



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**La Comunicación en el Hospital Metropolitano: Mecanismos para el análisis de la comunicación.**

**María Paulina Altamirano Sánchez**

**Gustavo Cusot, MA, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, junio del 2014

**Universidad San Francisco de Quito.**  
**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**La Comunicación en el Hospital Metropolitano: Mecanismos para  
el análisis de la comunicación.**

**María Paulina Altamirano Sánchez**

Gustavo Cusot, MA.

Vicedecano del Colegio de Comunicación  
y Artes Contemporáneas

Director de tesis

.....

Hugo Burgos, Ph. D.

Decano del Colegio de Comunicación  
Y Artes Contemporáneas

.....

Quito, junio del 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: María Paulina Altamirano Sánchez

C. I.: 0912804044

Fecha: Quito, junio 2014

## **RESUMEN**

Este trabajo investigativo busca realizar un análisis de los mecanismos de comunicación que utiliza y cuáles debería utilizar el Hospital Metropolitano, en base a un sustento teórico y práctico, para viabilizar de mejor manera la información interna y externa.

## **ABSTRACT**

This research paper seeks to conduct an analysis of the mechanisms of communication used and which should use the Hospital Metropolitano, based on a theoretical and practical basis for viable better internal and external information.

## TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Justificación .....	13
<b>CAPÍTULO I LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.1 Antecedentes.....	15
1.2 Concepto.....	17
1.3 Modelo de comunicación.....	17
<b>CAPÍTULO 2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
2.1 Antecedentes.....	20
2.2 Concepto.....	21
2.3 Públicos.....	21
2.4 Tipos de Comunicación Organizacional.....	22
2.4.1 Comunicación Interna.....	22
2.4.2 Comunicación Externa.....	22
<b>CAPÍTULO 3 LA IDENTIDAD, LA IMAGEN Y LA REPUTACIÓN.....</b>	<b>23</b>
3.1 Identidad.....	23
3.2 Reputación.....	24
3.3 Imagen Corporativa.....	24

3.4 Relación entre los tres conceptos.....	25
<b>CAPÍTULO 4 LA COMUNICACIÓN INTERNA.....</b>	<b>27</b>
4.1 Antecedentes.....	27
4.2 Concepto.....	27
4.3 Clasificación.....	28
4.4 Funciones.....	28
4.5 Tipos de Comunicación.....	28
4.5.1 Beneficios .....	29
4.6 Auditoría de Comunicación Interna.....	31
4.6.1 Funciones.....	31
4.6.2 Métodos.....	32
4.7 Auditoría de Comunicación Interna Hospital Metropolitano.....	33
4.7.1 Información básica.....	33
4.7.2 Identidad Visual.....	39
4.7.3 Públicos.....	41
4.7.4 Mercado.....	41
4.7.5 Grupo Objetivo.....	42
4.7.6 Mercado Potencial.....	42
4.7.7 Hábitos de compra y de consumo .....	43
4.7.8 Imagen del producto y de su competencia.....	44
4.7.9 Motivación de compra.....	44



4.7.10 Estilo de vida de los compradores.....	45
4.7.11 Proceso de decisión de compra.....	46
4.7.12 Estrategias de comunicación.....	47
4.7.13 Sistema de auditoría.....	49
4.7.14 Cuadro de encuestas por sucursales.....	50
4.7.15 Modelo de encuesta.....	51
4.7.16 Análisis de resultados.....	54
4.7.17 Problemas comunicacionales.....	58
4.8 Plan de Comunicación Interna.....	60
4.8.1 Descripción de las estrategias comunicacionales.....	60
4.8.2 Cronograma.....	64
4.8.3 Presupuesto.....	65
<b>CAPÍTULO 5 LA COMUNICACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>65</b>
5.1 Antecedentes.....	65
5.2 Concepto.....	66
5.3 Dimensiones.....	66
5.3.1 Relaciones Públicas .....	67
5.3.2 Publicidad.....	69
5.4 Campaña Institucional de Relaciones Públicas.....	72
5.4.1 Actividades y piezas de promoción.....	72
5.4.2 Actividades de promoción en medios de comunicación...74	

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>84</b>

## LISTA DE FIGURAS

1.1 Figura Modelo de Comunicación.....	18
1.2 Figura Identidad Visual Hospital Metropolitano.....	39
1.3 Figura Top of Mind Clínicas y Hospitales de Quito.....	44
1.4 Figura Estilo de Vida de los Compradores.....	46
1.5 Figura Encuesta Estudios de Mercado .....	47
1.6 Figura Análisis de Resultados Encuestas.....	58
1.7 Figura Piezas Campaña de Relaciones Públicas Hospital Metropolitano.....	75

## LISTA DE TABLAS

1.1 Tabla Tipos de Comunicación.....	28
1.2 Tabla Públicos y Características Hospital Metropolitano.....	41
1.3 Tabla Grupo Objetivo Hospital Metropolitano.....	42
1.4 Tabla Herramientas de Comunicación Interna.....	47
1.5 Tabla de Muestreo Aleatorio Simple.....	50
1.6 Tabla Encuestas por Sucursales o Departamentos.....	51
1.7 Descripción de las Estrategias Comunicacionales Internas Hospital Metropolitano.....	60
1.8 Tabla Cronograma de Campaña de Comunicación Interna Hospital Metropolitano.....	64
1.9 Tabla de Presupuesto Campaña de Comunicación Interna Hospital Metropolitano.....	65

## JUSTIFICACIÓN

La iniciativa de realizar esta investigación comunicacional en un Centro donde se brinda atención médica, es lo apasionante del giro del negocio, ya que todos los esfuerzos que se hagan en relación a mejorar la comunicación interna y externa, se reflejará en una buena atención en salud, siendo un Derecho de todos los ecuatorianos.

Con este análisis, se podrá encontrar las posibles falencias que podrían existir por procesos erróneos o incompletos de comunicación, los cuales disminuyen la productividad y el desarrollo de las dinámicas sociales dentro del Hospital. Esto implica promover cambios de concepción y hábitos en todos los actores involucrados: entre quienes integran los equipos de salud y también en cada uno de los miembros de la comunidad, tanto individuales como colectivos.

Con la Nueva Constitución vigente, en materia de salud, se elimina progresivamente todo tipo de exclusión y se asume la salud como un derecho y como un bien público.

Basado en la Nueva Constitución del Estado ecuatoriano, la estructura jurídica en la que se asienta los derechos de salud son:

“.....Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección séptima, Salud

*Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.*

El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se

rige por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.

Dentro de este marco jurídico, el Hospital Metropolitano está en línea a esta Revolución en Salud, tomando en cuenta que toda gestión hospitalaria se constituye en un elemento sustancial para la garantía de los servicios que presta la Institución, así como a la comunidad, por lo cual, los temas en el área de la comunicación, tienen que ser considerados de manera adecuada, rápida y eficiente, ya que se tiene que articular con todas las áreas administrativas y técnico médicas del Hospital.

El Hospital Metropolitano tiene 28 años en brindar servicio a los y las ciudadanas del país, por lo que es imprescindible generar un cambio de actitud acorde a las nuevas dinámicas de la sociedad. Este tipo de cambios y adaptaciones solo se podrán realizar dentro de una investigación comunicacional profunda dentro del Hospital, para lo cual, es preciso considerar a la Comunicación como una herramienta fundamental para llevar adelante la ejecución de una política de salud integral, la cual haga partícipe todos los actores del Centro.

La necesidad de establecer una red eficaz de comunicación interna dentro del Hospital Metropolitano, que priorice el buen trato y que garantice la eficiencia en el servicio, es el objetivo final de la Institución o de cualquier otra institución en salud que requiera implementar un mejor servicio a los usuarios.

Para el efecto, la equidad en el trato con los compañeros de trabajo, así como con los pacientes, genera un ambiente de camaradería y de eficiencia en el servicio que la Institución otorga. La equidad y la eficiencia toman particular relevancia, ya que son factores de cohesión que permiten un ambiente laboral óptimo en el cual el Hospital se debe desenvolver.

Los trabajadores, tanto administrativos, médicos, enfermeras, auxiliares y personal de servicio, son el reflejo de la personalidad de la Institución a la que representan, y por tanto, requieren de canales comunicacionales que permitan la retroalimentación de sus necesidades y sugerencias para potenciar las fortalezas de la Institución.

Por tanto, son importantes los mecanismos de comunicación e información, que promuevan en los actores internos del Hospital un excelente ambiente laboral, lo que redundará en un mejor servicio a los usuarios externos que requieren el servicio médico. No hay que olvidar que el ambiente político existente en nuestro país, nos obliga a que de manera imprescindible se maneje herramientas comunicacionales: canales y mensajes, que respondan a problemáticas socio histórico complejo, en las cuales, ha estado inmersa la historia de la salud en el país.

## **CAPÍTULO 1**

### **La Comunicación**

#### **1.1 Antecedentes**

El nacimiento de la historia de la comunicación, está vinculado al desarrollo de la propia historia, sobre todo contemporánea. En la medida en que los diversos aspectos de la comunicación tuvieron un protagonismo cada vez más claro, los historiadores de la política, de la literatura o de las ideas iniciaron las investigaciones en este campo (Román 2000).

Más allá de ciertas diferencias en cuanto a su organización institucional, quedarían esbozadas algunas tendencias que orientarían el campo de los estudios históricos en comunicación y que resultarían predominantes durante buena parte del siglo XX: se comenzó a estructurar una disciplina cuyo peso fundamental estuvo centrado en la historiografía. (Román 2000)

El marcado influjo de la historiografía positivista, en la emergencia de este campo de estudios, orientaría algunas tendencias básicas, todavía perceptibles. Entre ellas se reconoce, por ejemplo, su propensión a constreñir el análisis histórico de las prácticas y procesos comunicativos desde un enfoque que ha privilegiado casi exclusivamente las prácticas mediáticas de comunicación, centrándose prioritariamente en el devenir de las instituciones de comunicación masiva o en el desarrollo de los soportes tecnológicos que posibilitaron su articulación. Esta última ha sido una tendencia marcada que ha conducido, incluso, a comparar el estado de la disciplina con “un museo de tecnología”. (Herrera, 2001, p. 14).

Con respecto a estas prácticas mediáticas, según una narración de Jesús Timoteo Alvarez, Catedrático de Historia de la Comunicación en la Universidad Complutense de Madrid, dice que hacia 1830, con la “penny press”, prensa de centavo, vendida al número y de contenido sensacionalista, empezó ese fenómeno expansivo y característico de la sociedad contemporánea que llamamos prensa de masas. Esa fue la primera generación.

A fines del siglo XIX, en los años 80 con Pulitzer y en los 90 con Hearst como máximos exponentes, primero en los EE.UU. y después en otros países, se manifestaron la segunda y tercera generaciones de la prensa de masas, conocidas como “nuevo periodismo” y “periodismo amarillo”. Así como el nuevo periodismo subrayó el tradicional sensacionalismo con los recursos técnicos que posibilitaba la II Revolución Industrial, el amarillismo convirtió la información en un puro producto de consumo, sin ninguna consideración ética. La cuarta y quinta generación de la información de masas coinciden con la concurrencia de medios: la radiodifusión y el cine en el período de entreguerras, y la televisión especialmente a partir de 1960.

La prensa ya no es el medio informativo que en solitario había dominado el panorama desde el siglo XVII. La prensa, sin embargo, sobrevivió. Su adaptación caminó por la renovación tecnológica (especialmente la fotografía en los años 20) y la especialización.



Los medios no se muestran sólo competitivos: son ante todo complementarios.  
(Álvarez, 1987)

## 1.2 Concepto

- Para María del Socorro Fonseca, comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"*.
- Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es *"la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"* .
- Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es *"el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"*.
- Según Idalberto Chiavenato, comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. "Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*..
- Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: *"Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados"*.

Como vemos, existen muchas definiciones, y todas se engloban en que la comunicación es un intercambio de información, una interacción verbal o no verbal, es un compartir, es un expresar.

