificar los siguientes:

- Problemas por falta de credibilidad
  - Impide los vínculos sean fluidos.
  - La estructura tiende a ser vertical y autoritaria.
  - La comunicación es burocrática e impide que sea rápida y eficaz.
  - No es transparente en la información.
- Problemas por falta de coherencia
  - Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar dichas circunstancias.
  - La empresa no hace lo que dice y no dice lo que hace.
  - Se evidencia un doble discurso.
  - No se predica con el ejemplo.

- Problemas por una cultura basada en el secretismo y la desconfianza
  - La compañía no comunica todo lo que debería, se guarda información.
  - El personal piensa que la organización no les comparte la información porque no confía en ellos.
  - Los directivos piensan que cuanto menos sepa el colaborador sobre cómo se manejan los negocios de la institución, mucho mejor.
  
- Problemas por falta de confianza en la comunicación
  - La empresa no cree que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más una acción de marketing.
  - Se cree que la comunicación interna es un costo mas no una inversión.
  - Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo y no como un medio para alcanzar otros fines.
  - Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.
  
- Problemas por un mal manejo del poder
  - Se considera que cualquier tipo de información es poder y que el modo de acumularlo es reservándose información.

- Los mandos medios suelen filtrar la información.
- Se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación.
- Problemas por un liderazgo negativo
  - La empresa y sus líderes no comunican, informan.
  - El líder cree que hablar es comunicarse.
  - Se piensa que comunicarse con el equipo es una obligación y no una responsabilidad que va ligada a su que hacer.
  - El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.
- Problemas por una mala estructura organizacional
  - La honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa es transparente.
  - La empresa así como sus directivos no son confiables.
  - El personal no cree en lo que los miembros de la organización manifiestan.
  - No se cumple lo que se promete.
- Problemas por subestimar al personal
  - La empresa considera que el colaborador tiene que hacer lo que se le pida y nada más.



- Nadie escucha al personal, sus dudas, problemas e ideas, se piensa que su opinión no es importante.
- No se incentiva la participación, motivación o integración.

Por lo que, para la resolución de estos problemas es importante realizar las auditorias de comunicación para determinar los principales inconvenientes que posee la empresa y, de esta manera, usar estrategias así como herramientas que permitan la solución de estos contratiempos.

### **2.6.7 Comunicación Formal**

La comunicación formal, es aquella que se da bajo una normativa formalizada, es decir, escrita, impuesta o establecida por los órganos competentes, es únicamente la canalizadora de la comunicación informal. (Ongallo, 2007, p. 118)

Donde el contenido esta referido, a aspectos laborales únicamente.

En general, utiliza escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos. (Comunicación Interna, 2008, p. 6)

La comunicación interna formal se considerada como el espacio que posee la dirección de la organización para emitir su información y dar instrucciones al personal, por lo que, esta suele ser en especial descendente.

Dicha comunicación facilita la emisión de mensajes establecidos como oficiales por la institución, por lo que se encuentra perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama de la empresa. Es la que se maneja bajo una jerarquía y una pirámide establecida; por lo tanto, la información que se emite dentro de estos canales es veraz y confiable.

### 2.6.8 Instrumentos de Comunicación Interna

- Cartas de la Alta Dirección

Consiste en comunicados personalizados con motivo de circunstancias especiales como:

- Promoción de categoría
- Reconocimientos profesionales por trabajos destacados
- Carta de presentación de la memoria anual
- Felicitaciones de aniversario
- Despedida de la compañía con motivo de jubilación
- Cambios importantes
- Crisis

- Módulos de Formación

Son cortos audiovisual, los cuales se pretende transmitirle a los colaboradores la identidad y valores de la cultura organizacional, además se presentan imágenes donde el personal se encuentra realizando seminarios, cursos de formación técnica, capacitaciones, entre otros.

- Video-Revista de la Organización

El objetivo principal de esta herramienta es el de emitir información que pueda llegar mas allá de los colaboradores, que esta sea percibida incluso por sus familias. Su publicación puede ser cuatrimestral, de un promedio de 20 minutos de duración, posee información interna relevante y es una utilizada como un atractivo audiovisual.

- Manual de Procedimientos

Independientemente del tamaño de la institución, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución. Se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos un adecuado registro, seguimiento y control. (Mejía, 2006, p. 61)

Su objetivo es ofrecer pautas sobre procedimientos puntuales a los colaboradores de la organización. Este debe estar separado por áreas, departamentos o grupos de tareas de similar naturaleza.

Dicho manual debe contener herramientas de auto evaluación y un canal con el cual se puedan resolver todas las dudas que el trabajador puede tener en el desarrollo de su actividad.

- Manual de Acogida

El Manual de Acogida es uno de los instrumentos de comunicación formal más conocidos y utilizados dentro de las organizaciones a nivel mundial.

A través de él, se ubica al recién llegado, reduciendo la incertidumbre hacia lo desconocido que todos hemos padecido cuando llegamos a una organización. En cualquier empresa existen Normas, Reglas y Procedimientos. En el manual de acogida se debe citar lo más importante. (Mínguez, 2005, p. 74)

Está direccionado al nuevo personal que se incorpora a la institución, ya que en este se trata de darles la bienvenida y situarles en su nueva responsabilidad, permite darle al colaborador un rumbo dentro de la empresa.

Éste manual debe contener los siguientes elementos:

- Dossier de los principales datos de la compañía como es la historia, misión, visión, proyecto empresarial, organigrama y descripción de la cultura organizacional. Este debe ser presentado de manera creativa, grafica y hasta llamativa para la persona que lo lee.
  - Determinar quién es quién, al usar un directorio de todas aquellas personas con las que trabajará más a menudo, sus teléfonos además del e-mail, perfil profesional y las tareas que ellas elaboran en su departamento.
  - Un elemento de consulta es un calendario con una agenda de las actividades que se lleva a cabo en la compañía.
  - Carpeta/Dossier, en ella se encuentra información referente a beneficios que le proporciona la institución; planes de salud laboral; seguros que se maneja, entre otros beneficios.
  - Carta escrita por el presidente de la empresa dándole la bienvenida al nuevo colaborador.
- Boletín o Periódico Interno

Los boletines o revistas de empresas son publicaciones periódicas que se envían al domicilio de los empleados, en activo y jubilados. En determinados sectores el boletín no se imprime sino que se envía a través del correo electrónico a los empleados... (Cervera, 2008, p. 317)

El boletín no es más que una revista que debe presentar las características de una publicación: periodicidad regular; contenidos que

revelen los sucesos y acontecimientos de la organización así como del sector en el que se desenvuelve; su redacción es periodística y es realizada por los mismos miembros de la organización.

- Línea Directa (Línea Telefónica)

Es un servicio en el cual se responde a las dudas así como a los comentarios que pueden tener los miembros de la organización.

Para que esta línea sea eficaz se debe manejar cierto tiempo de estándares como los siguientes.

- Respuestas rápidas, coherentes y puntuales.
- La persona encarga de los teléfonos debe ser únicamente aquella que posea la información precisa.
- Mediante la credibilidad se debe solucionar los problemas.
- Toda aquella información que se genere debe ser archivada.

Para que ésta herramienta pueda funcionar adecuadamente se debe:

- Difundir el porqué de éste instrumento y cuáles sus funciones.
- Mantener un control de respuestas en las cuales se remita la llamada a otra persona que pueda aclarar la duda del colaborador, por tanto se debe tener una agenda de contactos.
- Si existe información que es reservada pero que necesita ser aclarada, se debe utilizar un canal confidencial a través del cual se pueda comunicar.

- Intranet

Funciona exactamente igual que Internet, pero es una web privada a la que acceden los empleados de la empresa mediante una clave personal. Este tipo de tecnología permite un doble acceso: por un lado a todos los sistemas multiplataforma de la organización, y por otro, a los recursos del Internet. (Cervera, 2008, p. 319)

Es una red corporativa de información, que posee un formato y propiedades similares a las de internet. Dicho en otras palabras, la intranet es un sitio web o un portal corporativo en el cual el colaborador puede encontrar información referente a la empresa en la que labora.

La intranet le permite al usuario un acceso sencillo y persistente a la información que la empresa sube al portal, la cual debe ser actualizada durante todo el tiempo que sea necesario, permitiéndole al colaborador obtener las últimas noticias y acontecimientos de la empresa.

Esta herramienta le permite a la organización obtener una retroalimentación de la comunicación que se está emitiendo, ya que el personal está interactuando mediante la red, lo cual facilita datos reales sobre lo que el trabajador piensa.

Otra de las ventajas que posee este instrumento es el que permite llegar a todos los puntos de la empresa, a cada uno de los ordenadores que es ocupado por el personal de la institución.

- Tablón o Cartelera

Es la forma más tradicional de hacer que un mensaje llegue a un gran número de personas, rápidamente y a bajo coste. Los mensajes se pinchan o cuelgan de las carteleras pero presentan el inconveniente de

que en ocasiones no se actualizan y tampoco existe constancia de que el mensaje haya llegado a los trabajadores. (Cervera, 2008, p. 316)

Esta herramienta puede ser utilizada de manera convencional o digital, es utilizada por la organización para colocar información actualizada que pueda ser de interés para los colaboradores. En caso de presentarse una crisis este instrumento suele ser muy útil para colocar la última información de dicho acontecimiento.

- Reuniones de Integración

Su objetivo general es el de conseguir una retroalimentación por parte del personal y reforzar el sentido de pertenencia de los mismos hacia la empresa. Deben ser manejadas con cierta regularidad.

- Reuniones de Trabajo

Estas reuniones son manejadas por los administrativos para tratar temas técnicos con cada departamento, por lo que se genera una comunicación circular, descendente y ascendente. Estas suelen realizarse de manera más periódica.

- Reuniones de Equipo

Reuniones entre los miembros de uno o varios departamentos que se juntan a discutir proyectos, colaboraciones, mejoras de trabajo, etc. Aquí se genera una comunicación horizontal en la cual los colaboradores pueden comunicarse a un mismo nivel.

- Brainstorming

La lluvia o tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita la aparición de nuevas ideas sobre un tema o problemática determinada. (Campoy, 2006, p. 15)

Son las reuniones en las cuales se pretende generar ideas o alternativas a un problema que se haya ocasionado. En ella se realiza un proceso en el cual se expone el caso, se analizan las ideas que se obtienen de los participantes y se llega a una conclusión sobre la resolución del mismo; por ende, no deben existir más de diez personas para evitar una aglomeración y un conflicto de ideas.

- Encuestas de Opinión

Las encuestas son métodos sistemáticos para la determinación de la percepción que los colaboradores tienen de la organización. Estos estudios deben desarrollarse por medio de cuestionarios anónimos. (Ongallo, 2007, p. 180)

Son aquellos estudios de opinión o sondeos en los cuales el personal puede expresar lo que piensa sobre un tema específico o sobre la organización en general. De esta manera, se puede conocer cuál es la percepción de los trabajadores así como el clima laboral que se maneja.

- Buzón de Sugerencias

El buzón de sugerencias cumple una función muy importante, ya que permite que las ideas de los trabajadores, anónimos o no, lleguen a la dirección y que ésta pueda actuar antes de que ciertos acontecimientos obligue a reacción cuando ya sea tarde. (Freijeiro, 2006, p. 50)



Los buzones de sugerencias para el personal son utilizados para obtener información sobre las percepciones que estos tienen de la empresa, así como comentarios sobre un tema específico o incluso ideas para nuevos proyectos.

El éxito de esta herramienta es que se realice de manera anónima y sea colocado en un lugar estratégico en el cual se reúna el personal.

### **2.6.9 Comunicación Informal**

Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.) (Comunicación Interna, 2008, p. 6)

Se dice de aquella comunicación que se genera entre los miembros de la organización pero sin tener una fuente específica, ya que no utiliza los canales oficiales de la empresa.

Un ejemplo claro de este tipo de comunicación es el rumor ya que es una información que se emite entre los miembros de la empresa pero nadie se hace cargo de su emisión.

El rumor puede ser negativo ya que podría crearse un ambiente de tensión, expectativa y preocupación entre los colaboradores.

Para evitar la comunicación informal, es necesario optimizar los canales de comunicación formal, ya que todo aquello que se informa en éstos es una información verás, adecuada y precisa de manera que el personal no acuda a ninguna otra fuente porque la empresa ya le provee todo lo que necesita saber.

### **3 CAPÍTULO III. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“Planificar implica establecer un plan de acción, desarrollar un método o forma de hacer, trazar un proyecto que permita alcanzar una finalidad concreta”. (Solanas y Sabate, p. 191)

La planificación estratégica va más allá de ser un simple proceso de previsión, pues requiere establecer metas y objetivos claros que deben ser alcanzados durante períodos específicos de tiempo que permitan llegar a la situación futura planeada.

Establecer metas, alcances, principios, demanda inicialmente ideas, las que deben procesarse para centrarlas a la realidad, a las posibilidades, y entonces establecer un plan, el que debe ajustarse a los alcances de la empresa, a su capacidad, considerando todas las variantes, los escenarios y obviamente los públicos, el interno en su condición de ser el ejecutor del plan y el productor de los resultados, y el público externo para quien va dirigido el producto para su beneficio o para su consumo. De su aceptación dependerá que el plan sea óptimo, considerando que todo diseño estratégico debe permitir márgenes de corrección y perfeccionamiento.

El plan estratégico de la empresa se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas stakeholders. (Sainz de Vicuña, 2003, p. 25)

Dicha estrategia se origina como se había mencionado para la consecución de objetivos; pero, a su vez, para satisfacer las necesidades laborales que posee el personal, siempre de una manera ordenada y planificada.

Si se dice que parte de la planificación estratégica es buscar la consecución de objetivos, entonces se deben definir los rasgos que ésta posee para llegar a la característica deseada. Por lo que se dice que éstos son:

- Racionalidad en la selección de opciones
- Coherencia en los objetivos
- Congruencia entre objetivos, recursos y políticas
- Estrategias para alcanzar los objetivos
- Esbozo de la imagen futura deseable
- Elementos para una viabilidad política del plan. (Alfaro, 1997, p. 5)

Una vez mencionados los rasgos de la planificación estratégica se necesita decir que el enfoque que esta posee es la de combinar procesos, recursos, y estructura de la organización para lograr las metas empresariales que le permitirán a la organización ser competitiva en el mercado y su entorno.

La existencia de la empresa misma establece los objetivos de su ser, es decir, una concepción macro de su orientación, la planificación entonces será el conjunto de pasos que la ciencia y la técnica establecen para su consecución, cuenta para ello con los recursos humanos de cada estrato de la organización y con la decisión de los directivos, los que una vez conocido el proyecto y sus mecanismos, dispondrán su ejecución.

### **3.2 DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la

competencia. A través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. (Sainz de Vicuña, 2003, p. 30)

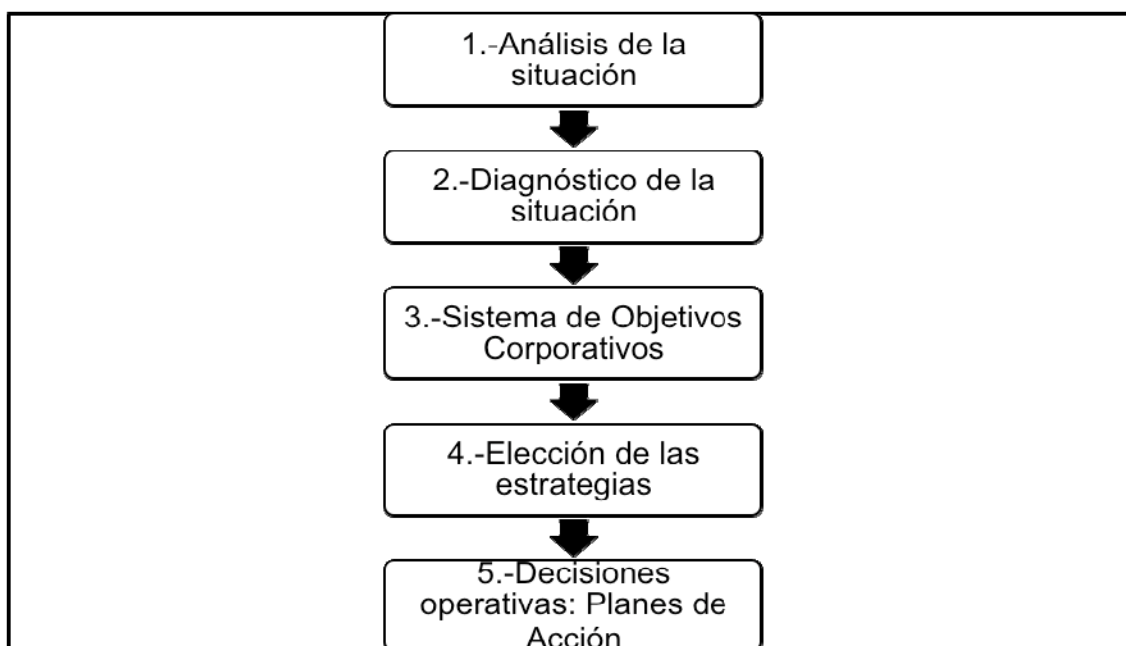
Como parte de la dirección estratégica se encuentra la planificación cuyo objetivo principal es el de apoyar en el proceso de toma de decisiones futuras, pero sobre todo sobre el camino a seguir para la consecución de los objetivos y metas planteadas por la organización.