## 1.3 Modelo de Comunicación

El modelo general básico de comunicación podría representarse de la siguiente manera:

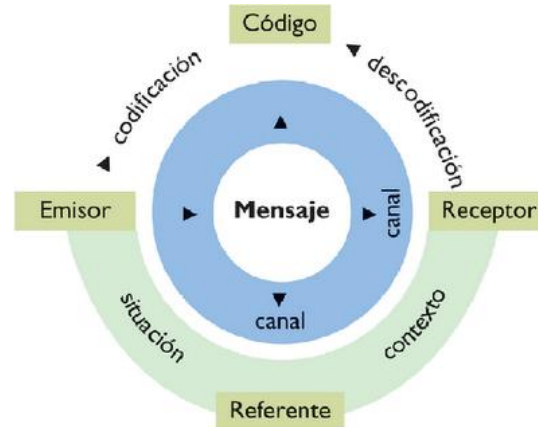


Figura 1.1

Los componentes generales para establecer modelos de comunicación tienen base en los siguientes elementos:

- Fuente de Información.
- Transmisor
- Canal
- Ruidos
- Receptor
- Destino

Dependiendo de los requerimientos y aplicaciones, los elementos identificados se pueden complementar con nuevos elementos de manera que se estructura en modelos de comunicación caracterizados con la representación de sistemas de comunicación. (Banuelos, Gonzalez, 2006)

El modelo de comunicación tendrá que gozar de las características de cualquier otro modelo, teniendo que ser valorado en función de los siguientes rasgos:

- El uso del modelo que debe aparecer explícitamente para no exagerarlo ni disminuirlo en su criterio.

- Se puede construir modelos completos, además de modelos incompletos, que son considerados interesantes.
- Hay un modelo abierto y cerrado en el sistema comunicativo. El sistema abierto está por naturaleza en el influjo del sistema social

La definición del uso de los modelos de comunicación depende, principalmente, de los objetivos que se persigue para su implementación. En el caso de aplicación o implementación de sistemas o estrategias de comunicación, para estructuras sociales como los sistemas de salud, es importante que las acciones estén direccionadas por un modelo abierto y elástico que permita ajustes y modificaciones según su aplicación. (Banuelos, Gonzalez, 2006)

Este modelo deberá redefinirse y ajustar sus elementos en función del cumplimiento de objetivos, partiendo de un proceso de planificación, implementación y evaluación como un básico planteamiento de un círculo de calidad. (Banuelos, Gonzalez, 2006)

Con esta premisa, uno de los principales modelos aplicables de acuerdo a los requerimientos de una institución de salud puede ser el modelo de comunicación dialéctico, que contenga infraestructura tecnológica que permita producir comunicación, productos comunicativos y el análisis de relaciones de poder que influyan en el uso de comunicación

En el área de la salud, la premisa para la comunicación es evidenciar lo que se hace y que puede ser útil a la sociedad. Es por esto que la comunicación empresarial se hace indispensable para reflejarlo, ya que existen segmentos de la población con distintas necesidades, y según sus necesidades, van a valorar qué es lo que más les conviene al momento de elegir una entidad de salud, o si se quiere convocar a profesionales calificados para que trabajen en la organización, porque no olvidemos que el personal de una empresa es el motor y reflejo de su esencia.

## CAPÍTULO 2

### Comunicación Organizacional

#### 2.1 Antecedentes

Hoy en día, las organizaciones se preocupan cada vez más de cómo se quieren ver y cómo quieren que los vea sus públicos, dándose cuenta que para ello, se debe direccionar muy bien la comunicación. La comunicación corporativa no se refiere solo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento que transmiten sobre su identidad, su misión, su forma de hacer el trabajo.

Las organizaciones modernas tienen que estar al ritmo del macroentorno que se modifica constantemente, al menos en cómo se relacionan los diferentes grupos internos y externos frente a lo que pasa en la política, social, económica o empresarial.

Con respecto a esto, Lucas Marín, dice que la creciente interdependencia de las organizaciones, ha dado lugar a un mundo donde existe una extremada necesidad de coordinación y cooperación efectiva entre los miembros de los diferentes grupos. Cada vez es más importante establecer buenas relaciones de comunicación entre organizaciones, incluso a nivel internacional, desarrollando canales claros, aminorando las diferencias interculturales y promoviendo prácticas en que se tengan en cuenta posibles diferencias éticas.” (Lucas Marín,1997:199)

En el área de salud no es diferente, todas las organizaciones que ofrecen salud, ya sea públicas o privadas, tienen que estar en constante comunicación con las entidades de regulación o relacionadas para beneficio mutuo, es así como se llega a convenios de cooperación interinstitucional muy interesantes como la de Donación de Órganos, donde el Hospital Metropolitano ofrece su infraestructura y profesionales médicos para realizar estas riesgosas cirugías a pacientes que se encuentran enlistados en el Instituto Nacional de Donación y Trasplante de

Órganos, Tejidos y Células; costos que cubre el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

## 2.2 Concepto

En este sentido, la comunicación organizacional es una herramienta poderosa para lograr objetivos y metas deseadas con los públicos. Según Santiago Ocampo, consultor de las firmas Aljure & Ocampo y Khamaleón Comunicaciones, la Comunicación Organizacional son todos los procesos de comunicación que se dan en una organización en la parte interna y externa, y tiene que ver con campos de comunicación estratégica, de posicionamiento, de alineación de mensajes hacia los públicos, de objetivos. Se puede decir que todo en una organización pasa por las comunicaciones.

Nos encontramos en una era en que los flujos de información son cada vez más rápidos y accesibles. Ésta es la nueva doctrina de organización del trabajo en la que la “comunicación” encuentra su espacio natural como herramienta de management y modo de gestión de las relaciones sociales, tanto dentro como fuera de la empresa. (Mattelart, 2003).

## 2.3 Públicos

Para una comunicación efectiva, dentro y fuera de una organización, Abraham Nosnik propone que sea abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada, definiendo cuáles son los públicos que la organización tiene, ya sean públicos externos: clientes, proveedores, prensa, comunidad, Gobierno, entre otros, o públicos internos que son las personas que pertenecen a la organización, que tienen una dependencia laboral.

Una vez definido los públicos, se debe dirigir los esfuerzos comunicativos a ellos, ya que no se puede hacer una estrategia global para todos, cada uno tiene distintas necesidades y percepciones de lo que hace la organización.

## 2.4 Tipos de Comunicación Organizacional

### 2.4.1 Comunicación interna

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, a través de la circulación de mensajes que se originan mediante diversos medios empleados por ellos, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación.

En lo que se refiere a Comunicación Interna en una organización, coincide con Goldhaber en que los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía o su función laboral que se encuentra en el organigrama de la empresa, es decir, es una red de comunicación formal.

En esta red, los mensajes circulan de la siguiente manera:

- Descendente: son mensajes que van de los superiores a sus subordinados
- Ascendente: Se da de los subordinados a superiores
- Comunicación Horizontal: se da en personas del mismo nivel jerárquico.

En el caso contrario, existe también red informal de comunicación que se establece entre personas en una organización, sin importar los puestos que ocupan y no sigue canales establecidos formalmente, casi siempre, se da por la necesidad de socializar o cuando se genera un rumor, se puede decir que se practica una comunicación horizontal

### 2.4.2 Comunicación externa

Tiene que ver con aquellas comunicaciones que están dirigidas a públicos externos para mantener las relaciones públicas logrando proyectar una mejor imagen corporativa. (Goldhaber, 2001)

Los mensajes están encaminados a mantener o mejorar sus relaciones y a proyectar una imagen favorable ante sus públicos.

Los mecanismos que se utilizan son los siguientes:

- Relaciones Públicas: promueve la imagen de la organización y refuerzan el prestigio de los servicios y productos ofertados por la empresa, creando una imagen positiva ante sus públicos externos
- Publicidad: es una forma pagada de promoción en medios de comunicación para promocionar los servicios a una audiencia seleccionada.

Uno de los públicos externos más importantes que influyen en la imagen de una entidad de salud son los pacientes, que exigen una información oportuna, precisa y sensible, es por esto que las acciones de comunicación externa deben estar dirigidas a generar confianza, calidad y profesionalismo en la atención médica.

Por lo tanto, toda empresa debería invertir para una gestión eficiente de comunicación, definiendo un área o persona responsable de gestionarlo, con el objetivo de realizar un esfuerzo consciente y formal por generar información relevante y útil a sus públicos externos e internos. Esto repercutirá favorablemente a la imagen y reputación de la Institución, factores importantes que delimitarán el éxito o fracaso de una empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **La Identidad, la imagen y la Reputación**

#### **3.1 Identidad**

La identidad, imagen y reputación son conceptos invisibles e intangibles que van de la mano y están en el centro de las interacciones de la empresa y sus públicos en el proceso de comunicación.

La identidad corporativa es un conjunto de rasgos que define a la empresa, su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento. Ellos dan un

rostro a la empresa y el público los conoce, reconoce y recuerda. De acuerdo a Costa, toda percepción o todo acto de identificación conduce a una relación entre lo identificado y una serie de ideas, y es ahí cuando el público receptor hace un filtro según sus intereses, expectativas y cuadro de valores.

### 3.2 Reputación

La reputación es un concepto emocional, difícil de racionalizar y de expresar con palabras. Es una evaluación global de los públicos acerca de los procesos de la compañía en base a sus expectativas, resultado de las acciones, conductas y comunicaciones que llevan cierta inercia, por lo tanto, una reputación negativa, tiene que ver con una desviación de las promesas de la empresa o de los estándares de comportamiento, ética, establecidos a lo largo del tiempo en el mercado. (Groenland, 2002:309) (Neville y Bell 2005)

### 3.3 Imagen Corporativa

La Imagen corporativa es un conjunto de significados que una persona asocia a una organización (Dowling 1994:8). Como es muy difícil tener una percepción total de una empresa, hay que basarse necesariamente en fragmentos o distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa (imagen institucional), la imagen de marca (signos visuales y verbales) e imagen de producto (lugar que ocupan los productos frente a la competencia).

Existen 3 fuentes de información que intervienen en la construcción de la imagen, que son: los medios de comunicación masivos, la experiencia personal y las relaciones interpersonales. Capriotti (1999: 97)

- Medios de comunicación: mensajes comerciales y noticias



- Experiencia personal: directa (contacto directo con la empresa), o indirecta (consumo del servicio por patrocinio)
- Relaciones interpersonales: grupos de referencia y líderes de opinión como fuente de información

La imagen corporativa se constituye por lo que la empresa es, lo que hace, y lo que dice. Además, está constituida por cómo manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Bajo este criterio, la imagen puede crearse en un periodo de tiempo mucho más corto que el necesario para la formación de la reputación.

### 3.4 Relación entre los tres conceptos

- No hay Reputación sin Imagen, pero sí hay Imagen sin Reputación. La Reputación está ligada a la Identidad y es un aspecto privilegiado de la Imagen (Costa, 1994)
- La imagen de una compañía puede ser creada pero la reputación se tiene que ganar. Sin embargo, en situaciones de crisis la imagen como la reputación puede deteriorarse rápidamente. (Dalton, 2005)
- La Imagen es lo que primero se viene a la mente cuando se escucha el nombre o ve un logo, mientras que la reputación corporativa es el resultado de las acciones, creencias, imágenes y experiencias de un individuo a lo largo del tiempo, por lo que la imagen corporativa y la reputación estarían relacionadas (Balmer, 2009: 21), (Gray y Balmer, 1998: 696)
- La transición de identidad a imagen se logra con las acciones de relaciones públicas, marketing, entre otras, que intentan formar una determinada impresión de la compañía ante el público. La organización puede moldear la imagen pero no controlarla, debido a que factores como las regulaciones, cobertura de medios, vigilancia gubernamentales, su entorno sectorial y

otras fuerzas externas, también influyen en las impresiones de la compañía (Barnett et al., 2006).

La imagen de las casas de salud, en general, está asociada con aspectos dolorosos, y en algunos casos, angustiantes. Es fundamental trabajar en un cambio de giro en esa percepción, para que se asocie también con la capacidad de mantener y promover la salud, recuperando la capacidad y empoderando al ciudadano en el autocuidado de la salud que permita pasar de un modelo puramente curativo y dependiente del médico y sus medicamentos, a uno, en el cual, la persona recupere su capacidad de mantener su salud.

El generar una imagen de confianza en la relación marca pacientes es de particular interés. Es así, que al momento de elaborar materiales de marketing y promoción se busca comunicar un mensaje cálido, utilizando imágenes que brinden estas sensaciones al paciente. (Raizman, 2011).

Otro aspecto importante para generar confianza, es que el personal médico se involucre con los pacientes, es decir, que se interesen por sus vidas. Para ello, la comunicación clara, sencilla y exacta es lo eficaz. El paciente necesita no solo un diagnóstico médico, sino también empatía y entendimiento de su situación de salud, esto reforzará la buena imagen y reputación de la compañía.

Por lo tanto, trabajar en base a estos tres cimientos básicos de una corporación: identidad, imagen y reputación, es a lo que debe apuntar la política de comunicación del Hospital Metropolitano, para crear en sus trabajadores un conjunto de obligaciones y compromisos, manejando un nuevo estilo de responsabilidad social corporativa en la institución.

Estos trabajadores: administrativos, médicos, enfermeras, auxiliares y personal de servicio son el reflejo de la personalidad de la institución a la que representan, y por tanto, requieren de canales comunicacionales que permitan la retroalimentación de

sus necesidades y sugerencias para potenciar las fortalezas de la institución.

A la par, hay que estar atentos en también satisfacer la necesidad comunicacional de pacientes y visitantes, que es el público que proyecta la imagen de adentro del Hospital hacia el exterior.

## **CAPÍTULO 4**

### **La Comunicación Interna**

#### **4.1 Antecedentes**

La comunicación interna empezó a imponerse como una disciplina de gestión empresarial a partir de finales de los 70, inicios de los 80, considerado como una gestión paralela a la de Recursos Humanos. A inicios de los 90 se empezó a implantar como una función con entidad propia, creando relaciones eficientes entre los públicos de la empresa.

Su dependencia orgánica se enmarca en la Dirección de Comunicación, ya que por estar inmersa en todas las políticas corporativas, supera al de Recursos Humanos. Este implica en el proceso a todos los miembros de la empresa, desde el presidente hasta el último en jerarquía, es la única forma de conseguir los principios básicos de la comunicación interna que son confianza y lealtad. (Andreu Pinillos, 1996)

#### **4.2 Concepto**

La Comunicación interna, hoy en día, está considerada como una herramienta de gestión que lo ejecutan empresas preocupadas por la calidad. Como se mencionó de una forma muy general en el punto de Comunicación Organizacional, la Comunicación Interna son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa, a través de la circulación de mensajes que se originan mediante

diversos medios empleados por ellos, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación. (Goldhaber, 2001)

### 4.3 Clasificación

Se clasifica de acuerdo al grado de interacción:

- Comunicación Directa: de forma personal entre el emisor y receptor
- Comunicación Indirecta: se la realiza a través de un medio porque no están en el mismo sitio (Vertice, 2008, p. 4)

### 4.4 Funciones

Según Kreps, existen 4 funciones de la comunicación interna:

- Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización
- Coordinar las actividades de los miembros de la organización en el cumplimiento de las tareas.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada por ellos y el estado de las actividades actuales de la organización.
- Socializar a los miembros hacia la cultura de la organización.

### 4.5 Tipos de Comunicación

El estudio de la comunicación interna presenta distintas posibilidades, de acuerdo al enfoque de Lucas Marín, describe los tipos de comunicación que existen en la organización (Lucas Marín, 1997):

	<b>DESCENDENTE</b>	<b>HORIZONTAL</b>	<b>ASCENDENTE</b>
<b>FORMAL</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>INFORMAL</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Tabla 1.1

- Formal: comunicación que debe cumplir con normas y procedimientos, es más común utilizarla a nivel laboral
- Informal: comunicación que no utiliza canales oficiales, es un diálogo que se lo utiliza comúnmente entre compañeros de trabajo de la misma jerarquía.
- Descendente: son mensajes que van de los superiores a sus subordinados
- Ascendente: Se da de los subordinados a superiores
- Comunicación Horizontal: se da en personas del mismo nivel jerárquico
- Horizontal: Se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa

#### 4.5.1 Beneficios de la comunicación ascendente, descendente y horizontal

##### Ascendente:

- Comprueba si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna
- Recoge inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son importantes y que se deben tener en cuenta al momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía
- Proporciona a los directivos el feedback acerca de asuntos y problemas actuales de la organización
- Alivia tensiones porque permite a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores

##### Horizontal:

- Crea un espíritu de cooperación y genera un ambiente de trabajo común
- Desvirtúa los falsos rumores
- La comunicación es más rápida, llegando antes a las personas implicadas
- Ayuda a generar confianza y amistad entre compañeros

- Facilita el entendimiento entre departamentos de la empresa

### Descendente:

- Reparte la información por niveles según su importancia
- Controla la conducta de los subordinados
- Se logra supervisar directamente

Como vemos, no hay muchas ventajas en la comunicación descendente, debido a que es con frecuencia poco clara, dejando a los subordinados inseguros en lo que se les ha ordenado. Puede haber dificultades por los términos utilizados que son muy técnicos, entre otras cosas que hacen que este tipo de comunicación genere una gran responsabilidad para los altos directivos.

Kreps afirma que entre los canales formal e informal, existe una relación importante, ya que la comunicación formal rara vez satisface completamente las necesidades de información en los miembros de la organización debido al rumor que se puede generar por no tener toda la información a la mano (Kreps, 1990).

En las instituciones de salud, como en otras organizaciones, es recomendable que se tenga un tipo de comunicación ascendente, porque permitirá que los Directores tengan un feedback sobre problemas actuales de la organización al momento de la toma de decisiones, además de estimular la participación y compromiso de los empleados. El Hospital Metropolitano ya cuenta con una Agencia de Comunicación y Relaciones Públicas que lo respalda para desarrollar eficazmente los canales de comunicación, conjuntamente con Recursos Humanos.

Por lo tanto, la comunicación interna y el clima laboral están estrechamente vinculados, en la medida que la comunicación fluye y las personas están bien informadas, el ambiente interno es positivo. Los rumores y la falta de información, generan inestabilidad y desconfianza. De ahí la necesidad de contar con procesos que permitan que la información sea oportuna y precisa, y esto se logrará

haciendo una auditoría de comunicación interna, que investigue exhaustivamente los flujos de información interna y sus protagonistas

## 4.6 La Auditoria de Comunicación interna

El área o el responsable de la comunicación interna, aparte de ser el encargado de transmitir información y el intermediario entre los órganos y personas que forman la empresa, debe analizar el sistema de comunicación para conocer su realidad, la causa de los posibles problemas, y esto se logra realizando una Auditoría de Comunicación Interna.

La Auditoría 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. (Fernández, 1992)

### 4.6.1 Funciones

Según Quintana, la auditoría de comunicación interna cumple dos funciones específicas (Quintana, 1993):

- Controla la eficacia de las políticas y los medios que utiliza la empresa descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado
- Recomienda las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones

Se recomienda que la auditoría se la haga una vez al año, sin embargo, más allá que sea una acción permanente, será necesario realizar auditorías cuando se producen procesos episódicos en las organizaciones:

- En situaciones de crisis para comprobar cómo se ha visto afectada la organización entre sus públicos y en el análisis de los medios de comunicación
- Cuando se producen cambios organizativos que afecten a gran parte de la organización
- Tras la realización de campañas de comunicación de organizaciones de ámbito temático

#### 4.6.2 Métodos

Para llevar a cabo esta investigación, se requiere utilizar métodos cuantitativos y cualitativos, y según las respuestas que se busque, hay que combinar distintas técnicas de investigación.

Las principales herramientas de tipo cualitativo se agrupan en varias técnicas: observaciones directas: auto-observación, observación sistemática, observación participante, técnicas dialógicas: entrevistas (abiertas y cerradas y discusiones grupales. Entre ellas cabe distinguir:

- Autoobservación: son autoinformes en el que la persona anota su conducta individual a partir de los parámetros de análisis.
- Observación sistemática o no participante: es el estudio de las personas en situaciones naturales, y a través de un observador
- Observación participante: es adecuada para realizar investigaciones por desconocimiento del fenómeno a estudiar
- Entrevistas abiertas: pueden ser libre, en profundidad, no directiva y semiestructurada
- Discusiones de grupo (Brainstorming): es la concatenación de ideas que se juntan para formar un informe final
- Discusiones grupales: es el conocimiento de la realidad organizativa mediante la representación micro de una macrosituación.



- Encuestas: pueden ser descriptivas (visión puntual de la situación) y explicativas (causa y efecto)
- Análisis de contenido: conjunto de procedimientos interpretativos y técnicas de refutación aplicado a productos comunicativos

Basándonos en la premisa de que la comunicación genera cambios sociales, los actores principales deben poseer ciertos conocimientos y actitudes para que la gente adopte ciertos comportamientos dentro del hospital con sus compañeros y para el público externo: pacientes y visitantes.

Para el efecto es necesario generar la siguiente información de los trabajadores del Hospital:

- Su grado de conocimiento sobre el problema;
- Su percepción de las soluciones posibles
- Las contribuciones que puede hacer

Para conocer la situación-problema es conveniente usar técnicas de investigación sencillas que brinden datos confiables, como las encuestas, para poder tener un mapeo general del estado del personal, y así, enfocarse en potenciar las buenas actitudes dentro del Hospital.

## 4.7 Auditoría de comunicación interna Hospital Metropolitano

### 4.7.1 Información básica de la organización de estudio

#### **HOSPITAL METROPOLITANO**

Es el complejo médico-hospitalario más completo y moderno del país. Cuenta con un personal médico altamente capacitado, una infraestructura con estándares internacionales y la más avanzada tecnología. Es el único Hospital privado del Ecuador certificado con la ISO 9001:2000.

Es un Hospital de tercer nivel de complejidad, que oferta servicios en todas las especialidades y subespecialidades médicas

## Antecedentes Históricos

En 1977 un grupo de prestigiosos médicos visionarios gestó con gran optimismo la idea de construir, en la ciudad de Quito, un centro hospitalario con estándares internacionales. Dos años más tarde, en 1979, en una alianza estratégica e histórica con la compañía norteamericana AMI, American Medical International, se constituye Conclina C.A. que nos conduciría a dar inicio a un proyecto médico hospitalario que transformaría la atención médica en el país.

En 1982 empieza la construcción del hospital y tres años más tarde, el 14 de noviembre de 1985, el Hospital Metropolitano abrió sus puertas a la comunidad, iniciando una nueva era en la medicina en el país, creando un nuevo modelo de gestión hospitalaria, al tiempo que se erigía en un dinámico polo de desarrollo de la ciudad.

Desde sus comienzos, el hospital demostró sensibilidad social, y es así que en 1986 nace la Fundación Metrofraternidad, la más clara expresión de solidaridad, que con el invaluable apoyo del Cuerpo Médico del Hospital, brinda asistencia médica sin costo a miles de pacientes de escasos recursos.

La historia del hospital ha sido de constante crecimiento e innovación:

En 1990 el hospital amplió su área de atención de consulta externa con el Edificio Diagnóstico 2000 y el Centro Médico Metropolitano.

El hospital he estado siempre a la vanguardia del conocimiento, en 1992 el Metropolitano se convirtió en hospital docente, modelo de educación con auspicio universitario, llegando a ser un referente de formación profesional en el ámbito de postgrado, contribuyendo así al desarrollo de la salud en el Ecuador.

En 1995 el hospital implementó el servicio de Resonancia Magnética Nuclear.

Desarrolló los conocimientos, las destrezas y la tecnología necesaria para atender programas especiales de cirugía laparoscópica, de corazón abierto, trasplantes y otros procedimientos de alta complejidad.

En el 2001 se inició la actualización tecnológica con la adquisición de un Angiógrafo Digital de última generación.

En 2002 empezó la renovación de la imagen del hospital iniciando un nuevo proceso de actualización tecnológica y la remodelación de su infraestructura, para volverla aún más amigable y cercana a nuestros pacientes y visitantes.

El 2003 fue un año muy importante. Decenas de personas encontraron por fin una alternativa para garantizar su vida. El Hospital Metropolitano se convirtió en el primer centro acreditado en el país para realizar trasplante renal con donante cadavérico. Un proceso que se desarrolla con mucho éxito y bajo estrictos parámetros éticos.

En el 2004 pone a disposición de los pacientes el Quirófano Inteligente OR1 primero y único en el país y el más avanzado en Latinoamérica.

En el 2005 adquiere un equipo de resonancia magnética 1,5 Tesla, y continúa en sus procesos de remodelación.