El plan estratégico busca diferenciar a la empresa de las demás que participan de su nicho de producción, es la búsqueda del valor agregado, que le torne atractiva ante sus públicos.

De igual manera, se debe analizar ciertos factores dentro de una planificación estratégica que permitirá a la institución obtener un mayor alcance, así como una misión y visión más clara, lo que le facilitará a la organización el plantearse un norte. Entre sus bases están las políticas empresariales, de producción, de comercialización, de garantía y de postventa.

Para que la planificación pueda ser llevada de una manera adecuada se necesitan seguir cinco etapas que son:

Gráfico 5: Etapas de la planificación



Fuente: Sainz de Vicuña Ancín J, El Plan Estratégico en la Práctica, 2003, p. 44

### 3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN

El Plan Estratégico de Comunicación está definido como acciones comunicacionales basadas en datos, objetivos y presupuestos que han sido analizados con anterioridad.

En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa. (Pérez, 2001 p.115)

Cuando se trata de la comunicación y sus herramientas, se debe tomar en cuenta la planificación estratégica como parte fundamental de los negocios utilizados por la empresa para la elección de una dirección en cuanto a lo financiero, a los recursos humanos, implementar tecnología de la información que generen estrategias de marketing, de comunicación, y ventas, entre otras.

La estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo. (Garrido, 2004 p. 90)

La planificación busca cumplir los objetivos empresariales mediante las diferentes estrategias y gracias a la ayuda de los colaboradores, por lo que se debe tomar en cuenta sus actitudes y conductas frente a las actividades de la planificación.

De ahí la necesidad de una adecuada socialización de los planes empresariales, y del compromiso participativo de todos y cada uno de los actores, pues de ello dependerá el éxito o el fracaso de la estrategia.

Al hablar del plan estratégico de comunicación se dice que éste debe estar en concordancia con el plan de acción el cual se conforma de instrumentos que sirven para controlar la ejecución de proyectos y actividades que permitan cumplir con las tácticas en el Plan Estratégico de la empresa, de manera que se consigue el bienestar y el crecimiento de la organización; manteniendo una coherencia a largo plazo al adaptar las actividades así como los recursos de acuerdo a las necesidades y cambios del entorno.

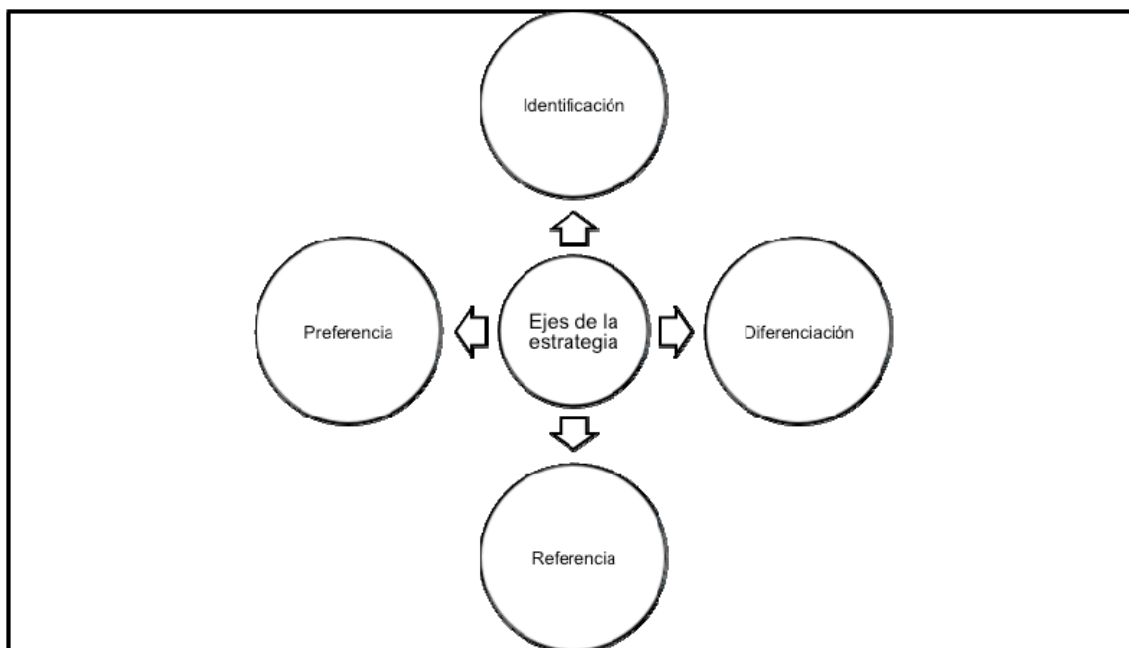
El plan estratégico considera todos los elementos, capacidades, habilidades, disposición de recursos, físicos, humanos, financieros y de estudio de mercados.

Debe partir de un análisis técnico situacional, los requisitos consideraran la consecución inicial de ellos, capacitación al personal, dotación de materiales, estrategias de mercadeo y retroalimentación informativa cuando el producto que esté siendo comercializado.

### 3.4 EJES DE LA ESTRATEGIA

La estrategia gira alrededor de 4 ejes principales definidos de la siguiente manera.

Gráfico 6: Ejes de la estrategia



Fuente: Capritotti P, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, 1999, p. 136

- **Identificación:** La organización pretende que sus públicos sepan diferenciarla, que conozcan sus productos, servicios o actividades que realiza; dicho en otras palabras, lo que se desea es posicionarse en la mente de sus públicos.
- **Diferenciación:** La empresa debe ser reconocida ya sea “por lo que hace” o “por como lo hace”, lo que debe proyectar la organización es que se diferencia de la competencia, de esta manera se genera marca de la institución.
- **Referencia:** La identificación y la diferenciación son factores relacionados de imagen corporativa. Que la empresa sea considerada por los públicos

es un factor de referencia que a su vez, genera preferencia en la mente de los stakeholders.

- Preferencia: A la empresa no debe bastarle con solo ser referida y reconocida por el público, debe ser preferida por encima de sus competidores.

### 3.5 COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Los componentes básicos que debe tener la comunicación estratégica consisten en ser:

**Gráfico 7: Componentes de la estrategia de comunicación**

Esencialmente directriz teórica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de comunicación es una alineación teórica a largo plazo, que hasta cierto punto es usada para medir las capacidades del comunicador en cuanto a investigar, diagnosticar y analizar la empresa para conocer así sus problemas.</li> </ul>
Tiene carácter normativo y unificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativo porque trata de evitar la incertidumbre en la emisión de mensajes por parte de la empresa. Unificador porque busca generar coherencia en los mensajes que la organización envía a sus públicos.</li> </ul>
Induce al pensamiento de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación estratégica genera una imagen a larga plazo de la organización.</li> </ul>
Define responsabilidades y propósitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unir a todos los departamentos de la empresa ya que cada uno de ellos son generadores de imagen de la misma.</li> </ul>

**Fuente:** Garrido F, Comunicación estratégica, 2004, p.86

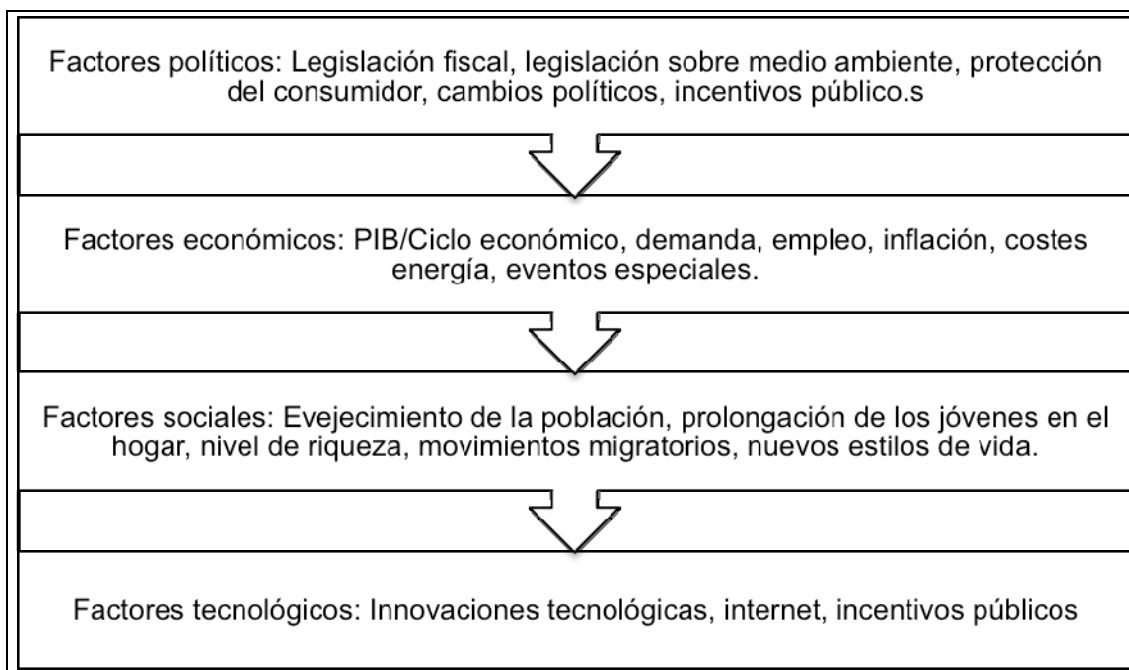
### 3.6 INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Es importante analizar los factores de influencia del entorno que tendrá especial relevancia, ya que los cambios serán importantes para la empresa y sus competidores. Análisis del mercado, ubicación del producto en el entorno,



definición del nivel de satisfacción que generará en sus públicos y, finalmente, posibilidad de actualización y perfeccionamiento.

**Gráfico 8: Factores de influencia del entorno**



**Fuente:** Martínez D, Milla A, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2005, p. 34

### **3.7 FASES PARA REALIZAR UNA AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Existen ciertos procedimientos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar una auditoria de comunicación interna entre los cuales están: (Guisasola, 2006, p. 60)

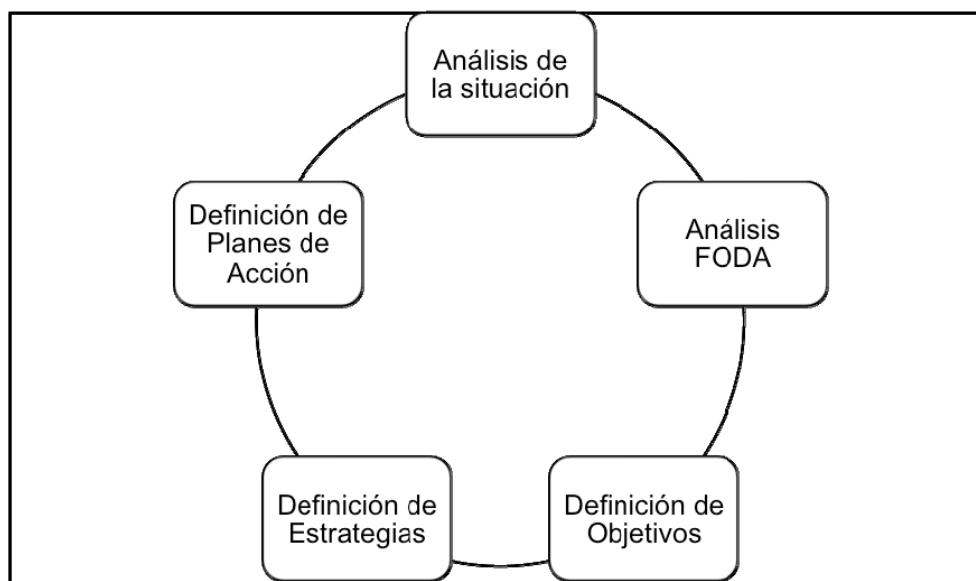
- Definición del aspecto o factor comunicacional a investigar.
- Definición de la población y muestra de estudio.
- Definición y diseño del instrumento para recolectar datos. Encuestas y cuestionarios. Definir si la recolección va a ser personaliza a través de buzones normales o virtuales.

- Definición de cómo entrevistar o realizar un acercamiento al público objetivo.
- Comunicar a los colaboradores de la organización sobre la importancia de la investigación que se va a realizar y motivarlos para que participen.
- Trabajo de campo o recolección de los datos.
- Sistematización de los datos.
- Análisis cuantitativo y cualitativo de los datos. Además de gráficos y cuadros estadísticos.
- Elaboración del informe que debe incluir conclusiones y recomendaciones. En algunas ocasiones se debe diseñar un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Presentación ante la presidencia, gerencia o equipo de trabajo.
- Es importante que los resultados arrojados por el diagnóstico sean conocidos por los trabajadores a través de las carteleras, boletines, hojas informativas, revista o charlas.

### **3.8 PASOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN**

Para la elaboración de cualquier Planificación se debe tomar en cuenta las etapas:

**Gráfico 9: Pasos de la planificación estratégica de comunicación**



**Fuente:** Master Dircom, Los profesores tienen la última palabra, 2005, p. 143

### 3.9 ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

- **Investigar la empresa:** Es necesario identificar la situación actual en la que se encuentra la empresa para que se facilite el cumplimiento del plan de comunicación. Análisis situacional, niveles de formación de los empleados y trabajadores, flexibilidad para el aprendizaje y adaptabilidad, motivación para asumir nuevos retos, y compartimiento de resultados.
- **Marcar Objetivos:** Los objetivos son la base de cualquier planificación estratégica. Son las metas futuras que la organización desea conseguir, los cuales deben ser: específicos, alcanzables, mensurables, que muestren resultados y limitados en el tiempo. La auditoría del cumplimiento de las metas intermedias, de sus tiempos y de los resultados finales, plasmados en el control de calidad.
- **Definir el público:** Se debe identificar el público al que serán dirigidas las estrategias y las tácticas del plan. Se necesita conocer al cliente para poder desarrollar las estrategias; de igual forma, es importante comprender las necesidades de otros stakeholders.

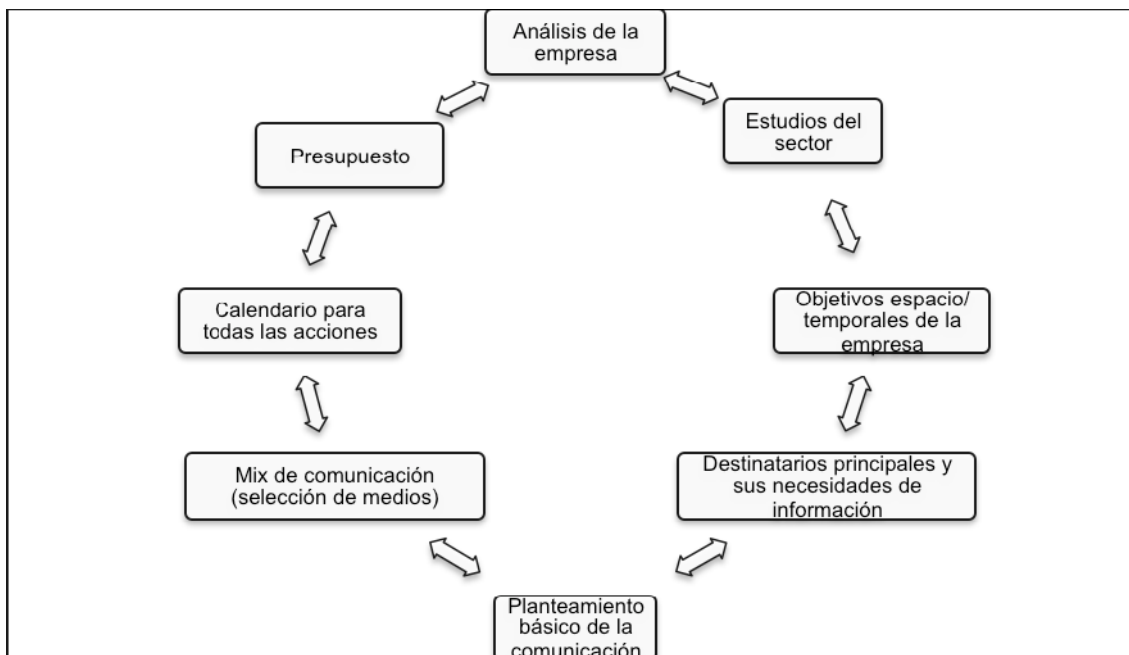
- Plantear estrategias: Las estrategias son los medios por los cuales una empresa pretende alcanzar sus objetivos propuestos anteriormente.
- Identificar tácticas: Las tácticas son los métodos o acciones a realizar para llevar a cabo la estrategia.
- Trazar Cronograma: El cronograma sirve para que cada objetivo, estrategia y táctica sea realizado en un tiempo determinado de manera ordenada y planificada.
- Detallar Presupuesto: Especificar en términos financieros el costo que tendrá la ejecución del plan de comunicación.
- Evaluar y controlar: En éste último paso se procede a verificar si los objetivos fueron cumplidos, si las personas involucradas en la concesión de la meta final fueron capaces de realizar las estrategias y tácticas de una manera adecuada. De esta forma, se analizará que salió mal y que se podría mejorar.