En 2006, la institución implementa el Sistema Integral de la Calidad (SGIC) para garantizar la más alta calidad en los servicios que presta a sus usuarios; se implementa, también el navegador "Orthopilot", equipo de alta tecnología para implantar prótesis con gran exactitud.

En el 2007 abre las puertas de Metrolaser, el centro de láser más moderno del país para corregir la visión. En abril de 2007, el hospital es certificado con la ISO 9001:2000; a finales de 2007 se adquiere un tomógrafo multicorte 64 de última generación, así como un neuroendoscopio y aspirador ultrasónico y el sistema de ecografía volumétrica de 4 dimensiones, el más rápido del mundo. En el 2008 se adquiere lo último en tecnología láser para tratamientos dermatológicos y

estéticos, se trata del recién llegado a Ecuador Equipo Láser marca Fotona. Siguiendo la misma línea de tratamientos con láser, el hospital obtiene una nueva tecnología para intervenciones de próstata llamado Green Light, ésta nueva dimensión de tratamiento es menos invasiva y no requiere de hospitalización.

El año 2009 se ha constituido como un periodo de reactivación de los programas de trasplante en diferentes áreas. Se convierte en la institución con el mayor número de trasplantes renales en el país. Se realiza un importante convenio entre el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Hospital Metropolitano para realizar, por primer vez en el país, trasplantes hepáticos, convirtiéndose en el único centro de salud calificado para realizar este tipo de cirugías. El Hospital Metropolitano, siempre a la vanguardia en tecnología, adquiere nuevos equipos y procedimientos pioneros en el país, es el caso de la Cápsula Endoscópica y el sistema Ris & Pacs. La Cápsula Endoscópica es un procedimiento que explora y evalúa el intestino delgado, colon y esófago por medio de una cámara que se encuentra dentro de una pequeña cápsula, siendo la opción más efectiva en el mercado. El sistema Ris & Pacs es un nuevo servicio que ofrece el área de radiología que consiste en integrar imágenes digitales con sus reportes e información global del paciente poniéndolas a disposición tanto del radiólogo como del resto de médicos del hospital.

Entrando en el año de su vigésimo séptimo aniversario, el Hospital Metropolitano sigue fiel a su compromiso de servicio e innovación, es así que dentro de su plan de expansión, el Hospital Metropolitano inauguró en marzo del 2010 la Torre Médica 1, primera edificación terminada de las 3 en proyecto. Estas edificaciones albergarán consultorios médicos, cafetería, farmacia, agencia bancaria, y locales comerciales afines, aportará con plazas de parqueo y contribuirá al ornato de la ciudad, por su moderno y generoso diseño.

Continuando en el proceso de expansión, el hospital abre las puertas de su moderna Unidad de Radioterapia, como parte del Centro Integral de Cáncer "Metrovida", para brindar el servicio de la más alta calidad en el tratamiento del

cáncer. La Unidad cuenta con los estándares requeridos y un equipo de la más alta tecnología llamado Acelerador Lineal, el cual es capaz de producir fotones con mega voltaje que concentra la dosis de radiación en el tejido enfermo y protege al tejido sano.

El Hospital Metropolitano fue nuevamente certificado con la ISO 9001:2008 por el cumplimiento de requisitos en los productos y servicios que ofrece a la comunidad. Este tendrá vigencia hasta el 2010. Además, en el 2009, Conclina C.A – Hospital Metropolitano obtuvo la calificación de riesgo AAA- por parte de la firma BankWatch Ratings, siendo la más alta calificación que se confiere en el Ecuador, lo que le ha permitido trazar exitosamente sus acciones en las distintas bolsas de valores.

El 18 de noviembre del 2010, recibió un reconocimiento especial por parte de Great Place to Work, empresa que mide el ambiente laboral y las prácticas de gestión de personas, por ser la empresa que registró el mayor mejoramiento en su ambiente laboral. En este mismo mes, la revista América Economía calificó al Hospital Metropolitano como el número 1 en Ecuador y 26 en Latinoamérica en el sector Salud, en el que existen más de 20.000 centros hospitalarios entre públicos y privados.

El 14 de noviembre del 2010, el Hospital Metropolitano cumplió 25 años en el mercado de la salud siguiendo con su brillante trayectoria al brindar excelencia en sus servicios y calidad en su atención. El Hospital Metropolitano, en sus primeros 25 años en el mercado de la salud, continuará con su brillante trayectoria al brindar excelencia en sus servicios, seguridad al paciente y calidad en su atención.

En diciembre del 2010, el Hospital Metropolitano adquirió un equipo de última generación en Resonancia Magnética “3 tesla”, misma que tiene mayor potencia admitido para el estudio morfológico del cuerpo humano, siendo el primer equipo en Ecuador con estas características.

## Misión

Proveer servicio de salud de la más alta calidad, a través de una gestión integral, humana y efectiva. Promover la educación, la docencia y la investigación. Contribuir a la acción social. Lograr una razonable rentabilidad.

## Visión

El mejor sistema privado de salud, de referencia nacional e internacional, asociado con instituciones nacional e internacionales de renombre, reconocido por la calidad de sus servicios y por sus procesos de educación, docencia e investigación; con una red de servicios administrados con las más altas normas éticas y con la mejor tecnología organizado para satisfacer las expectativas de sus clientes y/o colaboradores y obtener una rentabilidad suficiente para mantener su nivel tecnológico y una razonable utilidad para sus accionistas, comprometido con el desarrollo de la salud y el respeto al medio ambiente.

## Valores

Excelencia en la atención caracterizada por: actitud de servicio dentro de una visión integral de la persona, precio justo, oportunidad y confiabilidad, respeto a los derechos del paciente, compromiso para mejorar la calidad de vida del paciente, desarrollo humano y profesional de sus colaboradores, profundo sentido de ética profesional, responsabilidad frente al trabajo, calidad en educación e investigación, respeto al medio ambiente y lealtad institucional

## Filosofía

Garantía de excelencia en la actividad corporativa, con el propósito de alcanzar el mayor beneficio en los servicios que se presentan a las personas que buscan asistencia en la Entidad, con el menor riesgo posible y a un costo razonable para quien paga estos servicios, y por ende, para la comunidad.

## Sistema normativo de la empresa

La gestión del Hospital Metropolitano se orienta, primordialmente, a prestar servicios de salud que, respetando la ética y la dignidad humana, garanticen el más alto nivel posible de calidad en los servicios que se brindan a las personas que se atienden en la Institución.

Por ello, el HM, cada vez que se atiende a un usuario se trabaja con el indeclinable propósito de entregarle el mayor beneficio que se le pueda brindar y de garantizarle el menor riesgo posible, así como el objetivo de asegurar que los costos de la atención sean razonables.

En consecuencia, las personas que laboran en el Hospital, sin distinción del tipo de vínculo que tengan con él, apoyadas en el recurso tecnológico adecuado, en la alianza mutuamente beneficiosa con los proveedores, y comprometidas con la calidad, trabajan en equipo, con honradez, con espíritu de servicio, con creatividad y dispuestos al cambio, para brindar servicios competitivos que apunten a alcanzar la satisfacción de las necesidades y a exceder las expectativas de los clientes particulares e institucionales de la Entidad, así como a lograr la satisfacción de sus propias expectativas laborales y/o profesionales

### 4.7.2 Identidad Visual (logo, símbolo, tipografía y colores corporativos)





Colores corporativos:



Azul oscuro



Azul claro



Blanco

Figura 1.2

El símbolo es la abreviación de la palabra Hospital Metropolitano "hm" y dentro de esta se encuentra una cruz como un símbolo de Hospital.

El logo es la palabra Hospital Metropolitano como referente principal junto al símbolo de "hm".



El logo con la ISO se lo pone en determinados documentos y publicidades

La letra utilizada para el logo es Garamond 12 puntos

#### 4.7.3 Públicos y sus características:

Directorio Conclina	17
Autoridades Administrativas	6
Autoridades Médicas	6
Gerentes de área	12
Supervisores de área	13
Jefes de Unidad	11
Asistentes y Secretarias	12
Médicos activos	239
Médicos asociados	391
Demás personal	740
<b>TOTAL</b>	<b>1447</b>

Tabla 1.2

#### 4.7.4 Mercado actual

Población general, hombres o mujeres de toda edad residentes del Norte de Quito y sus Valles (Los Chillos y Tumbaco), pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio típico (ingresos familiares mayores a \$1000), medio alto (ingresos familiares mayores a \$1500) y alto/alto superior (ingresos familiares

mayores a \$2500). Actualmente el HM comparte el mercado de la salud con un 30% de participación.

#### 4.7.5 Grupo Objetivo

Año	Población	Clase Media Típica	Clase Media Alta/ Alta / Alto Superior	Total Target
2008	Quito ( urbana ) y Valles	15%	15%	Personas
		De \$1000 a \$ 2500	De \$ 2501 en adelante	
<b>Total</b>	<b>1,829,186</b>	<b>274,378</b>	<b>274,378</b>	<b>548,756</b>

Tabla 1.3

#### 4.7.6 Mercado potencial

- Personas que se atienden en Instituciones de Salud Pública con diagnóstico de alta complejidad gracias al convenio que existe entre el Estado y las Instituciones de Salud Privadas.

El Hospital Metropolitano busca atender a la mayor cantidad de gente con patologías complejas para aprovechar la infraestructura tecnológica que posee y la calidad de médicos y la experiencia en el mercado de la salud

- El Hospital Metropolitano está inmerso en un proyecto denominado “Turismo Médico” que consiste en atraer a gente extranjera a Ecuador para que se realice cirugías en determinadas especialidades y que conozcan el país. En este marco, un mercado potencial es el internacional mediante este proyecto.
- Otro mercado que está incursionando es el de los niños mediante un proyecto en la que está participado llamado “Minicity”: es una ciudad de

3,600 m<sup>2</sup>, donde todo está hecho a la medida de los niños ubicada en Tumbaco, para que jueguen a ser grandes mientras conocen muchas cosas de la vida de la ciudad, en ella está un Mini Hospital Metropolitano para que los niños jueguen a ser médicos y pacientes. Con esta participación, el Hospital espera posicionar la marca en ellos para que cuando quieran atenderse por un problema de salud piensen primero en el Hospital Metropolitano.

#### 4.7.7 Hábitos de compra y de consumo

Por la naturaleza del servicio, no se puede definir hábitos de compra y de consumo, sin embargo, el Hospital cuenta con paquetes de chequeos médicos ejecutivos por edades y sexo:

Se hacen 2000 chequeos al año promedio y se dividen en:

Chequeo pediátrico: de 5 a 15 años

Chequeo Ambulatorio: de 16 a 29 años

Chequeo Ejecutivo

- De 30 a 39 años
- De 40 a 45 años
- De 45 en adelante

Luego de hacer estudios, se identifica que se vende más los chequeos ejecutivos a hombres de 30 en adelante. Una de las razones por lo que se hacen más hombres es porque tienen más conciencia de la medicina preventiva.