### **3.10 LAS OCHO FASES DEL PEC**

Para efectuar la Planificación Estratégica de Comunicación (PEC) se debe tomar en cuenta cuatro pasos básicos, que consta de la investigación y adición, planeación y programación, implementación del plan estratégico de comunicación y la evaluación. (Herrera, 2004, p. 86)

Gabriela Omalendi habla del mismo plan de comunicación estratégica, pero implementando 8 fases en las que están:

Gráfico 10: Las ocho fases del PEC



**Fuente:** Omalendi G, Cómo realizar un plan de comunicación, 2003, p. 202

Con el plan de comunicación se busca establecer si las relaciones de una organización con su público son adecuadas, si ésta cumple con la misión y los objetivos para la que fue creada, generando así una imagen de la empresa frente a sus públicos.

### 3.11 LOS CINCO TIPOS DE DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

El diagnóstico sistemático de la planificación estratégica recae directamente en cinco tipos de cuestionamientos:

- El conocimiento del estado actual de la imagen.
- La identificación de los públicos estratégicos en la comunicación de la empresa.
- La explicación de los principios estratégicos.

- La evaluación del grado de acuerdo o desacuerdo de los públicos y la empresa.
- La evaluación del grado de coherencia de los rasgos y atributos de la imagen real de la organización en los públicos estratégicos (Varios Autores, 2005, p. 39)

El plan estratégico de comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto y que debe ser desarrollado en varios pasos. (Herrera, 2004, p. 38)

- Conseguir apoyo: Todo plan de comunicación debe ser apoyado por la alta gerencia ya que son ellos los primeros responsables en formar parte del plan.
- Realizar un diagnóstico: Al efectuar el diagnóstico se podrá establecer la situación actual de la organización, además obtener las necesidades y expectativas que tiene la empresa. En éste acápite es necesario conocer los niveles de satisfacción, tanto de los públicos internos como de los externos.
- Armar el plan: En este paso se necesita determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y determinar cuál será la evaluación al cierre del proyecto.
- Establecer la estrategia de comunicación: Consiste en definir cada uno de los pasos a seguir dentro del plan, junto con los responsables de estas acciones.
- Implementar el plan: Esta es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de

un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras para lograr los objetivos propuestos. Es la fase más álgida, es la práctica de lo propuesto, el desarrollo de las ideas en la práctica empresarial, basado en el diario trabajo de la organización.

### **3.12 COMUNICACIÓN POR OBJETIVOS**

Dentro de la planificación estratégica es necesario tomar en cuenta el modelo de comunicación por objetivos, el cual es utilizado para diseñar una acción comunicacional en la empresa, para esto es necesario contestar las siguientes preguntas (Costa, 2007, p. 76)

- ¿Quién Comunica? La empresa debe tener un emisor especialista en cada una de las áreas, ya que la credibilidad de los mensajes cambia según la persona que envíe el mensaje.
- ¿Qué comunica? El mensaje debe ser explicado en orden de importancia, ya que este tiende a ser estratégico, dependiendo del público.
- ¿A quién lo comunica? Se determina al público de manera jerárquica, se identifica al receptor, el tipo de cultura que maneja, así como el código, lenguaje y motivaciones que posee el mismo.
- ¿Con qué objetivos? Cada acción tiene una razón de ser, es por eso que va contextualizado en los objetivos.
- ¿Con qué inversión? Puede ser técnica, humana, temporal ó financiera.
- ¿Por qué medios? Involucra la creatividad, las estrategias, medios que van a ser utilizados, además del tiempo que recurrirá.
- ¿Con qué resultados? Evaluar los resultados de las preguntas anteriormente mencionadas. Este modelo está catalogado por el autor

como un modelo estratégico de prevención y control, además de ser de gran ayuda para la formación de los miembros de los departamentos o de la dirección de comunicación. Y su implementación es permanente, pues permite realizar cambios, ajustes así como rediseños durante la ejecución de los proyectos, en la búsqueda del fin planificado.

Finalmente, cabe señalar que como todo proceso técnico debe permitir su reproducción, constituyendo una base de datos de la empresa, que en su desarrollo futuro y en sus proyectos, planes así como estrategias pueda disponer de un mecanismo preestablecido además de un banco de datos que faciliten una realización oportuna, óptima y eficaz de sus planes.



## **4 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA**

Antes de proponer un proyecto de comunicación interna, es necesario conocer a profundidad el Hospital Clínica Metropolitana y al personal que lo conforma.

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización con el fin de tomar una mejor alternativa al momento de desarrollar un plan estratégico de comunicación.

### **4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### Objetivo General:

Investigar la cultura corporativa y comunicación interna que poseen los colaboradores del HCM, para determina las falencias existentes.

#### Objetivos Específicos:

- Analizar la percepción que tienen los actores involucrados en cuanto a la cultura que se maneja dentro de la empresa, como es el caso de la misión, visión y filosofía empresarial, además de la comunicación interna y su difusión.
- Establecer los niveles y mecanismos de conocimiento que sobre comunicación corporativa requieren los miembros de las diferentes instancias del Hospital Clínica Metropolitana.
- Generar en los profesionales y personal de apoyo del HCM la necesidad del desarrollo profesional, individual, colectivo y empresarial a través de una apropiada comunicación interna. Que les conduzca a una identidad

institucional y a establecer directrices apropiadas para alcanzar sus metas.

## **4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de este proyecto se tomó en cuenta diferentes métodos de investigación, como la técnica documental que permite recolectar toda la información teoría necesaria para complementar el tema de la tesis, así mismo el uso de trabajos realizados sobre temas similares podrán darle al trabajo una comparación sobre estudios ejecutados previamente por otros investigadores, a partir de ahí se procederá al análisis de contenidos mediante la revisión bibliográfica, publicaciones especializadas, tesis, entre otros.

A continuación se realizó una observación directa de los sucesos de la empresa, para así establecer el tipo de comunicación que se maneja y el tipo de cultura corporativa de los miembros que conforman la organización, lo cual determinó ciertos factores de su comportamiento dentro de la institución.

Se efectuaron entrevistas con tres de los seis médicos accionistas que conforman el Grupo de Inversiones Médicas Invermed, los cuales son dueños del Hospital Clínica Metropolitana, de esta manera se logró obtener la percepción y el pensamiento que ellos poseen sobre los problemas comunicacionales que existe en el Hospital y cuáles podrían ser las posibles soluciones a los mismos. De igual manera, se entrevistó a los médicos que laboran en esta institución sobre la realidad actual de la organización así como los planes a futuro que ésta posee; además de generar en ellos el sentido de importancia de manejar la comunicación interna, como una herramienta más de una administración lógica.

Otra parte importante fueron las preguntas directas a tres miembros de la empresa, una persona que forma parte del personal de limpieza ya que esta es la parte baja de la pirámide jerárquica y porque es un referente para sus

compañeros de trabajo del mismo nivel; así mismo, se habló con la secretaria de los consultorios, debido a que es la persona que tiene contacto directo con los médicos, aquella es la intermediaria entre el especialista y el paciente; por ultimo, al Radiólogo ya que es uno de los líderes dentro del grupo médico.

De igual manera se desarrollarán encuestas a los 32 colaboradores del HCM

**Cuadro 2: Tabla del personal HCM**

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Enfermeras	6
Auxiliares	5
Médicos Residentes	4
Nutricionistas	1
Personal administrativa	6
Personal de apoyo	10
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Hospital Clínica Metropolitana

Dichas encuestas arrojaron resultados cuantitativos sobre la percepción que tienen de la organización y del tipo de comunicación que se maneja dentro de ella.

De igual manera, se efectuaron encuestas a los 30 médicos que trabajan en ésta institución médica lo que permitió conocer ciertas falencias que ésta posee en cuanto al manejo de la comunicación y cultura del Hospital.

La tabulación de las encuestas al personal y a los médicos se la realizó de forma manual; los datos fueron insertados en una tabla para identificar los resultados y así obtener porcentajes sobre el nivel en el que se encuentra la comunicación interna del Hospital Clínica Metropolitana.

### **4.2.1 Enfoque**

Debido a las características que posee este proyecto tiene un enfoque cualitativo; sin embargo, al realizar las encuestas al personal se pudo obtener respuestas para medir de manera cuantitativa la opinión que poseen los colaboradores sobre la filosofía empresarial y la gestión de comunicación interna de la institución, además se utilizó los pensamientos inductivo así como deductivo, que fijarán en su conjunto la objetividad del plan de investigación.

### **4.2.2 Diseño**

El alcance es exploratorio y descriptivo, por que las variables investigadas se relacionan para observar su desarrollo en el ambiente natural, lo cual le permite al plan de tesis tener una mejor perspectiva de la realidad de la institución médica.

### **4.2.3 Instrumentos**

Los instrumentos de investigación que se han considerado son:

- Entrevistas de preguntas abiertas a tres de los seis médicos accionistas de Inversiones Médicas Invermed.
- Encuestas de preguntas cerradas a los treinta y dos colaboradores del HCM, además de los treinta médicos especialistas; de tal modo que facilite la tabulación y obtención de resultados concretos.
- Entrevistas de preguntas directas a tres miembros de la empresa que laboran en diferentes departamentos

#### 4.2.4 Muestra

La muestra a ser investigada consta de tres grupos divididos de la siguiente manera:

- Médicos

**Cuadro 3: Médicos HCM**

<b>Médicos</b>	<b>Número</b>
Médicos de diferentes especialidades	30

**Fuente:** Hospital Clínica Metropolitana

- Accionistas del Grupo de Inversiones Invermed

**Cuadro 4: Accionistas Invermed**

<b>Accionistas</b>	<b>Número</b>
Médicos	6

**Fuente:** Hospital Clínica Metropolitana

- Colaboradores del Hospital Clínica Metropolitana

**Cuadro 5: Colaboradores Hospital Clínica Metropolitana**

<b>Personal</b>	<b>Número</b>
Enfermeras	6
Auxiliares	5
Médicos Residentes	4
Nutricionistas	1
Personal administrativa	6
Personal de apoyo	10
<b>Total</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Hospital Clínica Metropolitana

### **4.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA**

Al transcurrido cinco años desde la apertura del Hospital Clínica Metropolitana, se ha consolidado el proceso administrativo, el sistema contable y el informático, las relaciones interdepartamentales, las normas y procedimientos, los protocolos profesionales, la historia clínica, las estadísticas y los archivos. Se ha completado el equipamiento, pues hay una diferencia entre lo planificado y la práctica del día a día.

Así mismo, se ha determinado el sistema de educación médica continua. Para esto se estimula a los profesionales a participar en cursos, seminarios además de congresos que son auspiciados por la institución, para así multiplicar los resultados y poner en práctica lo aprendido en el interior del hospital.

La gratuidad de la salud en el sector público constituye también una amenaza para la empresa, pues fundamentalmente se orientan a las actividades quirúrgicas y, este hospital, se centra en éstos procesos, por lo que requiere llegar a la población con un mensaje de calidad y seguridad que no lo van a obtener en el sector público. Por lo tanto, mejorar la comunicación interna se vuelve fundamental para proyectar una imagen adecuada hacia el usuario el cual siempre está buscando un servicio de calidad y calidez.

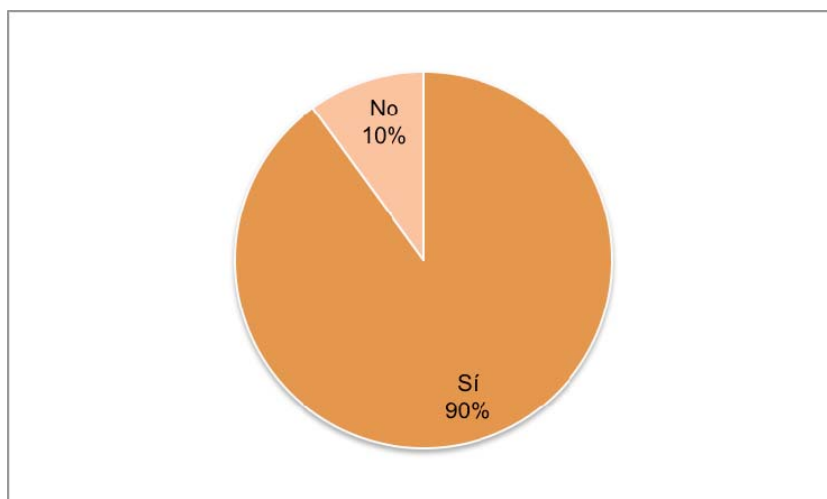
## 4.4 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

### 4.4.1 Diseño de la Encuesta a los Médicos Especialistas

Ver Anexo 1

- 1) ¿Considera usted que el Hospital le ha proporcionado las herramientas para su crecimiento profesional?

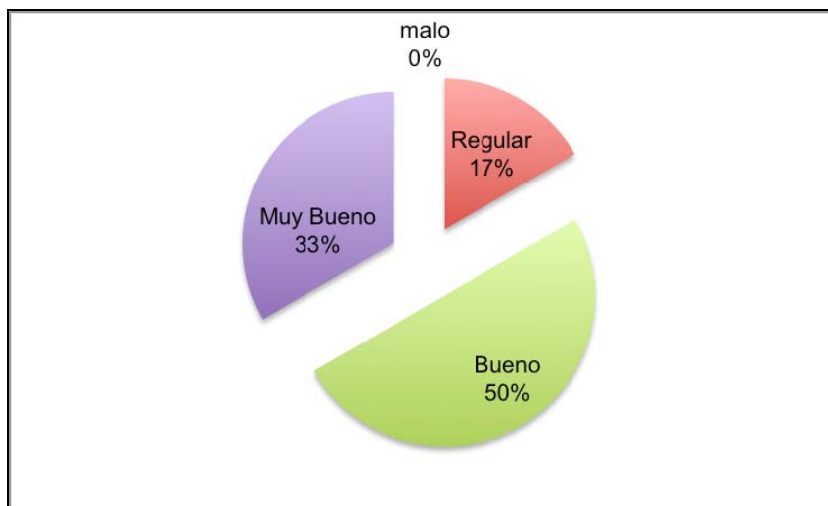
Sí	No
27	3



Interpretación: El 90 por ciento de los médicos especialistas concuerdan en que la organización les ha brindado las herramientas para su crecimiento profesional mientras que el 10 por ciento está en desacuerdo.

2) Califique el ambiente laboral que existe en el Hospital Clínica Metropolitana.

Malo	0
Regular	5
Bueno	15
Muy Bueno	10

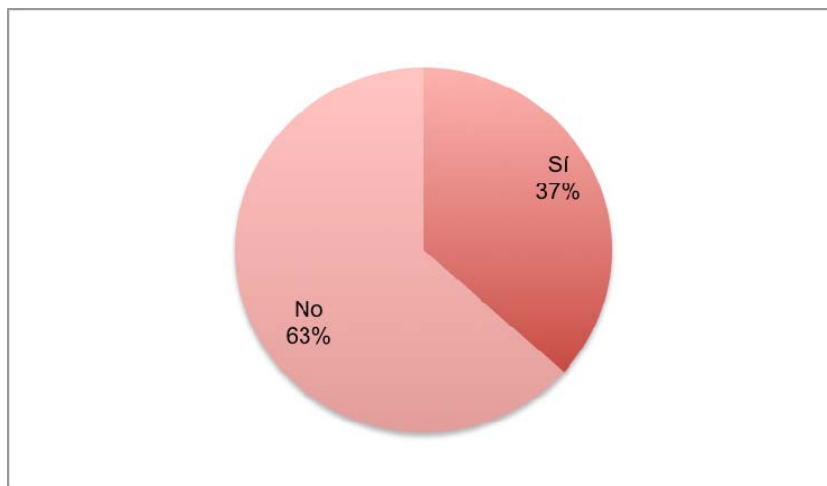


Interpretación: El 50 por ciento de los médicos piensa que el ambiente laboral en el Hospital es bueno mientras que la otra mitad piensa en un 33 por ciento que es muy bueno y en un 17 por ciento regular.



3) ¿Considera usted que existe una apropiada comunicación entre la administración y los médicos?