#### 4.7.8 Imagen del producto y de su competencia

Mediante un estudio de mercado realizado en el 2009 a un total de 383 encuestados, en población urbana de Quito, población de 18 a 65 años de edad, y pertenecientes a los estratos medio típico, medio alto y alto/muy alto, con niveles de ingreso familiar superiores a los 1.000 dólares, se evidencia lo siguiente:

##### Top of Mind

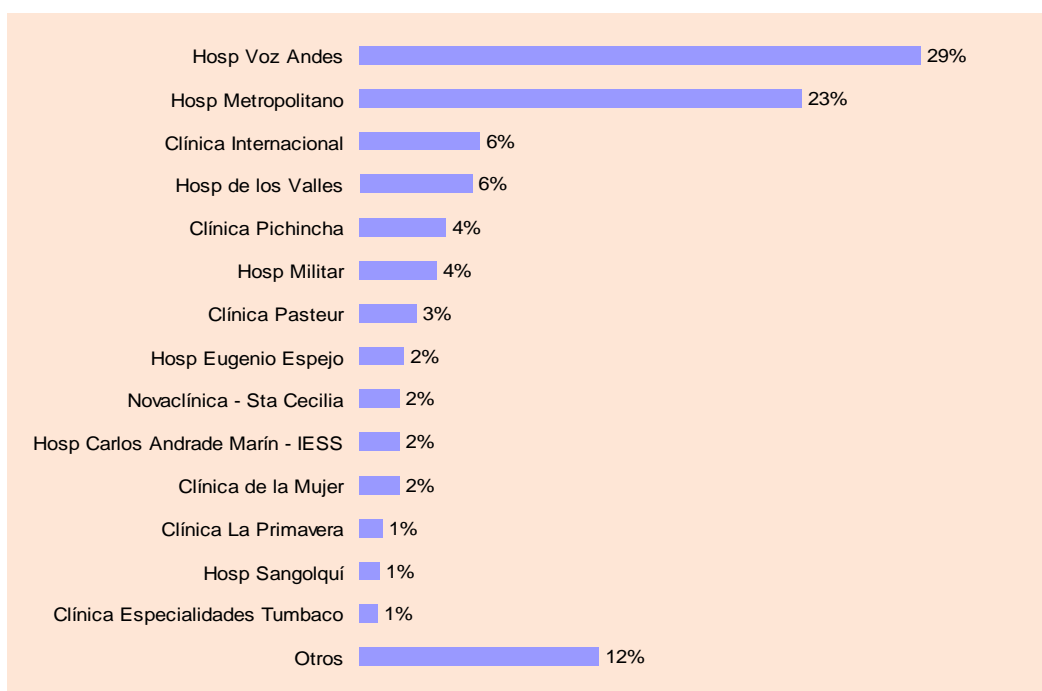


Figura 1.3

Como reflejan el gráfico, el Hospital Metropolitano está en el segundo puesto de recordación de marca.

Del 100% del universo de personas que recuerdan la marca, **el 92% califica como buena y muy buena a la atención del Hospital Metropolitano**

#### 4.7.9 Motivaciones de compra

Las principales motivaciones que tiene la gente para comprar el servicio:

- Experiencia: Por contar con 25 años de experiencia en el mercado de la salud ecuatoriana
- Por ser el complejo médico-hospitalario más completo y moderno del país.
- Profesionales: Por contar con un personal médico altamente capacitado.
- Infraestructura: Por tener una infraestructura con estándares internacionales y la más avanzada tecnología.
- Certificación: Por ser el único Hospital privado del Ecuador certificado con la ISO 9001:2000

#### 4.7.10 Estilo de vida de los compradores

Como se indicó en “Mercado Actual” se identifica el siguiente grupo objetivo que utiliza los servicios del Hospital Metropolitano

Rango de ingresos grupo objetivo:

**Medio Alto - Alto - Alto Superior ( B1 /A2 /A1 )**  
( 2501 dólares en adelante )

**Medio Típico ( C1 )**  
(1000 - 2500 dólares)

Este grupo A y B tiene un estilo de vida en la que puede cubrir sus necesidades básicas y tienen capacidad de ahorro. Cuentan con seguro médico

El grupo C tienen capacidad de cubrir sus necesidades, no cuentan con mucha capacidad de ahorro y cuentan con seguro médico

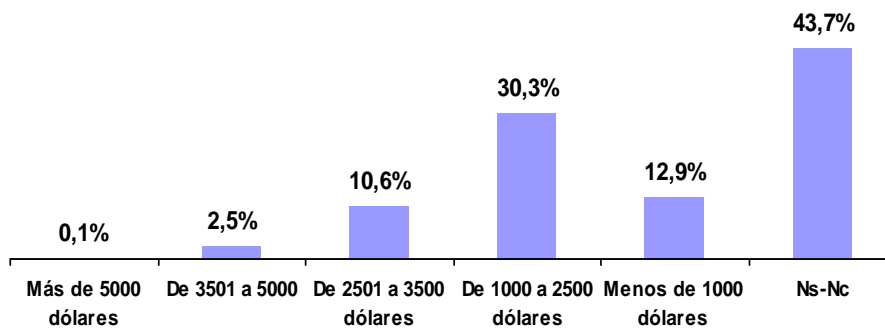


Figura 1.4

#### 4.7.11 Proceso de decisión de compra

La fidelidad a la marca es un aspecto muy importante en este punto. Las personas que tienen problemas de salud y tienen su médico de cabecera en el Hospital Metropolitano, acuden donde ellos por la confianza que les genera el médico y el buen servicio proporcionado. Al tener un seguro médico, no tienen problema en ir al Hospital, aunque es considerado uno de los más caros de Quito, percepción que no necesariamente es cierta.

Los seguros médicos tienen alta importancia al momento de adquirir el servicio de salud, por lo que la compra se lo efectúa a través de ellos en el mayor de los casos.

Mediante un estudio de mercado realizado en el 2009 a un total de 383 encuestados, en población urbana de Quito, población de 18 a 65 años de edad, y pertenecientes a los estratos medio típico, medio alto y alto/muy alto, con niveles de ingreso familiar superiores a los 1.000 dólares, se evidencia lo siguiente con respecto a los seguros médicos

- Tiene Usted seguro Médico?

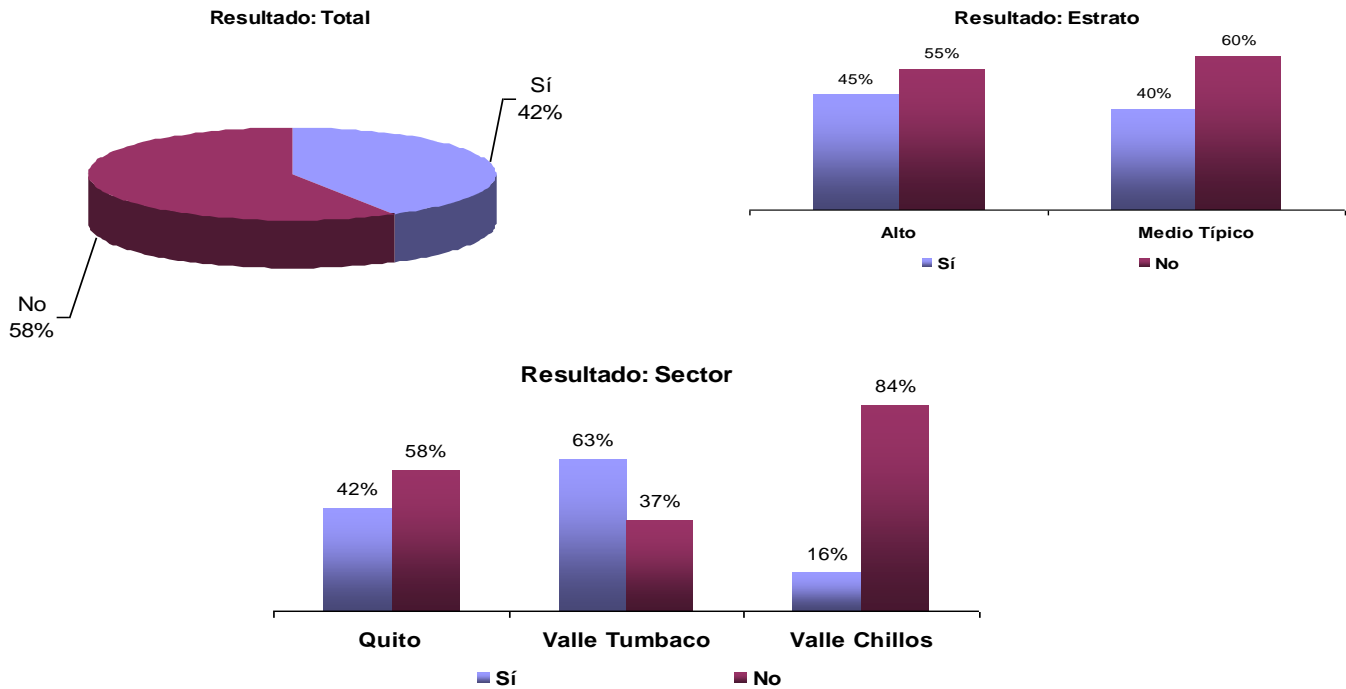


Figura 1.5

#### 4.7.12 Estrategias de comunicación

El Hospital Metropolitano utiliza las siguientes herramientas de comunicación interna:

Estrategias	Tácticas
Campaña de Información Interna: - Mecanismos formales	1) Carteleros: se cuenta con 8 carteleros ubicados en puntos estratégicos del Hospital para que se informen de cursos o eventos para médicos o personal administrativo. No se pueden pegar afiches fuera de estas carteleros. Hay una cartelero exclusiva en la cafetería del Hospital donde se ponen las fotos de los empleados del mes mediante una

	<p>evaluación del “cliente secreto”</p> <p>2) Intranet: los empleados y médicos pueden informarse de novedades y noticias importantes mediante esta página, como cumpleaños, nueva tecnología y avance médicos en el HM, personal nuevo que se han incorporado al Hospital, etc</p> <p>3) Memorándums: La directora de RRHH entrega memos a cada departamento del Hospital para que se informen de alguna noticia de relevancia</p> <p>4) Página web: en la página está la información concerniente al Hospital y se cuelga informaciones de interés interno y externo</p> <p>5) Flash informativo: se entrega a cada departamento del Hospital y en los casilleros de los médicos, un documento donde indica los eventos realizados en el mes y las fotos</p> <p>6) Inducción: a cada empleado nuevo que ingresa a la empresa, se le da una inducción referente al giro del negocio, explicación de su nuevo cargo, y recorrido por el Hospital presentándole a cada uno de los departamentos y unidades médicas</p> <p>7) Correo electrónico: Se envía comunicados masivos mediante el correo electrónico para informar sobre algún evento o información importante</p>
<p>- Mecanismos informales</p>	<p>1)Desayunos: cada 15 días, se programa desayunos con cierto grupo de empleados del HM, mezclados por áreas, para conversar de una forma informal con el Gerente de la empresa sobre temas referentes a problemas, inquietudes, insatisfacciones, sugerencias, etc, con el objetivo de</p>



	<p>obtener una retroalimentación más certera (comunicación ascendente)</p> <p>2) Reuniones de trabajo: Se lo hace cada semana con los directivos de primer nivel de cada área para compartir avances laborales, oportunidades, realizaciones, problemas, etc. La información relevante es transmitida por los directivos de cada área a sus equipos de trabajo (comunicación horizontal)</p>
--	--

Tabla 1.4

#### 4.7.13 Sistema de auditoria

##### Objetivos de la auditoria de comunicación

- Determinar cuáles son las falencias comunicacionales dentro de la organización, para crear estrategias de mejora continua
- Potenciar los mecanismos de comunicación interna ya existentes para un aprovechamiento efectivo de la información
- Lograr un equilibrio entre la oferta y la demanda de información interna
- Mejorar los resultados del negocio mediante la satisfacción laboral del capital humano

##### Métodos e instrumentos o técnicas de auditoria

Técnica a utilizar: encuestas al público interno

Es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e, igualmente, recibir sugerencias de éstos.

##### Universo y el tamaño de la muestra

Actualmente el Hospital Metropolitano cuenta con 800 personas administrativas, sin contar a médicos ni directorio de Conclina, por lo que constituye su universo.

Para el trabajo de campo, es necesario determinar una muestra representativa. El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente con la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple:

$$n = \frac{(N \cdot p \cdot q \cdot (z^2))}{(B^2 \cdot (N-1)) + (p \cdot q \cdot (z^2))}$$

<b>n= Tamaño muestra</b>	
N= Tamaño Población	800
p= Proporción acierto estudio	0.5
q= Proporción fracaso	0.5
z= Nivel de confianza	1.96
B= Límite en N error de estimación de las proporciones	0.06

Tabla 1.5

En conclusión, el tamaño de la muestra es directamente proporcional al nivel de confianza, e inversamente proporcional al error de estimación.

Luego de realizar los cálculos necesarios, se estableció que se realizarán 268,072067 encuestas al personal del Hospital Metropolitano.