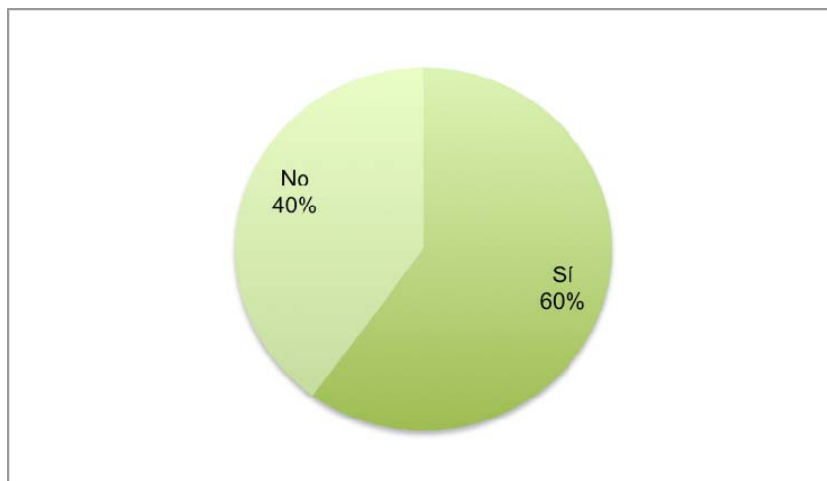
Sí	No
11	19



Interpretación: De los profesionales encuestados el 63 por ciento piensa que no existe una apropiada comunicación dentro de la organización mientras que el 37 por ciento determina que sí la hay.

- 4) ¿Cree usted que existe una buena relación entre los médicos que laboran dentro de la institución?

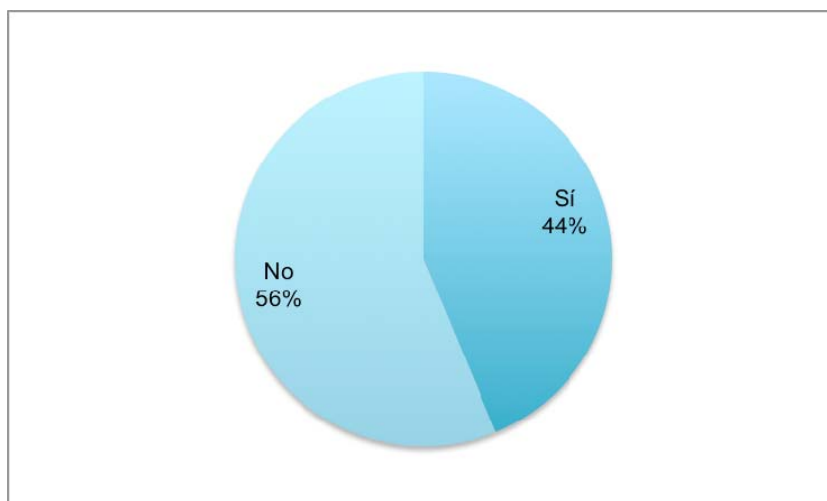
Sí	No
18	12



Interpretación: El 60 por ciento de los médicos dice que tiene una buena relación entre sus compañeros galenos que trabajan en el Hospital mientras que el 40 por ciento no está de acuerdo con este alegato. La diferencia en el porcentaje no es mucha y, que por tanto, esa relación es frágil

5) ¿Cree usted que los canales de comunicación interna utilizados por la institución son los apropiados? Sí o No. ¿Por qué?

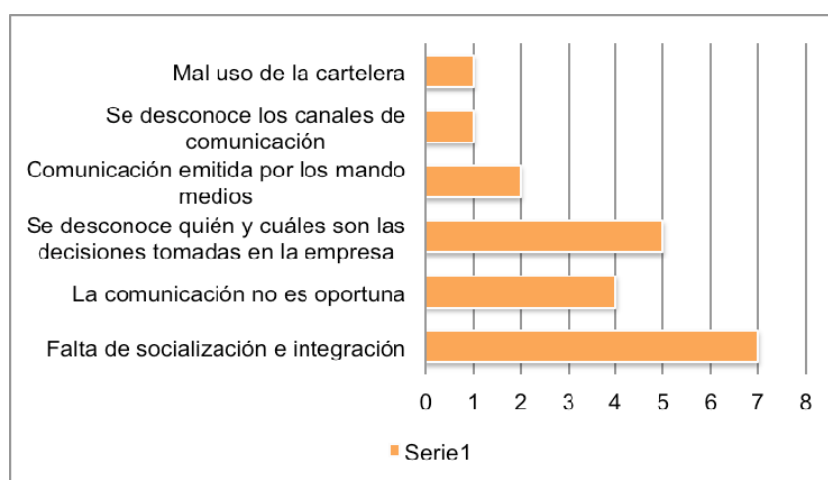
Sí	No
14	18



Interpretación: Los profesionales del HCM en un 56 por ciento creen que los canales de comunicación utilizados por la organización no son los adecuados debido a una falta de socialización e integración ya que se desconoce quiénes y cuáles son las decisiones tomadas por la empresa; versus un 44 por ciento que están de acuerdo con los canales utilizados.

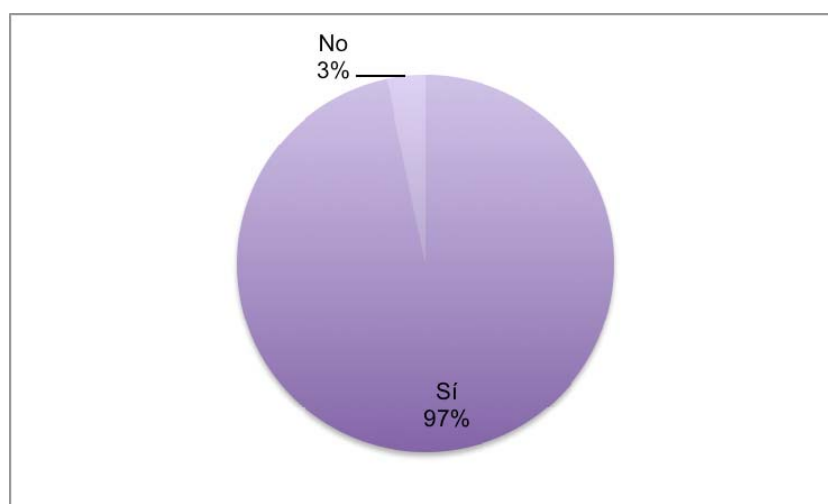
¿Por qué?

Falta de socialización e integración	7
La comunicación no es oportuna	4
Se desconoce quién y cuáles son las decisiones tomadas en la empresa	5
Comunicación emitida por los mando medios	2
Se desconoce los canales de comunicación	1
Mal uso de la cartelera	1



6) ¿Opina que es importante mejorar la comunicación existente entre los miembros del cuerpo médico y la organización?

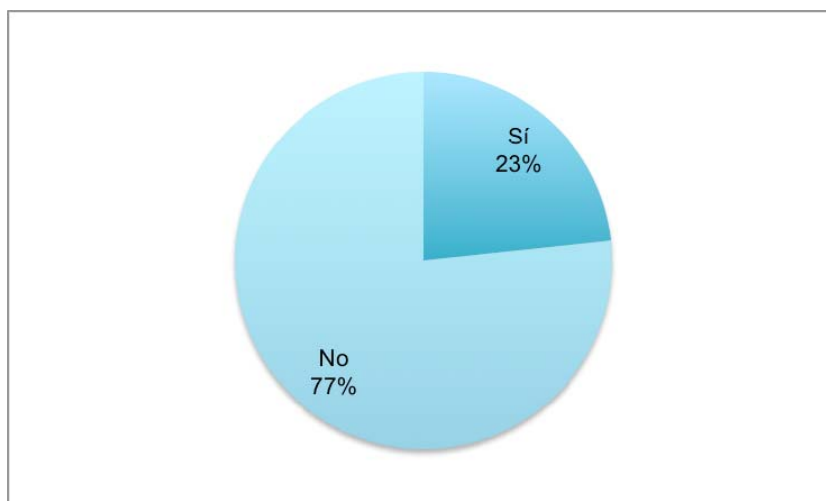
Sí	No
29	1



Interpretación: Los especialistas en un 97 por ciento consideran que es importante mejorar la comunicación entre los médicos con la organización y el 3 por ciento piensan que es necesario.

7) En su opinión, ¿la empresa le permite ser parte activa de las decisiones que se toman para el bienestar de la misma? Sí o No. ¿Por qué?

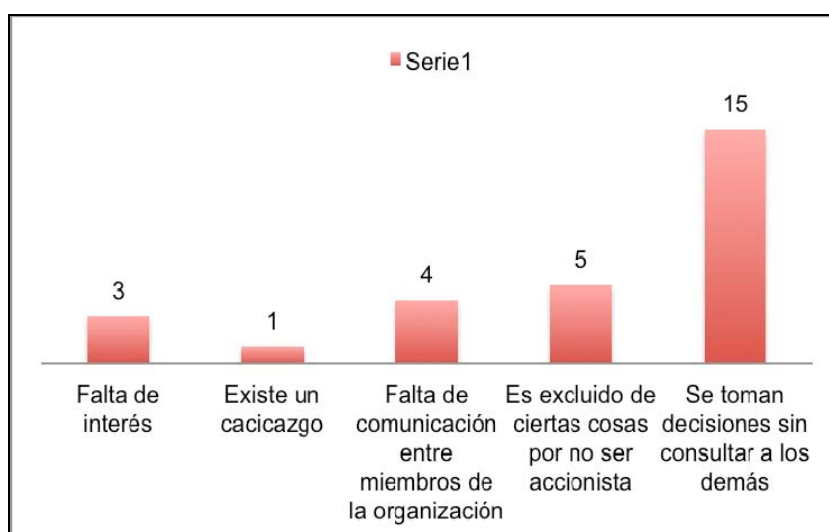
Sí	No
7	23



Interpretación: El 77 por ciento de los médicos piensa que no son parte activa de la toma de decisiones dentro de la organización debido a que no se piden sus opiniones y el 23 por ciento cree que sí forman parte de todo aquello que se dispone.

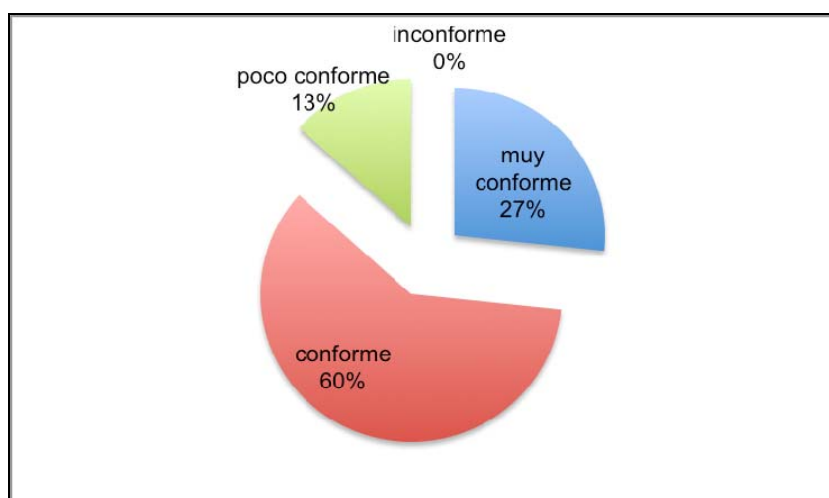
¿Por qué?

Falta de interés	3
Existe un cacicazgo	1
Falta de comunicación entre miembros de la organización	4
Es excluido de ciertas cosas por no ser accionista	5
Se toman decisiones sin consultar a los demás	15



8) Determine su nivel de conformidad en cuanto a trabajar en esta organización.

Muy Conforme	8
Conforme	18
Poco Conforme	4
Inconforme	0

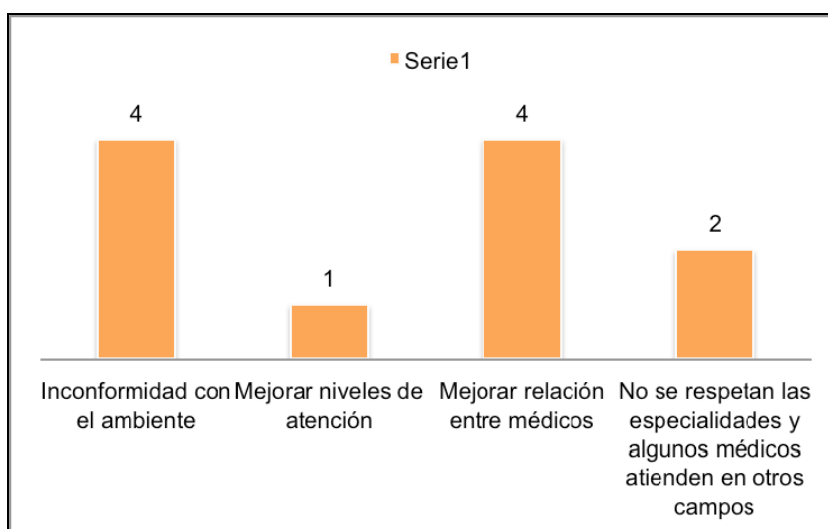


Interpretación: Es el 60 por ciento de los médicos los cuales están conformes de trabajar en el HCM, el 27 por ciento se encuentra muy conforme y el 13 por ciento poco conforme, debido a la falta de una apropiado ambiente y carente relación con sus compañeros especialistas.



¿Por qué?

Inconformidad con el ambiente	4
Mejorar niveles de atención	1
Mejorar relación entre médicos	4
No se respetan las especialidades y algunos médicos atienden en otros campos	2

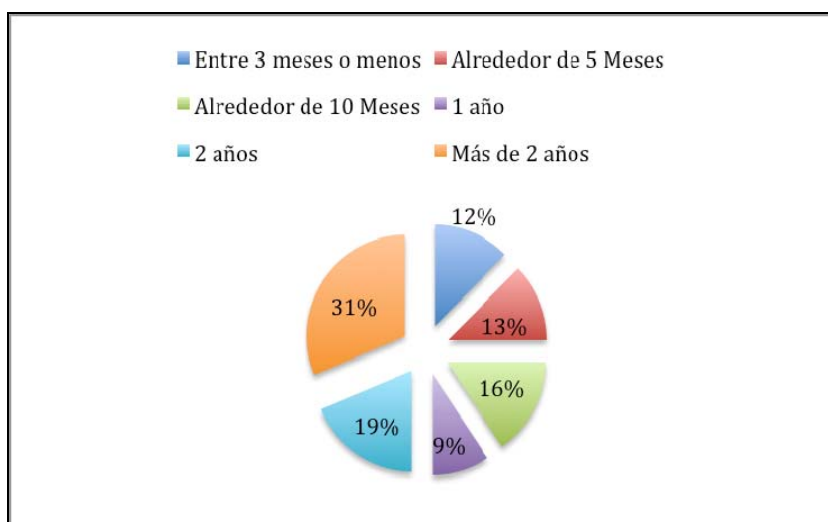


#### 4.4.2 Diseño de la Encuesta al Personal del Hospital Clínica Metropolitana

Ver Anexo 2

1) ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en el HCM?

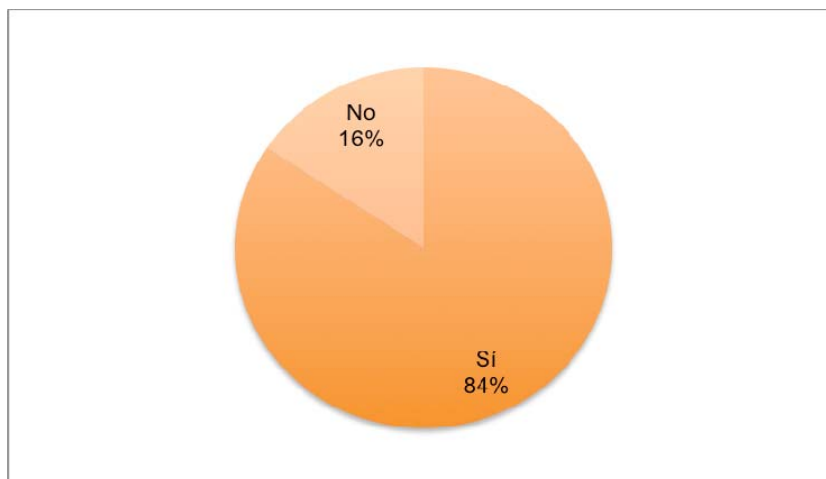
Entre 3 meses o menos	4
Alrededor de 5 Meses	4
Alrededor de 10 Meses	5
1 año	3
2 años	6
Más de 2 años	10



Interpretación: El 31 por ciento de los colaboradores lleva trabajando en el Hospital por más de dos años, el 19 por ciento por dos años, el 16 por ciento alrededor de diez meses y el 13 por ciento, 12 por ciento y 9 por ciento llevan laborando en la institución entre diez a tres meses.

2) ¿Tienen usted un óptimo ambiente laboral?

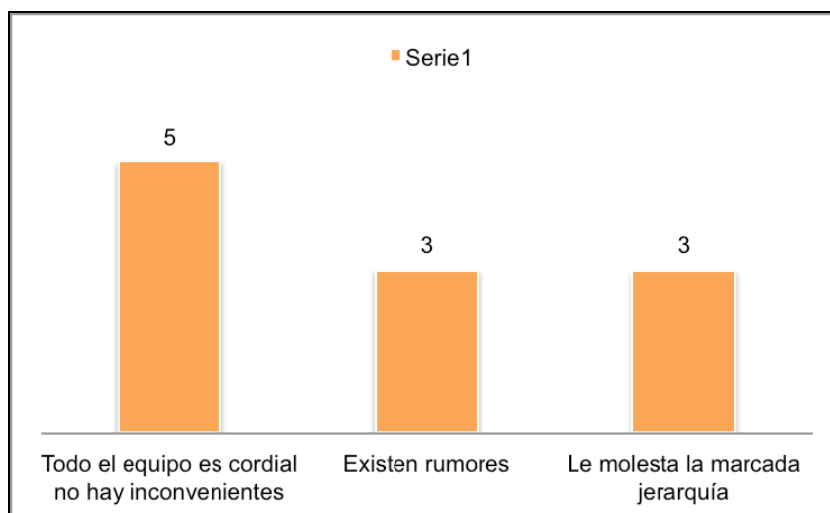
Sí	No
27	5



Interpretación: El 84 por ciento del personal considera que tiene un apropiado ambiente laboral mientras que el 16 por ciento está en desacuerdo debido a la existencia de rumores y a la marcada jerarquía.

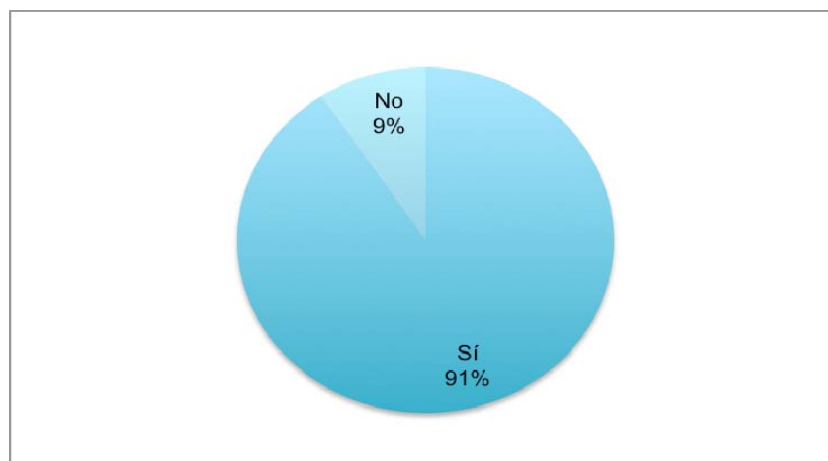
¿Por qué?

Todo el equipo es cordial no hay inconvenientes	5
Existen rumores	3
Le molesta la marcada jerarquía	3



3) ¿El HCM le suministra a usted todos los instrumentos para su ejercicio laboral?

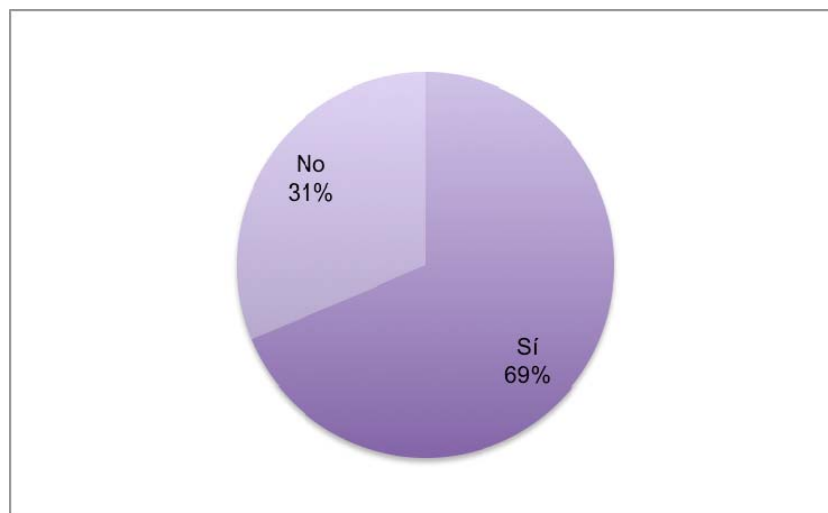
Sí	No
29	3



Interpretación: Los trabajadores están de acuerdo en un 91 por ciento que la empresa le suministra todas las herramientas para su ejercicio profesional mientras que el 9 por ciento piensa que no es así.

4) ¿Conoce usted la misión y visión del Hospital?

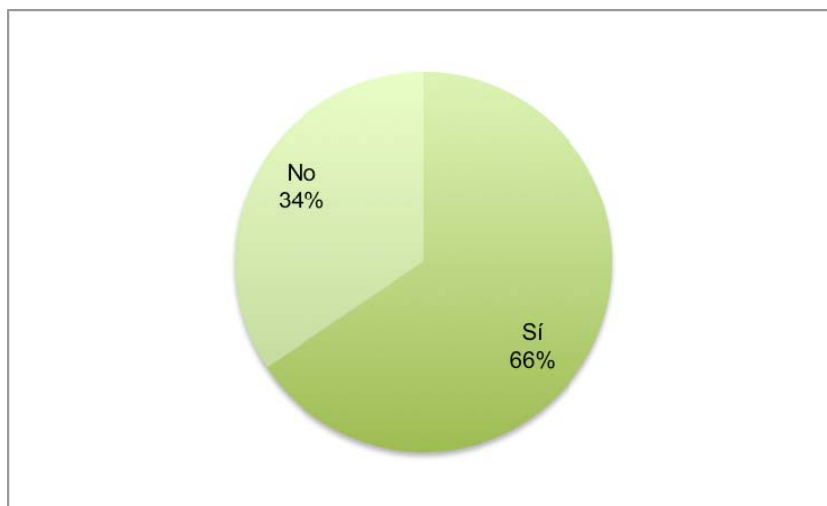
Sí	No
22	10



Interpretación: Es el 69 por ciento de los colaboradores los que conocen la misión y la visión de la empresa, sin embargo, el 31 por ciento la desconoce.

5) ¿El HCM le brinda posibilidades de desarrollo personal?

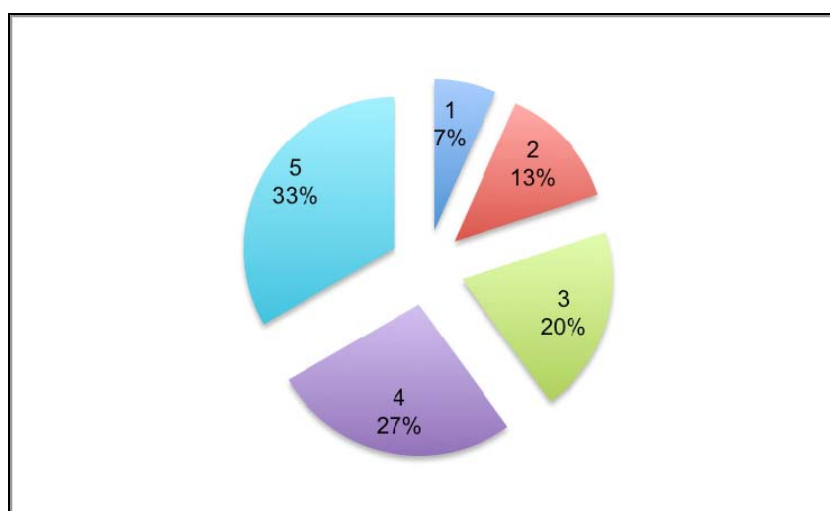
Sí	No
21	11



Interpretación: El personal del HCM opina que la institución le brinda posibilidades de desarrollo personal en un 66 por ciento y el 34 por ciento dice que lo considera de esa manera.

- 6) ¿En una escala de una 1 a 5 en la que 1 es insatisfactorio y 5 satisfactorio como catalogaría su trabajo?

1	0
2	0
3	5
4	4
5	23

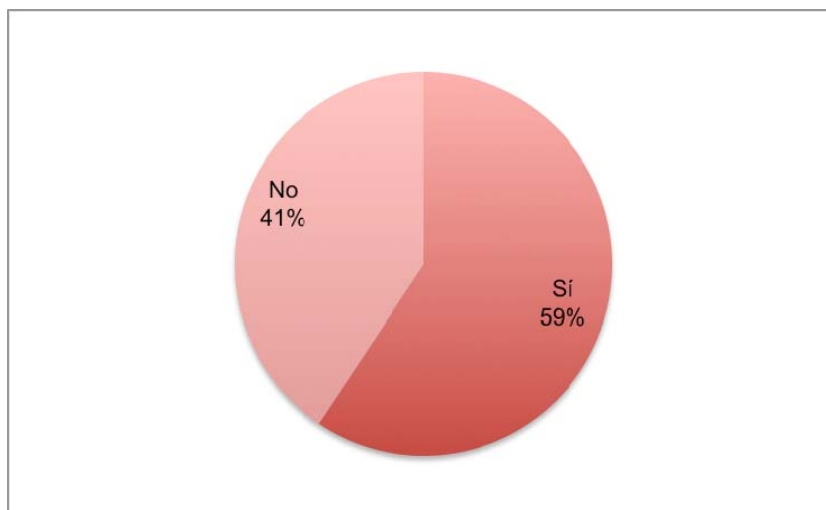


Interpretación: El 33 por ciento de quienes laboran en el HCM encuentran en la escala en un número 5 satisfactorio su trabajo, en un 27 por ciento en un número 4, el 20 por ciento, 13 por ciento y 7 por ciento son escalas catalogados a partir de tres a uno.



7) ¿Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?

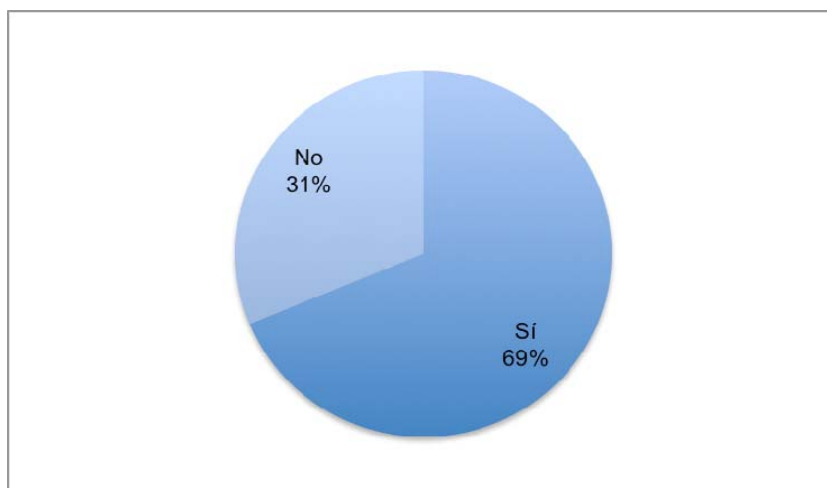
Sí	No
19	13



Interpretación: El 59 por ciento de los colaboradores opina que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo y 41 por ciento dice que no la hay.

- 8) ¿Cree usted que existe una buena relación entre los médicos que laboran dentro de la institución y el personal de la misma?

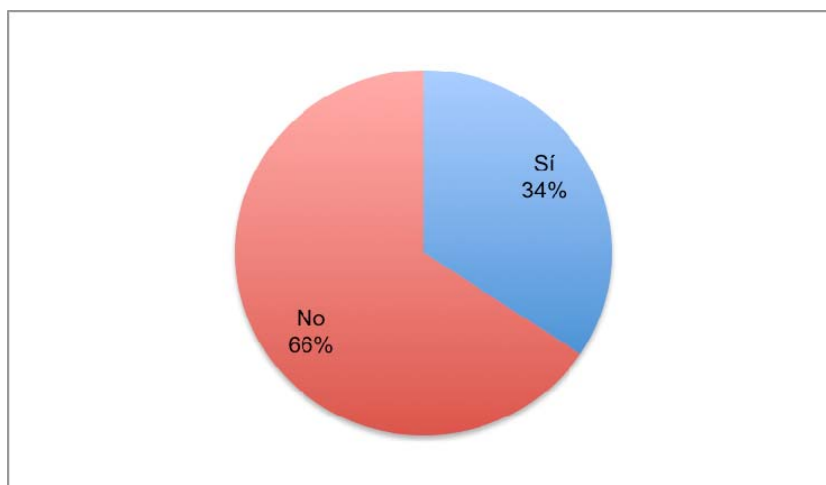
Sí	No
22	10



Interpretación: El 69 por ciento del personal está de acuerdo en que existe una buena relación entre los médicos y el personal de la misma, por otra parte el 31 por ciento no está de acuerdo con esta afirmación.

- 9) En su opinión ¿la empresa le permite ser parte activa de las decisiones que se toman para el bienestar de la misma? Sí o No. ¿Por qué?

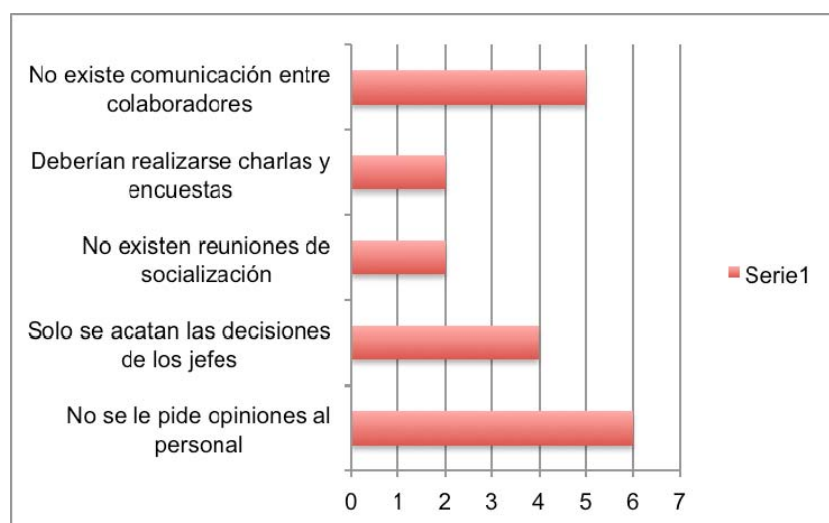
Sí	No
11	21



Interpretación: El 66 por ciento del personal ha determinado que la empresa no le permite ser parte activa de las decisiones que se toman para el bienestar del Hospital ya que estos solo acatan las órdenes de sus jefes ya no se les ha pedido ningún tipo de opinión, aún así el 34 por ciento piensa que sí forman parte de las disposiciones.

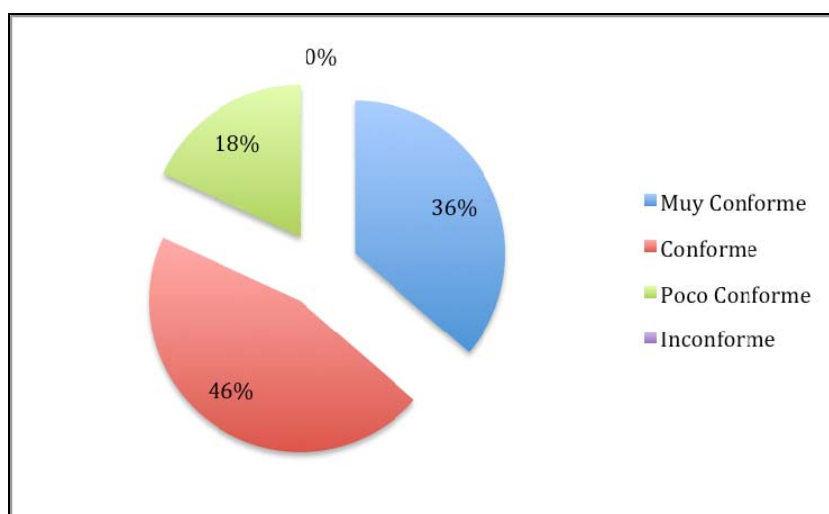
¿Por qué?

No se le pide opiniones al personal	6
Solo se acatan las decisiones de los jefes	4
No existen reuniones de socialización	2
Deberían realizarse charlas y encuestas	2
No existe comunicación entre colaboradores	5



10) Determine su nivel de conformidad en cuanto a trabajar en esta organización.

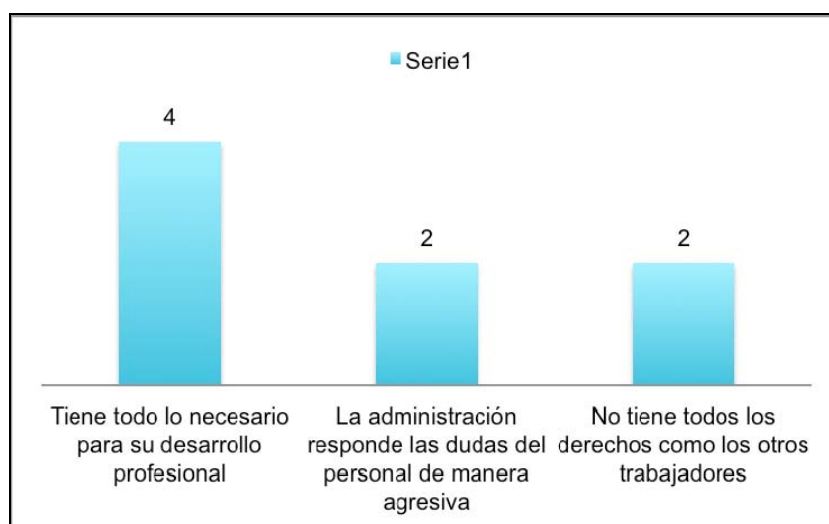
Muy Conforme	8
Conforme	10
Poco Conforme	4
Inconforme	0



Interpretación: El 46 por ciento del personal está conforme de laborar en el HCM, el 36 por ciento afirma estar muy conforme y el 18 por ciento se encuentra poco conforme.