#### 4.7.14 Cuadro de encuestas por sucursales o departamentos

Con el fin de obtener datos más cercanos a la realidad y que la muestra sea lo más representativa posible, se distribuyó equitativamente el total de encuestas,

tomando en cuenta el número de empleados por cada edificio que forman parte del Hospital Metropolitano, tal como lo muestra el siguiente cuadro:

<b>Cuadro No. 1</b>				
<b>No.</b>	<b>Edificio</b>	<b>Personas</b>	<b>%</b>	<b>Encuestas</b>
1	Hospital Metropolitano	640	80	214
2	Edf. Meditrópolis	160	20	54
<b>TOTAL</b>		<b>800</b>	<b>100</b>	<b>268</b>

Tabla 1.6

#### 4.7.15 Modelo de encuesta

### Encuesta

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del nivel de información y comunicación existentes en el Hospital Metropolitano, así como el ambiente laboral en el cual usted se desempeña

- 1) De la siguiente lista de valores, ¿Cuáles son los dos que mejor identifican al Hospital Metropolitano?

Servicio\_\_\_\_\_

Responsabilidad\_\_\_\_\_

Eficiencia\_\_\_\_\_

Trabajo en equipo\_\_\_\_\_

Ética profesional\_\_\_\_\_

Actitud positiva hacia el trabajo\_\_\_\_\_

Compromiso\_\_\_\_\_

Proactividad\_\_\_\_\_

2) Señale las formas de comunicación por las cuales se informa

Carteleras\_\_\_\_\_

Intranet\_\_\_\_\_

Comunicados escritos\_\_\_\_\_

Página web\_\_\_\_\_

Rumores\_\_\_\_\_

Por sus jefes\_\_\_\_\_

Correo electrónico\_\_\_\_\_

Comunicación boca a boca\_\_\_\_\_

3) Según su opinión, ¿De qué manera se transmite la información dentro del Hospital Metropolitano?

Del director al empleado\_\_\_\_\_

Del empleado al Director\_\_\_\_\_

De compañero a compañero\_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores\_\_\_\_\_

4) ¿A través de qué medios le gustaría que su jefe se comuniquen con Usted?

Correo electrónico\_\_\_\_\_

Reunión personal\_\_\_\_\_

Carta \_\_\_\_\_

Reunión departamental\_\_\_\_\_

5) Tiene claro cuáles son sus funciones en el cargo que desempeña?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6) Siente apertura en decir sus ideas y necesidades a su jefe?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7) Qué información adicional le hubiera gustado recibir cuando ingresó a trabajar en la empresa

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8) Siente confianza en pedir ayuda a los otros departamentos del Hospital?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9) Piensa que existe una competencia insana dentro del departamento donde trabaja?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10) Obtiene la retroalimentación requerida al momento de consultar algo a su jefe?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_\_

11) Marque los aspectos que le gustaría que mejore en el Hospital

Apertura al diálogo\_\_\_\_\_

Trabajo en equipo\_\_\_\_\_

Compañerismo\_\_\_\_\_

Acceso a comunicarse con los altos mandos\_\_\_\_\_

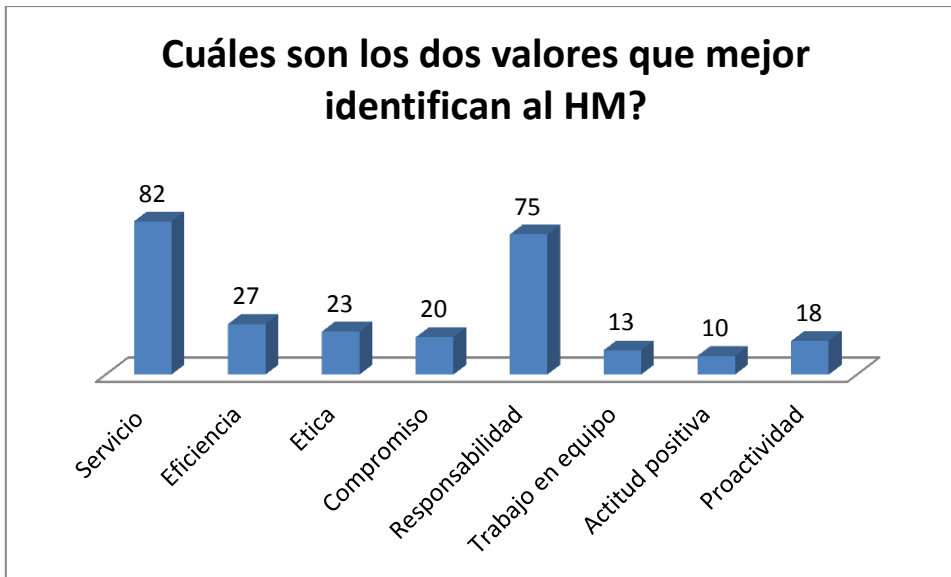
Reconocimiento al esfuerzo\_\_\_\_\_

Información actualizada y oportuna\_\_\_\_\_

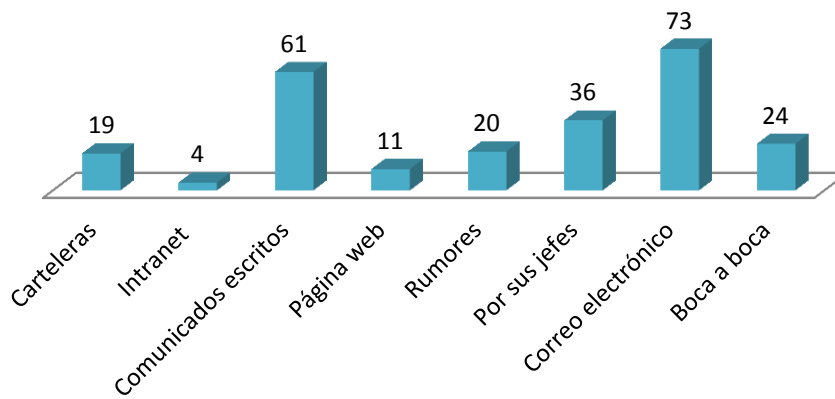
Otros\_\_\_\_\_

#### 4.7.16 Análisis de los resultados

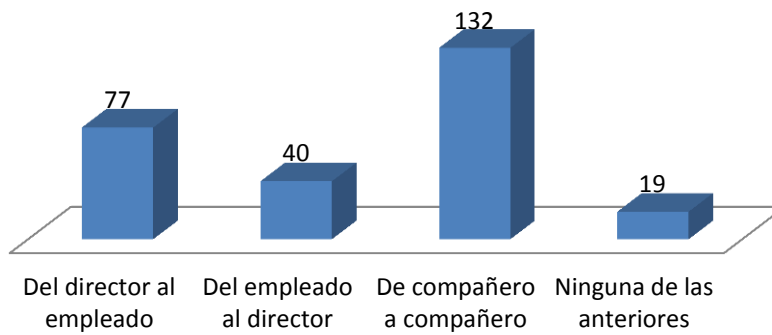
Dentro del universo de la muestra, se encontraron los siguientes resultados por cada pregunta:



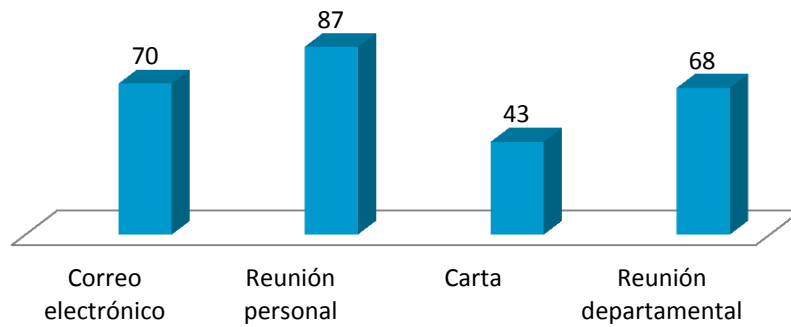
**Señale las formas de comunicación por las cuales se informa**



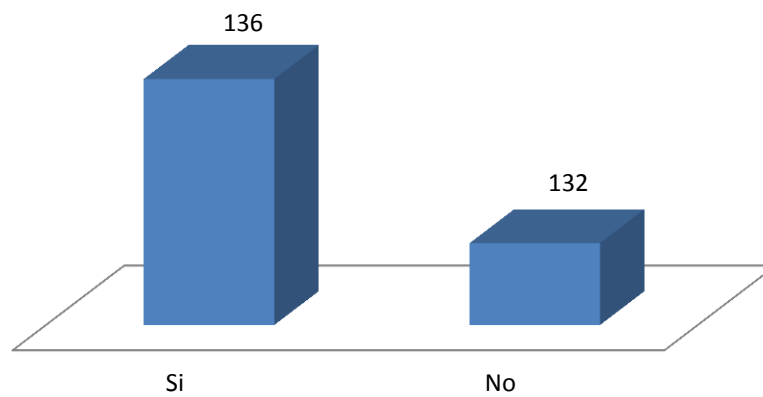
**De qué manera se transmite la información dentro del Hospital Metropolitano?**



**¿A través de qué medios le gustaría que su jefe se comunique con Usted?**

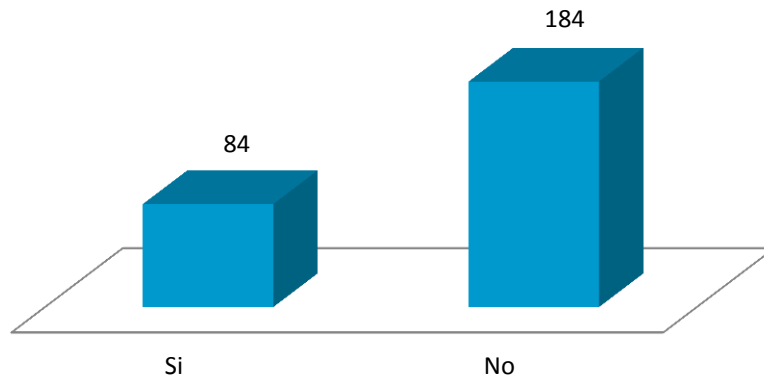


**Tiene claro cuáles son sus funciones en el cargo que desempeña?**

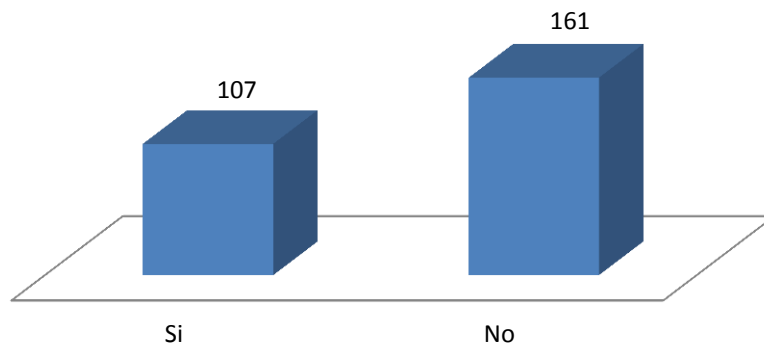




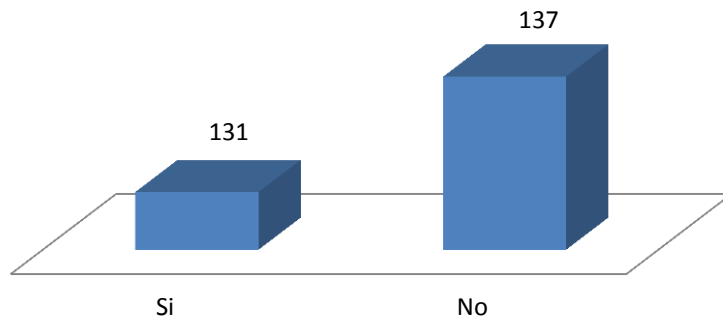
**Siente apertura en decir sus ideas y necesidades a su jefe?**



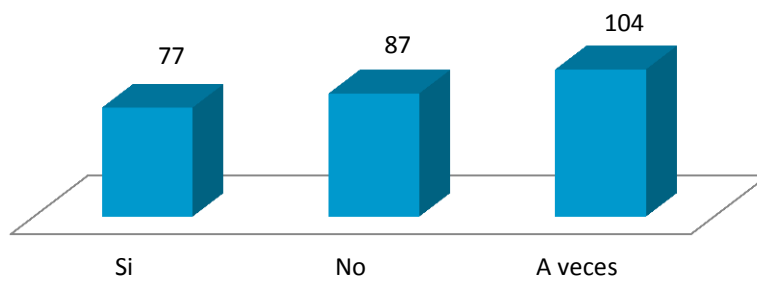
**Siente confianza en pedir ayuda a los otros departamentos del Hospital?**