¿Por qué?

Tiene todo lo necesario para su desarrollo profesional	4
La administración responde las dudas del personal de manera agresiva	2
No tiene todos los derechos como los otros trabajadores	2



#### 4.4.3 Análisis de las Encuestas

Si bien es cierto que el ambiente laboral que existe en la clínica es bueno y aunque las personas están conformes con laborar en esta institución, se puede decir que la comunicación entre los médicos así como con el personal es decadente debiendo a la falta de socialización de las decisiones según se manifiesta y a que los canales de comunicación no son los apropiados, lo que a su vez ha ocasionado una falta de integración por parte de los miembros que laboran en esta organización.

Por lo tanto, el personal así como los médicos consideran que es importante mejorar la comunicación existente entre el público interno de manera que les permita ser parte activa de los Hospital ya que en el presente estos no lo son.

A pesar de que los colaboradores conocen la misión y la visión de la empresa, poseen una gran incertidumbre en cuanto a los objetivos futuros por el hecho

que se mencionaba anteriormente como la no socialización de las decisiones que los socios de Invermed toman.

## 4.5 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

### 4.5.1 Entrevista Dr. Edmundo Delgado

Ver Anexo 3

Cargo: Presidente de la Junta de Accionista de Invermed
Fecha: 20 de Junio 2012
<p>Conclusión: Muchas veces las decisiones que toma la junta directiva no son socializadas con los médicos ni con el personal, debido a una falta de estrategia de comunicación en la cual se debería trabajar en los canales como es el caso del mail dentro de la intranet, de las circulares e incluso la realización de reuniones periódicas con el personal y los médicos, para que éstos no se sienten relegados. Se necesita fortalecer la parte social al mejorar la comunicación cara a cara. De igual manera, el director médico debería asumir su papel como el vínculo entre los médicos y la junta de accionistas de manera que todo sea más llevadero.</p> <p>Cabe recalcar una reflexión en la cual se argumenta que las decisiones que la junta piensa que son las adecuadas no necesariamente no las que correctas para el resto de médicos así como del personal, por lo tanto se debería corregir esta falta de comunicación y llegar a un punto en el cual todas las ideas y opiniones son escuchadas.</p>

#### 4.5.2 Entrevista Dr. José Villalba

Ver Anexo 4

Cargo: Médico Rector
Fecha: 20 de Junio 2012
<p>Conclusión: Los problemas de comunicación existentes dentro de la organización se han evidenciado por la falta de socialización de las decisiones que toma la junta de accionistas, si bien es cierto la opinión del resto de personas es importante, sin embargo no todas las decisiones que se toman deben ser analizadas, distribuidas y socializadas. Las reuniones son un factor importante que se debe tomar en cuenta para poder conocer los comentarios positivos o negativos que se tiene de la empresa. La intranet podría ser un medio para difundir no solo los asuntos oficiales sino para aquellas cosas científicas y sociales que les compete a todos los médicos que conforman la organización. Lo que se busca en sí es tratar de que exista una unión y que todos empujen hacia el mismo lado.</p>

#### 4.5.3 Entrevista Dr. Carlos Corral

Ver Anexo 5

Cargo: Accionista de Invermed
Fecha: 20 de Junio 2012
<p>Conclusión: Cuando se habla de la falta de participación de los médicos que no son accionistas cabe destacar que estos solo podrían participar en lo que al área de consulta externa se refiere porque la parte de hospitalización solamente le compete a los socios. El principal problema que tiene la clínica es de comunicación en sí por lo que se debería fortalecer vínculos que permitan generar confianza en los médicos además del personal.</p>



#### 4.5.4 Resultados de las Entrevistas Directas

##### 4.5.4.1 Entrevista Personal de Limpieza

Ver Anexo 6

Cargo: Personal de Limpieza
Fecha: 13 de Junio 2012
Conclusión: Se considera importante mejorar la comunicación dentro de la organización ya que el personal siente que no es tomado en cuenta, que sus opiniones no son válidas y que deberían ser tratados con igualdad. Por lo tanto, realizar reuniones de personal es importante para que en ellas se puedan comunicar las decisiones tomadas por la gerencia.

##### 4.5.4.2 Entrevista Personal de Secretaria de Consulta Externa

Ver Anexo 7

Cargo: Secretaria de consulta externa
Fecha: 14 de Junio 2012
Conclusión: Dentro del Hospital se necesita mejorar la comunicación, los altos mandos deben dirigirse al personal para comunicarles lo que sucede ya que estos obtienen información por terceros, por lo tanto se nota la presencia de los rumores. Se cree importante realizar reuniones con cierta periodicidad para que en ellas se puedan abrir canales de comunicación e información entre la gerencia, los médicos y el personal del Hospital.

#### 4.5.4.3 Entrevista a Médico Especialista

Ver Anexo 8

Cargo: Médico Radiólogo
Fecha: 14 de Junio 2012
Conclusión: Como en toda organización existen problemas de comunicación, sin embargo en el caso de la clínica se puede evidenciar problemas en cuanto a los canales que se utiliza para emitir información al personal además de los médicos. El mayor problema que se puede detectar es el desconocimiento de las decisiones además de los objetivos que tiene la empresa ya que los accionistas no comunican estos hechos, por lo tanto sería importante organizar reuniones con todos los miembros de la organización e incluso enviar circulares en las cuales se comunique que es lo que sucede con el Hospital.

## 4.6 ANÁLISIS FODA

**Cuadro 6: Análisis FODA**

F O R T A L E Z A S	1.-Tecnología de punta.
	2.- Infraestructura sanitaria óptima.
	3.- Convenios Institucionales.
	4.- Ubicación céntrica.
	5.- Proyecto de crecimiento.
	6.- Es un referente dentro de la salud privada.
	7.- Médicos de trayectoria y prestigio.
	8.- Apertura al cambio e innovación.

O P O R T U N I D A D E S	1.- Alta demanda insatisfecha en el medio.
	2.- Falta de profesionales capacitados en el sector público.
	3.-Los pacientes confían más en las instituciones privadas.
	4.- En los hospitales públicos no se da un buen trato al paciente.
	5.- Políticas gubernamentales orientadas a fortalecer la salud privada.
	6.-Falta de programas de educación en salud.
	7.-Ibarra no posee los suficientes centros de salud.

D E B I L I D A D E S	1.- Marcada competencia inter profesional dentro de la organización.
	2.- Problemas de comunicación interna.
	3.- No se le brinda un trato adecuado al personal.
	4.-No se manejan políticas de comunicación.
	5.- No existe un médico especialista las 24 horas.
	6.-Los accionistas no tienen una buena imagen ante el público interno.
	7.-Falta de fidelización de colaboradores y médicos.
	8.- Se priorizo la comunicación externa

F  
O  
D  
A

A M E N A Z A S	1.- Gratuidad de la salud
	2.- Marco jurídico de inseguridad para el ejercicio profesional
	3.- Competencia desleal entre clínicas
	4.- Cercanía con la capital
	5.- Especialista del sector público también laboral en otras instituciones privadas.
	6.-Los colaboradores prefieren trabajar en el sector público

**Elaborado por:** La autora

#### 4.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Los médicos tienen claro de lo que trata la comunicación y por eso desean que ésta mejore dentro del Hospital.
- Las acciones no son suficientes para completar las expectativas del público interno.
- Hay diferencia en el concepto de comunicación entre los socios y los médicos.
- El plan debe pretender comunicar no solo a los médicos, sino también a los colaboradores.
- Las acciones se han centrado en publicidad más que en procesos de comunicación.
- Dentro del plan estratégico de la institución no existe una inversión para el manejo de comunicación interna.
- El público interno tiene una buena imagen del Hospital a pesar de las guerras de poder existentes.
- Necesitan rediseñar las estrategias y acciones de comunicación.

## **5 CAPÍTULO V. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

### **5.1 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL HOSPITAL CLÍNICA METROPOLITANA**

El presente Plan de Comunicación Interna, está programado para ser realizado en un año.

Dicho plan debe empezar a ejecutarse en el mes de septiembre del año 2012. El objetivo que este persigue es el de vincular a todos los miembros de la empresa, ya que ellos son la cara de la organización. Por lo que se necesita solucionar los problemas internos lo que permitirá desarrollar las relaciones de trabajo, dentro de un ambiente favorable, de mutua aceptación y colaboración.

Cada unas de las estrategias propuestas en el plan buscan llegar a la consecución de los objetivos planteados en el mismos los cuales están centrados en solucionar ciertas falencias que fueren detectadas tras realizar la investigación con el personal así como con los médicos que laboran en esta casa de salud.

El valor total de la implementación del plan es de 8134,74 dólares.

## 5.2 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

**Cuadro 7: Plan de Comunicación Interna**

Plan de Comunicación Interna para el Hospital Clínica Metropolitana								
Nº	Objetivo	Estrategia	Actividad	Responsables	Recursos	Valor Unitario	Valor Total	Indicador
1	Fortalecer la comunicación interna	Crear y difundir políticas de comunicación	Realizar una reunión con los socios para crear las políticas de comunicación.	Comunicador	Sala de reuniones	0,00	0,00	Número de políticas implantadas y recordadas por el personal
			Organizar una reunión para socializar las políticas con los médicos y el personal.	Junta de accionistas	Estación de bebidas y bocaditos	3,50	24,50	
			Crear un mail para cada uno de los médicos en el cual se puedan impartir las políticas y la filosofía empresarial.	Comunicador	Auditorio HCM	0,00	0,00	
			Colocar pequeñas carteleras en cada consultorio en las cuales estén las políticas de comunicación así como información relevante para el Hospital.	Ingeniero de sistemas	Programación	0,00	0,00	
				Comunicador	Cartelera	8,50	255,00	
		Fortalecer la identidad empresarial	Realizar un manual de identidad.	Comunicador	Manual anillado en papel bond a	2,50	155,00	Mediante encuestas determinar si el personal conoce la identidad de la organización
			Socializar y proporcionar al personal el manual.	Comunicador	Auditorio HCM	0,00	0,00	
			Reestructurar la cartelera colocando información referente al Hospital y sus actividades.	Comunicador	Material informativo	0,00	0,00	
			Realizar una convocatoria con los hijos de los médicos y del personal de la clínica para inventar la mascota de la empresa la cual será el vínculo de comunicación.	Administrador	Premio al ganador	40,00	40,00	
			Colocar en las pantallas que posee el Hospital cápsulas en las cuales se da a conocer la identidad y filosofía que la organización posee.	Comunicador Prestador de servicios audiovisuales	Publicidad Cápsula audiovisual	300,00 250,00	1800,00 750,00	
2	Reforzar el trabajo en equipo	Fortalecer el trabajo en equipo e integrar tanto a médicos como al personal	Establecer un desayuno de trabajo en el cual se integren los médicos y discutir sobre las decisiones de la administración.	Comunicador	Desayuno continental por persona	3,50	105,00	# de sugerencias y participaciones del equipo médico al mes
			Realizar reuniones con el personal para discutir temas varios.	Jefe de personal	Auditorio HCM	0,00	0,00	
			Colocar un buzón de sugerencias interno en el cual el personal pueda dar a conocer sus inquietudes así como quejas que posea.	Comunicador	Buzón de sugerencias	10,00	10,00	
			Realizar una jornada de juegos (Obstáculos por equipo, paseo a la playa, orden y respuesta) en la cual se promueva el trabajo en equipo y	Administrador	Auditorio HCM	0,00	0,00	
			Organizar una jornada de integración en la cual se realicen distintas actividades (Rush over, sandalias en equipo, carrera de relevos, lluvia de ideas sobre valores) para fortalecer el trabajo en equipo.	Comunicador	Materiales didácticos	100,00	100,00	
				RRHH	Hostería Tin Delgado	13,44	833,28	
				Administrador	Material recreativo	50,00	50,00	
				Comunicador	Auditorio HCM	0,00	0,00	
				Administrador	Auditorio HCM	0,00	0,00	
				Comunicador	Cena Navideña	12,00	744,00	
	Motivar el trabajo en equipo y el desarrollo profesional		Organizar una tarde de exposición de casos médicos en la cual se les brinde un snack y se puede tener un ambiente de compañerismo y a su vez profesional.	Presidente de la junta de accionistas	Refrigerio	2,00	124,00	# de encuestas satisfactorias por parte del personal y # de quejas de los usuarios al mes
			Dictar un curso de manejo de conflictos con el personal del HCM.	Capacitador	Capacitador	400,00	400,00	
			Elaborar encuestas para determinar el nivel de satisfacción del personal y de los profesionales.	RRHH	impresión	0,00	0,00	
			Construir un material audiovisual sobre historias personales o anécdotas profesionales de los colaboradores los cuales será colocados en las pantallas.	Prestador de servicios audiovisuales	Filmación	150,00	900,00	
3	Apoyar las reformas de auditoría médica	Utilizar la comunicación para el implemento de la auditoría médica	Ejecutar una reunión con el personal y los médicos en la cual se le de a conocer con cambios que se realizarán con la auditoría médica.	Auditor Médico del HCM	Auditorio HCM	0,00	0,00	# de personas que están dispuestas a ser auditadas
			Aprovechar los canales de comunicación como el mail y las carteleras de los consultorios para recordarles a los médicos la manera correcta	Comunicador	Carteleras	0,00	0,00	
			Ofrecer una charla con el auditor el cual les dará a conocer los cambios que se han evidenciado tras el uso de canales para optimizar los	Auditor Médico del HCM	Mail corporativo	0,00	0,00	
				Auditor Médico del HCM	Estación de bebidas y bocaditos	3,50	217,00	
				Jefe de personal				
<b>Desarrollo del plan</b>							6507,78	
<b>15% de Costos Operativos</b>							976,17	
<b>10% de Imprevistos</b>							650,79	
<b>Total</b>							<b>8134,74</b>	

Elaborado por: La autora

### 5.3 CRONOGRAMA DEL PLAN

**Cuadro 8: Cronograma**

		Cronograma											
Nº	Actividad	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1	Realizar una reunion con los socios para crear las políticas de comunicación	x											
2	Organizar una reunión para socializar las políticas con los médicos y el personal	x											
3	Crear un mail para cada uno de los médicos en el cual se puedan impartir las políticas y la filosofía empresarial		x x										
4	Colocar pequeñas carteleras en cada consultorio en las cuales estén las políticas de comunicación así como información relevante para el Hospital			x									
5	Realizar un manual de identidad			x x									
6	Socializar y proporcionar al personal el manual			x x									
7	Reestructurar la cartelera colocando información referente al Hospital y sus actividades	x		x		x		x		x		x	
8	Realizar una convocatoria con los hijos de los médicos y del personal de la clínica para inventar la mascota de la empresa la cual será el vínculo de comunicación				x								
9	Colocar en las pantallas que posee el Hospital cápsulas en las cuales se da a conocer la identidad y filosofía que la organización posee				x			x				x	
10	Establecer un desayuno de trabajo en el cual se integren los médicos y discutir sobre las decisiones de la administración				x			x				x	
11	Realizar reuniones con el personal para discutir temas varios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
12	Colocar un buzón de sugerencias interno en el cual el personal pueda poner sus inquietudes así como quejas que posea				x								
13	Realizar una jornada de juegos (Obstáculos por equipo, paseo a la playa, orden y respuesta) en la cual se promueva el trabajo en equipo y se evidencie los cambios						x x						
14	Organizar una jornada de integración en la cual se realicen distintas actividades (Rush over, sandalias en equipo, carrera de relevos, lluvia de ideas sobre valores) para fortalecer el trabajo en equipo.						x x						
15	Realizar una cena navideña con los médicos y el personal del Hospital					x							
16	Organizar una tarde de exposición de casos médicos en la cual se les brinde un snack y se puede tener un ambiente de compañerismo y a su vez profesional							x		x		x	
17	Dictar un curso de manejo de conflictos con el personal del HCM							x					
18	Elaborar encuestas para determinar el nivel de satisfacción del personal y de los profesionales	x						x					x
19	Construir un material audiovisual sobre historias personales o anécdotas profesionales de los colaboradores los cuales será colocados en las pantallas					x x x							
20	Ejecutar una reunión con el personal y los médicos en la cual se le de a conocer con cambios que se realizarán con la auditoría médica								x				
21	Aprovechar los canales de comunicación como el mail y las carteleras de los consultorios para recordarles a los médicos la manera correcta del llenado de historias clínicas y protocolos quirúrgicos								x		x		x
22	Ofrecer una charla con el auditor el cual les dará a conocer los cambios que se han evidenciado tras el uso de canales para optimizar los procesos								x				

Elaborado por: La autora

## 6 CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- Antes de realizar un plan de comunicación interna es necesario identificar cuáles son los elementos que la componen, como es la caso de la identidad que en el Hospital está presente, sin embargo el personal no lo tiene claro.
- Cuando de cultura corporativa se trata, el concepto es claro al definirlo como el estilo de la organización y el compartimiento que esta tiene, por lo que a través de las encuestas realizadas se pudo identificar el tipo de cultura ideal y real que se maneja en la empresa.
- Dentro la comunicación interna se destaca la mejora de la productividad, razón por la cual los accionistas del Hospital se han mostrado receptivos en cuanto a la idea de la realización del plan que permita mejorar la Comunicación Interna.
- El texto sobre los problemas de comunicación interna fue de gran ayuda al momento de identificar aquellos inconvenientes que existen en el HCM.
- Algunos de los instrumentos de comunicación que se mencionan en el Capítulo I están siendo utilizados por el Hospital, sin embargo, estos no son gestionados de una manera adecuada, por lo que sería necesario reestructurarlos.
- El proceso para reconocer la identidad empresarial, sensibilizó a los miembros del HCM ya que se les hizo analizar la importancia de la comunicación.