**Piensa que existe una competencia insana dentro del departamento donde trabaja?**



**Obtiene la retroalimentación requerida al momento de consultar algo a su jefe?**



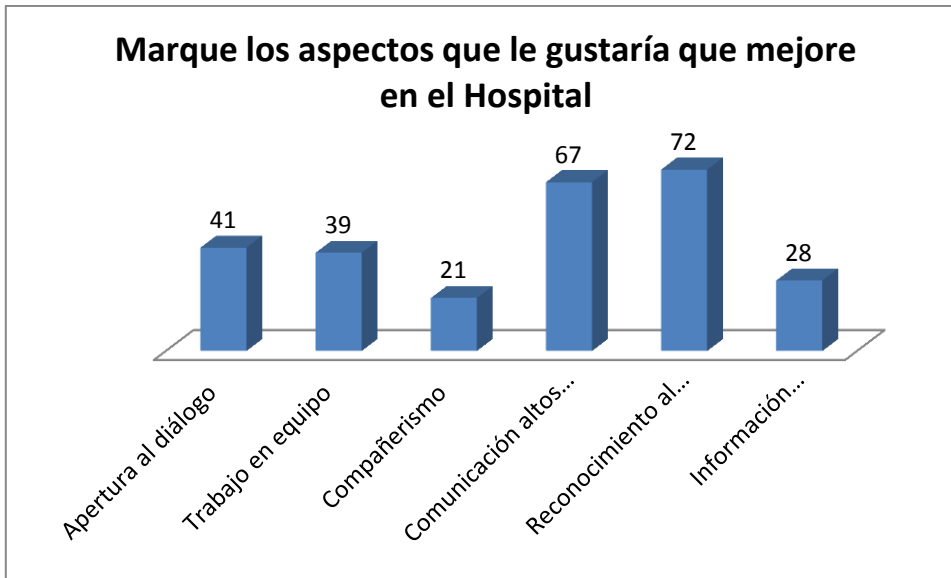


Figura 1.6

#### 4.7.17 Problemas comunicacionales

Para el diseño e implementación del Plan Interno de Comunicación, es necesario tomar en cuenta los siguientes ejes, que responden a los hallazgos de la investigación desarrollada.

- Hay que mejorar el trabajo en equipo y la actitud positiva frente a lo laboral. Los empleados necesitan sentirse reconocidos.
- Hay que potenciar los medios comunicacionales que cuenta el Hospital como la Intranet, página web, entre otros. Se maneja todavía mucho la documentación física como comunicados o memos que hacen que las actividades pasen por niveles jerárquicos.
- Promover la comunicación descendente para eliminar barreras que logren que los empleados tengan acceso a los altos mandos. Los empleados necesitan que sus jefes les dediquen tiempo para dialogar y que escuchen sus necesidades.

- Los empleados utilizan mucho el correo electrónico como una herramienta importante de comunicación, pero también para tener constancia de trabajos realizados y requerimientos debido a que entre departamentos no hay apertura a la ayuda.

Es importante recordar que frente a la pregunta de ¿De qué manera se transmite la información dentro del Hospital?, 132 personas de las 268 de la muestra dijo que es de compañero a compañero.

Esto permite evidenciar la necesidad de fortalecer los canales formales de comunicación, así como la de generar de medios internos de comunicación, que permitan crear fuentes de comunicación directa al cliente interno, evitando desinformación y rumores, que suelen atentar contra la imagen y clima laboral.

Por otra parte, se requiere construir una cultura de información que permita crear nexos entre el personal y las autoridades, para ello es fundamental promover en el público interno:

- Informarse en la fuente: política cero rumores
- Información periódica: sobre temas generales, avances en proyectos, novedades.
- Información Oportuna: en casos de crisis, coyunturas o temas de última hora.

#### 4.8 Plan de comunicación interna

Los objetivos serán orientados hacia la información para el desempeño:

- Aumentar el nivel de participación de los empleados dentro de la organización

- Lograr una mayor satisfacción del empleado al desempeñar su trabajo
- Reducir la conflictividad interna y mejorar el clima laboral
- Lograr transmitir con velocidad y claridad informaciones importantes a los trabajadores de la organización

#### 4.8.1 Descripción de las estrategias comunicacionales

Estrategias	Tácticas
<p>Campaña de comunicación descendente y ascendente y de participación informativa.</p>	<p>-Realizar canales directos de diálogo con los altos mandos:</p> <p>1) Poner en un sitio aislado del Hospital un buzón donde se puedan poner las insatisfacciones escritas de los empleados</p> <p>2) Dar más fuerza a los desayunos con el Gerente para que los empleados puedan comunicarse informalmente. Dar énfasis que no se van a tomar represalias por lo expuesto en las reuniones debido a que está creando miedos.</p> <p>3) El jefe de cada departamento realizará una reunión cada lunes con todos los miembros del área para despejar inquietudes de la semana, actividades realizadas, problemas a solucionar, etc, para fomentar el trabajo en equipo, una mejor información de todos sobre las actividades del área, y brindar un sentimiento de apoyo tanto del jefe como de los compañeros.</p>

Campaña de motivación al personal	<p>Promover la tolerancia al fracaso y aliento al trabajo bien hecho, además, fomentar el reconocimiento al empleado:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) A parte de lo que se está haciendo de exponer las fotos de los empleados del mes en la cartelera de la cafetería, se va a mandar una carta firmada por el Gerente de la empresa reconociendo su labor y se le dará un bono estandarizado.</li><li>2) Aumentar fechas para reuniones de integración como mañanas deportivas, almuerzos departamentales para lograr obtener más comunicación informal y vínculo con los jefes y compañeros.</li><li>3) Se va a implementar mecanismos para identificar la eficiencia y buen desempeño de los empleados para que sean tomados en cuenta con rapidez en cambios de puestos con mayor responsabilidad y con mejor sueldo.</li><li>4) El empleado nuevo que presente un bajo desempeño en su trabajo durante</li></ol>

	<p>los primeros 6 meses es porque no está bien capacitado desde un principio. Se le hará una nueva inducción y capacitación, mediante una información completa y explicación de todas las dudas existentes.</p>
<p>Campaña para mejorar el clima laboral y flujo de información</p>	<p>Incentivar una comunicación directa y adecuada para favorecer la consolidación de un lenguaje y actitud común. Se lo tendrá que paralelamente con el Dpt. de RRHH:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) En las reuniones departamentales que se realizarán cada lunes de la semana, los jefes deberán incentivar al equipo de trabajo la ayuda mutua, la comunicación y la ayuda a otros departamentos. Crear la cultura de equipo y de apoyo a los demás desde cada departamento.</li><li>2) Se hará talleres 1 vez al mes juntando 2 departamentos del HM aleatoriamente con actividades que incentiven el trabajo en equipo. Esto mejorará la comunicación y afinidad entre áreas.</li><li>3) Potenciar la Intranet para que sea un mecanismo más de comunicación. Se hará campañas para que los empleados entren a primera hora y</li></ol>

	que se enteren de novedades del día, cumpleaños, eventos, informaciones varias, y se pondrá un espacio de comentarios para que los empleados puedan interactuar.
Campaña de comunicación oportuna	<p>Eliminar barreras que mejoren la comunicación:</p> <p>1) Las informaciones importantes deben ser transmitidas oportunamente por los jefes a los departamentos a cargo para evitar rumores. Se los puede realizar en las reuniones de los lunes departamentales, y si es urgente, efectuar una reunión relámpago.</p> <p>2) Potenciar los mecanismos que el HM tiene como herramienta de comunicación: carteleras, intranet, página web para que la información fluya con rapidez y aumente el flujo de información oficial interna</p>

Tabla 1.7

#### 4.8.2 Cronograma

La campaña de comunicación arrancará desde julio del 2014, con una duración de 6 meses para la primera evaluación. Dependiendo de la evaluación, se continuará con la supervisión 6 meses más, y si es necesario, se hará un



replanteamiento, para que posteriormente, los Directivos del Hospital Metropolitano den continuidad.

### Primera etapa

<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Campaña de comunicación descendente y ascendente y de participación informativa.	Campaña de comunicación oportuna	Campaña de motivación al personal	Campaña de motivación al personal	Campaña para mejorar el clima laboral y flujo de información	Campaña para mejorar el clima laboral y flujo de información

Tabla 1.8

### 4.8.3 Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>	
Campaña de comunicación descendente y ascendente y de participación informativa.	\$500
Campaña de comunicación oportuna	\$500
Campaña de motivación al personal	\$1000

Campaña para mejorar el clima laboral y flujo de información	\$1000
TOTAL	\$3000

Tabla 1.9

## CAPÍTULO 5

### La Comunicación Global: Comercial e Institucional

#### 5.1 Antecedentes

Las relaciones públicas viven una etapa de sostenida expansión entre 1945 y 1972 en norteamérica, su práctica se extiende a todos los países desarrollados. A partir de los años 60, las relaciones públicas trabajan por primera vez sobre la base de una conceptualización clara de la imagen, sobretudo de la imagen corporativa. También comienza a desarrollarse el uso de acciones en defensa o protección de la empresa con utilización de los canales de comunicación externa para enviar información estratégica en temas como los medioambientales, seguridad del producto, derechos de los trabajadores, entre otros. Desde esa etapa, la Administración se convierte en un cliente importante para las asesorías externas; muchas administraciones trabajan con un departamento o gabinete interno que asume las tareas de ejecución y con agencias que asumen las tareas de asesoramiento (Checa, 2007)

Desde la posguerra, el crecimiento de las actividades vinculadas con las relaciones públicas en Europa lleva también paralelo un desarrollo de la teoría y la aparición de modelos no necesariamente vinculados a experiencias o teorías norteamericanas. La figura más destacada es la del francés Lucien Matrat (1907-1998) que no solo es un destacado teórico sino que es también un hombre de acción que impulsa la Association Francaise de Relations Publiques y luego, en 1959, la Confederation Européenne des Relations Publiques, CERP, llamada a ser

el principal cauce organizativo de los profesionales de las relaciones públicas en el continente europeo. (Checa, 2007)

## 5.2 Concepto

Se la define como un conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa. En la actualidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado un paso a una nueva etapa más imaginativa: la comunicación global. (Muñiz, 2014)

Dentro de esta comunicación global, está la comercial, que es aquella cuyo propósito es producir una reacción de la persona, en el campo de sus actuaciones como comprador o usuario. Adopta las diferentes formas de comunicación externa a disposición de la empresa, en su relación con el mercado: publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas, merchandising, relaciones públicas, publicity, marketing directo, telemarketin, ferias y exposiciones, patrocinio, mecenazgo y las formas de below the line: product placement y bartering. (García 2011)

## 5.3 Dimensiones

Es así, que según Bartoli (1992) la comunicación externa en la empresa abarca varias dimensiones:

- Comunicación externa operativa: los funcionarios de la empresa se comunican con los públicos externos como representante de la organización en su diario labor
- Comunicación externa estratégica: comunicación que realiza la empresa con otras organizaciones para lograr relaciones positivas
- Comunicación externa de notoriedad: transmisión unilateral de información de la empresa hacia los medios, por medio de publicidad, promoción, relaciones públicas, entre otros

La Comunicación externa de notoriedad se suele utilizar en la parte comercial e institucional, ya que posiciona a la empresa (institucional) o marca (comercial) en las mentes de los consumidores, y como mencioné muy brevemente en la parte de Comunicación Corporativa, los mecanismos más comunes que se utilizan en las empresas son los siguientes:

- Relaciones Públicas: promueve la imagen de la organización y refuerzan el prestigio de los servicios y productos ofertados por la empresa, creando una imagen positiva ante sus públicos externos
- Publicidad: es una forma pagada de promoción en medios de comunicación para promocionar los servicios a una audiencia seleccionada.