- Durante la investigación se determinó que la mitad de los médicos que trabajan en el Hospital Clínica Metropolitana, piensan que no existe un buen ambiente laboral; problema que podría darse por la deficiente comunicación que existe en la institución.
- Los especialistas de la organización en un 50 por ciento están de acuerdo en que existe una buena comunicación dentro de la organización.
- El mencionar anteriormente que la mitad de los médicos está de acuerdo con la comunicación y al decir que el 60 por ciento de los galenos concuerda que existe una buena comunicación entre los profesionales médicos, se podría decir que existe un factor importante que es la falta de comunicación como una empresa en complemento y no hacerlo por separado.
- Si bien es cierto el personal desconoce quiénes toman las decisiones dentro de la empresa y sobre todo, cuáles son los planes que tiene el Hospital a futuro, los médicos tienen consciencia de que son los socios los que toman las decisiones, sin escuchar ninguna opinión de alguien que no esté dentro de este cerrado círculo.
- Los médicos del Hospital no sienten que son parte activa de las decisiones que toman los accionistas sobre la organización, ya que éstas se las realiza sin consultar a nadie según alegan los miembros de la organización, lo que dice claramente que existe una marcada jerarquía.
- El 18 por ciento de los médicos sienten que son excluidos de muchas de las actividades debido a que no forman parte del grupo accionario del Hospital Clínica Metropolitana.
- Los colaboradores en un 32 por ciento argumentan que los altos mandos no toman en cuenta sus opiniones.

- Los médicos piensan que hace falta integración y socialización debido a la falta de comunicación que existe entre la institución, los médicos y el personal.
- El 63 por ciento de los especialistas creen necesario mejorar la comunicación entre médicos y el personal del HCM ya que con ella se mejorarán las relaciones entre médicos y colaboradores.
- Para la gente que trabaja en áreas de apoyo o servicio del HCM, será muy importante saber que se diseñarán procesos de comunicación que les permitirán tener acceso a la toma de decisiones empresariales y estará en permanente contacto, conociendo proyecciones del Hospital y no se sentirán más excluidos.
- Apenas el 31 por ciento de los colaboradores de la institución llevan trabajando en ella por más de dos años.
- El 27 por ciento de los trabajadores opina que existe una marcada diferencia de jerarquías y consideran que todo debería ser igualitario.
- Más de la mitad del personal conoce la misión y la visión; sin embargo, existe un número no tan bajo de personas que la desconocen que en su mayoría son aquellas personas que llevan trabajando menos de un año en el Hospital, por lo que se podría decir que es por la carencia de comunicación y la falta de integración y socialización que se ha evidenciado en el Hospital.
- Los trabajadores piensan que existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo en un 59 por ciento; sin embargo, el 41 por ciento de personas no está de acuerdo con esta afirmación.
- El personal considera que existe una buena relación entre los médicos y los trabajadores; sin embargo, como se mencionó anteriormente, los

médicos piensan que es lo contrario y que se debería mejorar este inconveniente.

- Los resultados de las entrevistas y las encuestas fueron los factores determinantes para establecer las estrategias además de las actividades.
- Para el desarrollo del plan de comunicación se requiere un presupuesto.
- El desarrollo del plan debe ser liderado por un especialista en comunicación organizacional.
- Las estrategias y acciones podrán depender del cambio del entorno político o social, por lo tanto están planteadas de forma flexible, lo que permite incluir variaciones.
- Cada estrategia debe ser medida para desarrollar el plan de comunicación del próximo año.
- Una vez que la tesis sea aprobada se presentará al directorio para revisión y aprobación, de manera que se pueda obtener los recursos necesarios.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Este trabajo de titulación no solamente tiene un objetivo académico sino que será de gran ayuda para que el Hospital Clínica Metropolitana puede solucionar sus problemas comunicacionales, por lo que es necesario que éste sea aplicado.
- Los accionistas de la organización deben estar prestos a los cambios que se proponen en las estrategias de comunicación ya que estas no tienen un costo muy alto y su beneficio es eminente.

- Para los miembros del HCM es recomendable impulsarlos para que éstos expresen sus opiniones y colaboran con la empresa para generar canales en los cuales dichas ideas puedan ser manifestadas.
- El plan de comunicación interno debe ser ejecutado inmediatamente y la investigación realizada servirá para futuras evaluaciones y controles de los canales de comunicación.
- El DirCom dentro de la organización debería tomar un papel más activo pero sobre todo utilizar su visión holística que le permitirá llevar los canales de comunicación a conformar una red mallada.
- Para aplicar coherentemente este plan deben tomarse en cuenta las características de el HCM.
- Esta propuesta además de tener bases conceptuales importantes, el plan solo podrá ser aplicado al HCM.
- Los directivos son conscientes de la necesidad de la comunicación y por ello, se considera que va a ser útil y va a redundar su beneficio.

## REFERENCIAS

### Libros:

- Águeda Esteban Talaya, (2008), Principios de Marketing, ESIC Editorial, Madrid. España.
- Alfaro Ramírez, José, (1997), Elementos Metodológicos Para la Planificación Estratégica en Programas de Educación Superior, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, San José. Costa Rica.
- Almenara Aloy Jaume, Romero Delgado Marina, Roca Pérez Xavier,(2005) Comunicación Interna en la Empresa, Editorial UOC, Barcelona. España.
- Campbell Andrew, Tawadey Kiran, (1992), La misión de los negocios, Ediciones Díaz de Santos, Madrid. España.
- Campoy Daniel Mateo, (2006) Gestión Emprendedora, Estrategias y habilidades para el Emprendedor Actual, Editorial Ideas propias, España.
- Capriotti Paúl, (2004) Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Comunicación Interna, Corporativa y Marketing, Editorial Ariel, Barcelona. España.
- Capritotti Paúl, (1999) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Editorial Ariel S.A, Barcelona. España.
- Carretón Ballester Ma. Carmen, (2007) Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española, Editorial Netbiblo, España.
- Cervera Fontani Ángel Luis, (2008) Comunicación Total, 4º Edición, Esic Editorial, Madrid. España.
- Comunicación Interna, (2008) Dirección y Gestión de Empresa, Editorial Vértice, Malanga. España.
- Costa Joan, (2007) El DirCom Hoy, Edición Costa Punto Com, Barcelona, España.
- Costa Joan, (2009) DirCom, Estrategia de la complejidad, nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación, Ediciones: Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Jaume,

Universidad Pompeu Fabra, Universidad de Valencia, Valencia. España.

- Daft R, Marcic D, (2006), Introducción a la Administración, 4ª Edición, Cengage Learning Editores, México.
- Daft Richard, (2007), Teoría y diseño Organizacional, 9º Edición, Cengage Learning Editores, México.
- Del Pozo Lite Marisa, (2004) Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona. España.
- Diez Picazo Luis, Gullón Antonio, (2004) Sistema de derecho civil, Tecnos 2000.
- Díez Sara, Técnicas de Comunicación, (2006) La Comunicación en la Empresa, Ideaspropias Editorial, España.
- Dirección de Recursos Humanos, (2011) Dirección y Gestión de Empresa, Editorial Vértice, Malanga. España.
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson, (2005), Administración: Un enfoque basado en competencias, 10ª Edición Cengage Learning Editores, México.
- Dubrin Andrew, (2003) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Editorial Thomson, México.
- Fred R. David, (2003) Conceptos de Administración Estratégica, 9º Edición, Pearson Educación, México.
- Freijeiro Diez Sara, (2006) Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa, Editorial Ideas propias, España.
- García Jiménez Jesús, (2004) La Comunicación Interna, Ediciones Díaz de Santos, Madrid. España.
- García Uceda Mariola, (2011) Las claves de la publicidad, Esic Editorial, 7º Edición, Madrid. España.
- Garrido Francisco, (2004) Comunicación Estratégica, Las claves de la Comunicación Empresarial en el siglo XXI, Ediciones Gestión 2000, España.
- Grunning James, Hunt Todd, (2003) Dirección de Relaciones Públicas, Editorial Gestión 2000.com, Barcelona. España.
- Guisasola Marisa, (2006) Comunicación Estratégicas para las organizaciones, Editorial Quipus, CIESPAL, Quito. Ecuador.

- Guzmán de Reyes, Adriana, (2006) Comunicación Empresarial, Plan Estratégico como Herramienta Gerencial, Editor Universidad de la Sabana, Sabana. Colombia.
- Hartline Michael, Ferrell O.C., (2006), Estrategia de Marketing, Cengage Learning Editores, 3º Edición, México.
- Herrera Martínez Gabriela, (2004), Vale la pena invertir en comunicación organizacional, Editorial Mico Panocho, Argentina.
- Hitt Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert, (2004), Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización, Editorial Thomson, 5º Edición, Cengage Learning Editores, México.
- Hitt Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert, (2008), Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos Prácticos, 7º Edición, Cengage Learning Editores, México.
- Ind Nicholas, Imagen Corporativa, (1992), Editorial Díaz de Santos, Madrid. España.
- Lessem Ronnie, (1992) Gestión de la cultura corporativa, Ediciones Díaz de Santos, Madrid. España.
- López Alonso José María, (2005) Manual Para Elaborar el Proyecto Educativo de la Institución Escolar, Plaza y Valdés, Barcelona. España.
- López Lita Rafael, (2003), Introducción a la Comunicación Financiera, Publicaciones de la Universidad de Jaume, Madrid. España.
- Losada Ángel, (2004) Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona. España.
- Losada José Carlos, (2010) Comunicación en gestión de crisis, Lecciones prácticas, Editorial UOC, Barcelona. España.
- Lusthaus Charles, (2002), Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño, Banco Interamericano de Desarrollo y Dentro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, Ottawa. Canadá.
- Manucci Marcelo, (2004) Comunicación Corporativa Estratégica, De la persuasión a la concepción de realidades compartidas, Editores Grupo SAF, Colombia.
- Martínez Daniel, Milla Artemio, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2005, Editorial Díaz Santos, p. 34

- Master Dircom, (2005) Los profesores tienen la última palabra, Varios Autores, Grupo Editorial Design, La Paz. Bolivia.
- Mejía García Braulio, (2006), Gerencia de Procesos para la Organización y el Control Interno de Empresas de Salud, 5º Edición, Ecoe Ediciones, Bogotá. Colombia.
- Míguez Gonzáles María Isabel, (2010) Los Públicos en las Relaciones Públicas, Editorial UOC, Barcelona. España.
- Míguez Vela Andrés, (2005) Dirección Práctica de Recursos Humanos, 2º Edición, Esic Editorial, Madrid. España.
- Omalendi, Gabriela, (2003), Cómo realizar un plan de comunicación, 2003, Ed. Dick Bigh, Argentina.
- Ongallo Carlos, (2007) Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, Editorial Dykinson, Madrid. España.
- Pérez Carballo Veiga Juan F, (2010) Control de la gestión empresarial, Texto y Casos, Esic Editorial, 7º Edición, Madrid. España.
- Pérez Rafael Alberto, (2001) "Estrategias de Comunicación", Editorial Ariel
- Rebeil María Antonieta, Ruíz Cecilia, (1998) El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdes P y V Editores.
- Robbins Stephen, (2004) Comportamiento Organizacional, Pearson Educación, 10ª Edición, México.
- Rodríguez Rowe Verónica, (2008) Comunicación Corporativa, Un Derecho y un Deber, RIL Editores, Santiago de Chile. Chile.
- Sainz de Vicuña Ancín José María, (2003) El Plan Estratégico en la Práctica, Esic Editorial, Madrid. España.
- Sánchez Joaquín, Pintado Teresa, Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial, Esic Editorial, Madrid. España.
- Sanz González Miguel Ángel, Gonzáles Lobo María Ángeles, (2005) Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial, Esic Editorial, Madrid. España.
- Slocum Hellriegel, (2009) Comportamiento Organizacional, 12ª Edición Cenegage Learning Editores, México.



- Solanas García Isabel, Sabaté López Joan, (2008) Dirección de Cuentas, Gestión y Planificación de cuentas de Publicidad, Editorial UOC, Barcelona. España.
- Soto Gambo María de los Ángeles, (2005) Nociones Básicas de Derecho, Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José. Costa Rica.
- Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel, (1996), Administración, Editorial Pearson Educación, México
- Thomson Kevin, Rodríguez Tarodo Almudena, (2000) El Capital Emocional, Como cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna, Esic Editorial, Madrid. España.
- Urcola Tellería Juan Luis, (2010), La Revolución Pendiente, Las personas en el centro de la Organización, Esic Editorial, 6º Edición, Madrid. España.
- Val Núñez María Teresa, (1994) Cultura Empresarial y Estrategia de la Empresa en España: Su Realidad Actual y Su Diseño Del Cambio, Ediciones Rialp, Madrid. España.
- Van Riel Cees, (1997) Comunicación Corporativa, Prentice Hall, Madrid. España.
- Varios Autores, (2005), Master DirCom, Los profesores tienen la última palabra, Grupo Editorial Design, La Paz. Bolivia.

#### **Documentos de Internet:**

- Enrique Ana, Madroñero Gabriela, Morales Francisca, Soler Pere, (2008) La planificación de la comunicación empresarial, Servei de Publicacions, Bacerlona. España, Universidad Autonoma de Barcelona, descargado el 11 de Enero 2012 de <http://books.google.com.ec>.
- Villafañe Justo, (2005), Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, Monterrey-México, Diapositivas de [www.villfañe.com](http://www.villfañe.com), descargado 20 de Febrero 2012, <http://gabrielmariaca.files.wordpress.com/2011/05/la-gestion-profesional-de-la-imagen-justo-villafane.pdf>
- Villafañe Justo, Influencia de la comunicación en la reputación corporativa, En Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Ed. Trotta, descargado 11 de Enero 2012 <http://jpmolina.wordpress.com/glosario>

# ANEXOS

## ANEXO # 1

### Encuesta médicos especialistas

Mediante la siguiente encuesta se desea conocer el nivel de aceptación que posee el Hospital Clínica Metropolitana en sus públicos, por lo que su colaboración será de gran ayuda para la institución. Este documento posee fines académicos por lo tanto la información obtenida del mismo es confidencial.

- 1) **¿Considera usted que el Hospital le ha proporcionado las herramientas para su crecimiento profesional?**

Sí	No

- 2) **Califique el ambiente laboral que existe en el Hospital Clínica Metropolitana**

Malo	
Regular	
Bueno	
Muy Bueno	

- 3) **¿Considera usted que existe una apropiada comunicación entre la administración y los médicos?**

Sí	No

**4) ¿Cree usted que existe una buena relación entre los médicos que laboran dentro de la institución?**

Sí	No

**5) ¿Cree usted que los canales de comunicación interna utilizados por la institución son los apropiados, Sí, No y por qué?**

Sí	No

¿Por qué?

---

---

**6) ¿Opina que es importante mejorar la comunicación existente entre los miembros del cuerpo médico y la organización?**

Sí	No

**7) ¿En su opinión la empresa le permite ser parte activa de las decisiones que se toman para el bienestar de la misma, Si, No y por qué?**

Sí	No

¿Por qué?

---

---

8) Determine su nivel de conformidad en cuanto a trabajar en esta organización.

<b>Muy Conforme</b>	
<b>Conforme</b>	
<b>Poco Conforme</b>	
<b>Inconforme</b>	

¿Por qué?

---

---

## ANEXO # 2

### Encuesta personal Hospital Clínica Metropolitana

Mediante la siguiente encuesta se desea conocer el nivel de aceptación que posee el Hospital Clínica Metropolitana en sus públicos, por lo que su colaboración será de gran ayuda para la institución. Este documento posee fines académicos por lo tanto la información obtenida del mismo es confidencial.

#### 1) ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en el HCM?

Entre 3 meses o menos	
Alrededor de 5 Meses	
Alrededor de 10 Meses	
1 año	
2 años	
Más de 2 años	

#### 2) ¿Tienen usted un óptimo ambiente laboral?

Sí	No

¿Por qué?

---

---

#### 3) ¿El HCM le suministra a usted todos los instrumentos para su ejercicio laboral?

Sí	No

4) ¿Conoce usted la misión y visión del Hospital?

Sí	No

5) ¿El HCM le brinda posibilidades de desarrollo personal?

Sí	No

6) ¿En una escala de una 1 a 5 en la que 1 es insatisfactorio y 5 satisfactorio como catalogaría su trabajo?

1	
2	
3	
4	
5	

7) ¿Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo?

Sí	No

8) ¿Cree usted que existe una buena relación entre los médicos que laboran dentro de la institución y el personal de la misma?

Sí	No

**9) En su opinión ¿la empresa le permite ser parte activa de las decisiones que se toman para el bienestar de la misma, Sí, No y por qué?**

<b>Sí</b>	<b>No</b>

¿Por qué?

---

---

**10) Determine su nivel de conformidad en cuanto a trabajar en esta organización.**

<b>Muy Conforme</b>	
<b>Conforme</b>	
<b>Poco Conforme</b>	
<b>Inconforme</b>	

¿Por qué?

---

---



### **ANEXO # 3**

Entrevista Accionistas Dr. Edmundo Delgado

Luego de haber analizado las entrevistas realizadas al personal y a los médicos se pudo identificar que el personal quiere que se mejoren las acciones de comunicación directiva.

Quedó claro que no existe un canal que le permita al personal y a los médicos enterarse de las decisiones que se toman.

Objetivo: Conocer la opinión que ustedes tienen sobre los procesos de comunicación que se llevan a cabo en el HCM

Los resultados de esta entrevista se utilizarán para determinar las falencias comunicacionales desde la perspectiva de los accionistas y se utilizarán para fines académicos

#### **1. ¿Cuál es su opinión con respecto a la falta de comunicación de las decisiones que se toman sobre la organización?**

Como soy parte de la empresa si me encuentro al tanto de las decisiones, estoy ligado directamente con el Hospital; con respecto al resto de médicos de lo que yo he escuchado es que dicen que a veces no se les socializa adecuadamente las decisiones sobre todo con la gente que no es parte de la empresa, los médicos que tienen el consultorio pero que no forman parte de la empresa, dicen que a veces se enteran por terceras personas de las situaciones de la clínica, esa es la queja, por ejemplo se sube el costo de una habitación y cuando llegan a ver la cuenta es ahí cuando se observa que no se les ha comunicado sobre esta alza.

## **2. ¿Cuál es la razón para que esto suceda?**

Es una falta de estrategia, por ejemplo una decisión de esas debía hacerse una circular, al hacer esto yo le veo allí que usted incluso tiene un registro de quien recibió y después no puede argumentar que no recibió, o cuando se llama a una asamblea, no todos van y los que no van son los que más critican que no se les ha informado de alguna situación, de algún convenio de la clínica o de cualquier decisión, porque algunas personas no van a la asamblea y como no van asumen que no se les ha comunicado, por lo que una estrategia sería hacer una circular en la que se comuniquen las decisiones y ahí ya no puede argumentar que no se le dijo nada, si es que no ha leído ya es una situación personal pero la institución tiene la constancia de que toda la gente fue comunicada.

## **3. ¿Cree usted que los se podría integrar de mejor manera a los médicos dentro de los planes y objetivos que posee el Hospital?**

Yo creo que sí, eso a veces se logra con un poco de la parte social, ósea tener un par de reuniones anuales de tipo social, como es la navidad que siempre una a la gente o el día del trabajo, esas cosas que hacen que con esos pretextos podamos estar en comunicación todos, desde el gerente, el personal administrativo, médicos, enfermeras, etc.

## **4. ¿De qué forma propone que se establezca una red de comunicación con los médicos?**

Aquí nos hace falta que funcione también el director médico, lo tenemos nombrado pero a veces no funciona, debería ser el nexo entre la gerencia y los médicos para preparar charlas de capacitación y cosas así, debería ser el vínculo.

**5. En su opinión ¿Qué canales podrían utilizarse para comunicarse de mejor manera con la comunidad interna del HCM?**

Hay que buscar estrategias porque a veces una sola no es suficiente y no da resultado, entonces hay que buscar estrategias, por ejemplo el intranet porque en lugar de lo que decía antes de recibir por escrito, eso que le manden a su correo electrónico esa información que le quieren hacer llegar a los médicos, la otra siempre es una reunión que puede ser a través del director médico e incluso puede ser una reunión científica en la que también se hace una parte social y una parte de convivencia entre los médicos, el problema es motivarlos, esa es la situación, hay que motivar a la gente para que asista, para que este integrada, a veces nosotros solo pedimos pero no damos, siempre reclamamos que la clínica no nos avisa, pero no nos preocupamos por la parte de dar algo de nuestro tiempo para que la institución salga adelante.

**6. ¿Cómo le gustaría comunicarse con los médicos además de los colaboradores?**

Yo lo hago personalmente, creo que como es una comunidad pequeña tenemos acceso a la parte personal, eso rompe a veces el hielo entre las autoridades y como le decía combinar una parte escrita como el mail y el otro el acercamiento personal, entonces hace ver a la gente que le interesa a la empresa no es solo una situación fría que llega un mail o una carta y no más, pero como es una empresa pequeña hasta cierto punto se puede tener también lo personal.

**7. ¿Cuál considera que es el problema principal que se tiene en comunicación en la clínica?**

Nosotros, nuestra forma de ser, que no somos abiertos, que no decimos lo que pensamos sino que esperamos a que alguien se vaya para hacer una

crítica cuando esto debería ser en presencia de la persona, lo que nos gusta, lo que no nos gusta incluso así las autoridades de la clínica conocen lo que realmente le esta molestando a cualquier persona, al usuario, al médico, por que sino conoce como soluciona, entonces esa parte de la forma de ser de nosotros es lo que tenemos tratar de cambiar para poder tener una buena relación porque las cosas dichas de frente ni enojan ni resienten, entonces esa parte hay que tratar de incentivar y motivar.

#### **8. ¿Cómo solucionaría el problema desde su visión de accionista?**

Como le decía con contacto con acercamiento personal con charlas por ejemplo de motivación ósea de hacerle ver por ejemplo al medico que no es accionista de los servicios que le presta la clínica, las perspectivas que tiene de crecimiento, del apoyo que le da como institución también, porque no es lo mismo tener su consultorio en un edificio cualquiera, que tener un consultorio en la clínica, esto es un plus que de hecho le da, y por eso usted ve que ahora todo el mundo trata de unificar lo que es consultorios con la unidad de salud porque el hecho de tener el consultorio en una institución médica le da cierto valor que no le cuesta porque la clínica le proporciona una serie de servicios que si el tuviera su consultorio en otra parte no los tendría como es el hecho de una emergencia acceder inmediatamente a hospitalización, con exámenes, todo tiene aquí mismo, interconsultas con los otros colegas, etc. Entonces esa parte es lo que hay que hacer caer en cuenta los beneficios que le brinda la clínica al médico que no es socio para que se de cuenta que el esta recibiendo todos esos servicios sin costo algo. Porque todo el mundo piensa que los socios de la clínica o los dueños de la clínica son los que se enriquecen pero no se dan cuenta también que se arriesga un capital que el rato que no hay por ejemplo los suficientes pacientes se tiene que afrontar muchas veces los gastos y poner de su bolsillos van a ser los accionistas, entonces todo eso manejándole de una forma estratégica yo creo que se va a lograr que los médicos que no son accionista colaboren de una mejor manera.

Otra estrategia sería el de preguntar al personal lo que opinan, tomar en cuenta el criterio y las necesidades de los médicos además del personal porque no necesariamente lo que los accionistas piensan que es lo mejor, no precisamente es lo mejor para todos por que se conocer sus necesidad su requerimientos y su observaciones, sobre todo lo que ellos quisieran de uno como dueño y como empresa. Debe ser una comunicación de doble vía no solo de arriba para abajo sino de abajo para arriba también.

## **ANEXO # 4**

Entrevista Accionistas Dr. José Villalba

Luego de haber analizado las entrevistas realizadas al personal y a los médicos se pudo identificar que el personal quiere que se mejoren las acciones de comunicación directiva.

Quedó claro que no existe un canal que le permita al personal y a los médicos enterarse de las decisiones que se toman.

Objetivo: Conocer la opinión que ustedes tienen sobre los procesos de comunicación que se llevan a cabo en el HCM

Los resultados de esta entrevista se utilizarán para determinar las falencias comunicacionales desde la perspectiva de los accionistas y se utilizarán para fines académicos

### **1. ¿Cuál es su opinión con respecto a la falta de comunicación de las decisiones que se toman sobre la organización?**

Se da por la disparidad que existe entre los diferentes colegas que laboran acá en la institución además por que no se ha socializado lo que se ha hecho a nivel directivo, entonces siempre sería bueno que se comunique primero o se consulte a las bases para tomar las decisiones lo que redundaría en la mejora del bienestar de todo el personal que trabaja acá.

### **2. ¿Cuál es la razón para que esto suceda?**

La que le mencionaba anteriormente.

**3. ¿Cree usted que los se podría integrar de mejor manera a los médicos dentro de los planes y objetivos que posee el Hospital?**

Yo creo que si es bueno hacer una mayor participación de los médicos especialmente para aquellos que no son accionistas de la clínica porque muchas veces se sienten relegados de las decisiones que se toman, si bien es cierto no se debe tomar en cuenta mucho el criterio de ellos, pero si es bueno preguntarles sus opiniones sobre las decisiones que se realicen.

**4. ¿De qué forma propone que se establezca una red de comunicación con los médicos?**

Yo creo que las decisiones importantes deben ser comunicadas a los médicos de acá de la institución, lógicamente no todas las decisiones que se toman deben ser analizadas, distribuidas y socializadas pero si las partes importantes que redundan en el bienestar del personal que labora aquí.

**5. En su opinión ¿Qué canales podrían utilizarse para comunicarse de mejor manera con la comunidad interna del HCM?**

Creo que las reuniones porque es aquí donde cada uno puede expresar su criterio en un nivel en el que se podría decir todo lo que es en pro y en contra de lo que piensan, es la única manera de sacar a luz todas las cosas que muchas veces son las que molestan al resto de médicos, así que yo creo que las reuniones sociales son importantes, si bien es cierto son el único medio pero si son importantes para poder lograr el bienestar del personal.

**6. ¿Cómo le gustaría comunicarse con los médicos además de los colaboradores?**

Igual prefiero a través de reuniones, puede ser a través del intranet que también es importante utilizar este método que actualmente disponemos, a

través del cual se pueden enviar no solamente cuestiones de trabajo sino también científicas, sociales, entonces si es importante disponer de este medio.

**7. ¿Cuál considera que es el problema principal que se tiene en comunicación en la clínica?**

Precisamente la falta de comunicación a tiempo de las decisiones que se toman y la no socialización de estas.

**8. ¿Cómo solucionaría el problema desde su visión de accionista?**

Precisamente como decía anteriormente lo mas importante son las reuniones periódicas con el personal no solo el medico sino con el personal en general para mantener nexos de unión para que también todos empujen hacia el mismo lado que es el objetivo de todos nosotros sacar adelante la institución.



## **ANEXO # 5**

Entrevista Accionistas Dr. Carlos Corral

Luego de haber analizado las entrevistas realizadas al personal y a los médicos se pudo identificar que el personal quiere que se mejoren las acciones de comunicación directiva.

Quedó claro que no existe un canal que le permita al personal y a los médicos enterarse de las decisiones que se toman.

Objetivo: Conocer la opinión que ustedes tienen sobre los procesos de comunicación que se llevan a cabo en el HCM

Los resultados de esta entrevista se utilizarán para determinar las falencias comunicacionales desde la perspectiva de los accionistas y se utilizarán para fines académicos

### **1. ¿Cuál es su opinión con respecto a la falta de comunicación de las decisiones que se toman sobre la organización?**

Bueno primero tenemos que dividir la parte de la clínica y la parte de los consultorios, en cuanto a la parte de hospitalización obviamente los socios tenemos la decisión les guste o no les guste, pero en cuanto a los consultorios si pienso que se debería tener un poquito mas de comunicación con los copropietarios para tomar cualquier decisión donde ellos tiene su voz y su voto.

### **2. ¿Cuál es la razón para que esto suceda?**

Tal vez falta de comunicación, puede ser ese el principal problema.

**3. ¿Cree usted que los se podría integrar de mejor manera a los médicos dentro de los planes y objetivos que posee el Hospital?**

Claro con comunicación y haciéndoles participes a todos, yo pienso que si

**4. ¿De qué forma propone que se establezca una red de comunicación con los médicos?**

Pues haciendo reuniones incluso reuniones sociales tal vez para llevarnos un poquito más entre todos los médicos se puede tener más confianza y más comunicación.

**5. En su opinión ¿Qué canales podrían utilizarse para comunicarse de mejor manera con la comunidad interna del HCM?**

Primero las reuniones de trabajo sería luego la propaganda en si, marketing en si. Cuestiones de trabajo primero y como decía las reuniones sociales ayudan bastante.

**6. ¿Cómo le gustaría comunicarse con los médicos además de los colaboradores?**

Igual con reuniones sociales y de trabajo.

**7. ¿Cuál considera que es el problema principal que se tiene en comunicación en la clínica?**

EL problema principal como te digo es la comunicación, estamos cada quién trabajando por su lado, no tenemos una comunicación, una participación de todos, tanto médicos, como personal de la clínica.

**8. ¿Cómo solucionaría el problema desde su visión de accionista?**

Igual conversando con los médicos con los empleados del hospital para tratar de salir adelante todos, porque la clínica es de todos no solo de uno.

## **ANEXO # 6**

### Entrevista Directa Personal de Limpieza

La siguiente entrevista consiste de preguntas puntuales que permitirá apoyar a la investigación realizada del Hospital.

**1) ¿Cree usted que es importante mejorar la comunicación entre el personal y los médicos?**

Si porque algunos son egoístas, otros no tanto, pero si es importante que se mejore

**2) ¿Cómo solucionaría los problemas que existen de comunicación?**

Hablando con los jefes para que se comuniquen todos, con el personal, porque todos somos iguales, a través de las reuniones.

**3) ¿Cómo le gustaría que se les comunique la toma de las decisiones por parte de la gerencia?**

No sé como nosotros solo recibimos ordenes, pero quisiéramos que como jefes nos digan que tomaron la decisión de hacer alguna cosa, que les parece, están de acuerdo, ósea no enterarse por terceros, porque siempre están los terceros que antes nos dicen a nosotros y debería ser como ustedes mismo nos dicen cualquier problema díganos a nosotros, entonces para nosotros es igual enterarnos por ustedes mismo y no por terceros

## **ANEXO # 7**

### Entrevista Directa Personal Secretaría de Consultorios

La siguiente entrevista consiste de preguntas puntuales que permitirá apoyar a la investigación realizada del Hospital.

**1) ¿Cree usted que es importante mejorar la comunicación entre el personal y los médicos?**

Si es muy importante, para estar mejor comunicados y no andar con comentarios por atrás, porque aquí la mayoría si comenta cosas por atrás y no cuando se necesite.

**2) ¿Cómo solucionarían los problemas que existen de comunicación?**

Mediante una reunión para estar comunicados todos, que podrían ser cada quince días o cada mes, siempre y cuando se incluya a todo el personal y a los médicos.

**3) ¿Cómo le gustaría que se les comunique la toma de las decisiones por parte de la gerencia?**

Si quisiera que se me comunique personalmente, eso tiene que ir ya siempre en las reuniones cualquier cosa que se manifieste debe ser personalmente y lo mejor sería en la reunión.

## **ANEXO # 8**

### Entrevista Directa Médico Especialista

La siguiente entrevista consiste de preguntas puntuales que permitirá apoyar a la investigación realizada del Hospital.

**1) ¿Cree usted que es importante mejorar la comunicación entre el personal y los médicos?**

No solo es importante, es necesario debido a los problemas que tenemos dentro de la clínica con los medios que usan para emitir la información referente a la empresa, es por eso que las decisiones que se toman no son comunicadas al resto de los profesionales y por eso se desconoce los objetivos que tiene el Hospital.

**2) ¿Cómo solucionaría los problemas que existen de comunicación?**

Se deben realizar constantes reuniones de personal en las que los médicos podamos ser incluidos para así también informarnos de lo que sucede en el Hospital.

**3) ¿Cómo le gustaría que se les comunique la toma de las decisiones por parte de la gerencia?**

Como decía antes las reuniones siempre son una buena opción y se podría complementar mandando memos, circulares y otros documentos escritos en los cuales quede constancia que la clínica si se comunicó con los profesionales y que por eso debemos estar informados.

## ANEXO # 9

### Fotografías Hospital Clínica Metropolitana

#### Entrada principal



#### Quirófano 1



## Cuidados Intensivos



## Termo cuna





## Resonancia magnética



## Laboratorio