### 5.3.1 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son una actividad de comunicación que establece procesos de adaptación intra y extra con los públicos de la organización de una manera recíproca. Es decir, la organización permanentemente debe conocer qué le piden sus públicos, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello, debe conocer a sus públicos e investigar sus necesidades con el objetivo de establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas. (Castillo, 2010)

Para Gruning y Hunt, las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre la organización y los públicos:

- Funcionan en el límite de la organización, sirviendo de enlace entre la empresa y los grupos e individuos externos
- Apoya a promocionar productos o servicios
- Apoya al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados

- Apoya al subsistema de adaptación aportando nuevas ideas procedentes del entorno y comunicando las ideas de la organización a grupos externos

En las relaciones públicas, tener vínculo con los medios de comunicación es una de las actividades fundamentales. Sin embargo, no todas las relaciones externas deben ser exclusivamente con los medios de comunicación. (Castillo, 2010)

Para suministrar información a los medios de comunicación, se puede utilizar los siguientes mecanismos:

- Comunicado de prensa: se lo elabora para que su contenido sea publicado estrictamente a como se ha remitido
- Rueda de prensa: aquí el periodista es el que elabora el contenido
- Artículos de fondo: entrevistas, artículos de opinión, entre otros

Una de las desventajas de las relaciones públicas, es que no tiene control sobre cómo va a aparecer el mensaje, ni cuándo, ni qué, ni dónde, ya que está a la merced de la decisión que tome el periodista. En consecuencia, el espacio de las relaciones públicas no es concreto, definido y tarifado. (Castillo, 2010)

Además, existe una dificultad para medir los resultados de sus estrategias, ya que no se puede justificar convenientemente la utilización de recursos materiales y dinerarios. (Castillo, 2010)

En el caso del Hospital Metropolitano, ha funcionado muy bien aplicar las Relaciones Públicas como método de difusión de los productos y servicios que cuenta, además como reforzamiento de su imagen institucional, sin costo alguno en medios de comunicación, por medio de comunicados de prensa enviados con temas varios de interés, sobretodo de salud, de ayuda social, de eventos médicos-científicos que captan la atención del público, siendo un ganar ganar entre la Institución y el medio de comunicación, proveyéndoles de información a los periodistas, facilitándoles el trabajo.

Con referencia al campo de la salud en general, el área de Relaciones Públicas es sensible en receptor inquietudes del público interno y externo, ya que un paciente enfermo, suele tener una alteración en la conducta que puede llevar a expresiones de alta sensibilidad, por lo que se debe trabajar bajo principios de gran responsabilidad ética, de respeto a la dignidad de las personas, con un alto sentido humano, basándonos en que las Relaciones Públicas se centran en restablecer la comunicación en doble sentido: entre patrono y trabajador; productor y consumidor, empresa y comunidad. (Simon y Soria, 1991)

### 5.3.2 Publicidad

La publicidad es un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado, que a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con el objetivo de informar y/o influir en su compra o aceptación (Ortega, 1991)

Es importante dar especial interés al mensaje, ya sea como un spot, cuña, entre otros, que se constituye con el lenguaje de los símbolos, las ideas y se expresan creativamente mediante las palabras, la música, los textos, los gráficos, las ilustraciones. (García, 2011)

En todo mensaje se debe distinguir por un lado, el objeto del mismo, es decir, los fines del anunciante, y por otro lado, su estructura y su forma de presentación al público. Todo mensaje depende del objetivo de la campaña, de los receptores a quienes se les dirige y de los medios seleccionados para su difusión. (García, 2011)

Los medios son los diferentes canales a través de los cuales, se difunden los mensajes. Estos son: prensa, radio, televisión, cine, internet y exterior. (García, 2011)

Se recurre a espacios concretos, definidos, tarifados y perfectamente identificados. Ejerce un control absoluto en la elaboración y plasmación del mensaje que va a aparecer en el medio. (Castillo, 2010)

Esto implica la existencia de una evaluación del coste, pues se tienen conocimientos de la cantidad que se va a pagar por la contratación de los espacios. Además, hay que tener en cuenta que eso implica un control casi absoluto del mensaje que va a llegar a los públicos, ya que la contratación de un espacio publicitario conlleva:

- Decidir cuándo va a salir en un medio: factor tiempo y repetición de mensajes
- Decidir cuál es el contenido que se va a presentar
- Decidir dónde se va a insertar ese espacio: sección o en la distribución de espacio por la que se haya pagado
- Decidir cómo se va a presentar en el medio: con insertos de fotografía, un mensaje, etc

En la publicidad, se puede recurrir a una medida de los beneficios tangibles que se deriva de su actividad, como puede ser un aumento de la adquisición de los productos ofertados. Así, es posible técnicamente establecer una cierta relación entre coste de la campaña y resultados obtenidos. (Castillo, 2010)

En la actividad de la comunicación externa, la marca es el elemento que sirve para visualizarnos frente a los públicos, es por esto, que todas las acciones bien coordinadas, deben dirigirse a favor de ella, destacando, frente a la competencia, las ideas que subrayan las ventajas más sobresalientes. (Castillo, 2010)

Por lo tanto, la efectividad de la comunicación externa depende de la identificación del objetivo de la comunicación, la definición de los destinatarios, la conformación del mensaje, la adecuada selección de los canales de transmisión y el empleo de un código adecuado

Adentrándonos en el tema de la publicidad sanitaria, la oferta se encuentra cada vez más presente en nuestra vida, a través de los anuncios que se insertan en los medios de comunicación. Ofertan productos, servicios y tratamientos que aseguran que van a mejorar nuestra calidad de vida. (Cuesta, Ugarte, Menéndez, 2005)

La publicidad médico-sanitaria, por el objetivo que defiende, su contenido y mensaje, persigue legítimos intereses de la iniciativa privada, aunque sobre ellos debe prevalecer y salvaguardarse el derecho a la salud de los ciudadanos. (Cuesta, Ugarte, Menéndez, 2005)

La actividad publicitaria en general, debe cumplir y regirse por unos principios básicos que son: veracidad, exactitud, transparencia y competencia leal. Estos principios se vuelven más exigentes cuando nos referimos a la salud de las personas, porque sobre ellos deben prevalecer los derechos de protección de la salud y seguridad de los usuarios. (Cuesta, Ugarte, Menéndez, 2005)

El Hospital Metropolitano, ha dado énfasis en que toda publicidad que saca en medios de comunicación, refleje su lema de una atención con calidad y calidez, apoyado en una infraestructura tecnológica de punta y profesionales altamente capacitados. Además que cuenta con la Certificación de la Joint Commission International (JCI), la más importante a nivel mundial con referencia a salud. Esto genera confianza en su público y le da un punto diferenciador ante la competencia, que es el objetivo que se desea alcanzar en una publicidad exitosa.

En conclusión, es de vital importancia que en una organización, se conjuguen las dos fuerzas de comunicación: interna y externa, para que exista una coherencia, es decir, que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transformen en las razones externas que sirvan para convencer al mercado y lograr los resultados empresariales



## 5.4 Campaña Institucional de Relaciones Públicas Hospital Metropolitano

Se hará un evento que le dará visibilidad a la empresa, tanto en medios, consumidores y la comunidad en general.

El evento que se realizará es un Congreso, donde participen importantes instituciones de salud de latinoamérica y nacionales para hablar sobre temas médicos de actualidad, aprovechando la coyuntura de la conmemoración de los 24 años de aniversario del Hospital Metropolitano.

### Objetivo del evento:

- Posicionar al Hospital Metropolitano como una institución líder en salud, capaz de enfrentar los desafíos actuales, en relación a la transformación constante que existe en temas médicos.
- Fortalecer vínculos entre instituciones prestadoras de salud, tanto nacionales como internacionales.

### 5.4.1 Actividades y piezas de promoción

Se realizarán las siguientes actividades logísticas:

- 1) Durante dos días se llevará a cabo las charlas en el auditorio del Hospital. No será abierto al público.  
Definición del tema general de las charlas: “Problemas Actuales en la Práctica Médica en Latinoamérica”
- 2) Se enviará invitaciones y programación a los Gerentes y Directores Médicos de las principales instituciones de salud de Quito, Guayaquil y Cuenca. Igualmente a los directivos de la Asociación de Clínicas y Hospitales Privadas de Ecuador (ACHPE) y al Ministro de Salud (expositor)

- 3) Se contactará a ciertos directivos de Instituciones de Salud de Latinoamérica, con los que el Hospital tiene vínculo, para que sean expositores en las charlas:
  - Hospital de Clínicas de Caracas - Venezuela
  - Fundación Santa Fe de Bogotá - Colombia
  - Clínica Las Condes – Chile
  - Hospital Universitario Albert Einstein Sao Paulo – Brasil
  
- 4) Se contactará a ciertos directivos de Instituciones de Salud de Quito, para que sean expositores:
  - Corporación Salud
  - Hospital de Clínicas Pichincha
  
- 5) Se invitará a las siguientes personas del Hospital:
  - Directorio de Conclina
  - Autoridades Administrativas
  - Autoridades Médicas
  - Gerentes de Área
  
- 6) Se les entregará un diploma a los expositores y a los participantes al finalizar en congreso

#### 5.4.2 Actividades de promoción en medios de comunicación:

- 1) Se enviará una invitación física y programación a los Gerentes de Información, tanto de prensa, radios, revista y canales de televisión
  
- 2) Se enviará un boletín de prensa informativo a medios, junto con la programación del evento: Estas charlas se vuelven más llamativas para los medios por la coyuntura del aniversario del Hospital

3) Se enviará boletín de prensa post evento con fotos

La comunidad se enterará de las charlas mediante la cobertura que den los medios al evento, ya que no está abierto al público.

Piezas:

- Programación:

# P r o g r a m a

## Evento Aniversario

**Auditorio del Hospital Metropolitano, 13 y 14 de noviembre**

Hora: 8:00 – 8:15

Día: Jueves 13 de Noviembre

Inauguración, Dra. Caroline Chang, Ministra de Salud-Ecuador

### **EXPERIENCIAS DE LAS REFORMAS / TRANSFORMACIÓN DE SALUD Y DESAFÍOS ACTUALES**

8:15 – 9:00 PLAN DE TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR SALUD Y PARTICIPACIÓN DEL COMPONENTE PRIVADO

Dra. Caroline Chang-Ministra de Salud del Ecuador

9:00 – 9:30 **En Venezuela**

Dr. Alexis Bello, Presidente Hospital de Clínicas de Caracas

9:30 – 10:00 **En Colombia**

Dr. Roberto Esguerra, Director General Fundación Santa Fe de Bogotá

10:00 – 10:30 **En Chile**

Ing. Alfredo Schonherr, Gerente General Clínica Las Condes, Santiago de Chile

10:30 – 11:00 **En Brasil**

Dr. Henrique Suttom de Souza, Hospital Universitario Albert Einstein en Sao Paulo

11:00 -11:15 Sesión de Preguntas

11:15 – 11:30 Coffe Breake

### **RELACION ASEGURADORAS Y PRESTADORES EN SALUD**

11:30 – 12:00 Visión de las aseguradoras – experiencia en el Ecuador

Eco. Juan Sevilla, Presidente Ejecutivo Corporación Salud

12:00 – 12:30 Visión de los Prestadores Médicos

Dr. Francisco López, Gerente General Hospital de Clínicas Pichincha

12:30 – 13:00 Visión de los Administradores de Instituciones de Salud

Eco. Mauricio Pozo Crespo, Presidente Ejecutivo – Gerente General CONCLINA C.A.

# P r o g r a m a

## Evento Aniversario

### PANEL SOBRE LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA EN LA RELACIÓN ASEGURADORES – PRESTADORES

13:00 – 13:45 Colombia, Venezuela, Chile, Brasil, y Ecuador  
Moderador: Dr. Alfredo Borrero, Director Médico Hospital Metropolitano  
Vicepresidente de Atención en Salud-Director Medico

13:45 – 14:00 Foro de Preguntas

Día: Viernes 14 de Noviembre

### PROYECCIÓN Y DESAFÍOS DE LAS INSTITUCIONES DE SALUD LÍDERES EN AMÉRICA LATINA:

Agenda estratégica de crecimiento y desarrollo de las Instituciones de Salud Líderes

1. Programas de expansión
2. Incorporación de tecnología de vanguardia
3. Retención y desarrollo del recurso humano
4. Participación en programas de licenciamiento y acreditación
5. Principales Proyectos 2009 – 2014
6. Investigación

8:00 – 8:30 Fundación Santa Fe de Bogotá  
Dr. Juan Pablo Uribe, Director Ejecutivo

8.30 – 9:00 Clínica las Condes, Santiago de Chile  
Dr. Jaime Mañalich , Director Médico

9:00 – 9:30 Hospital de Clínicas de Caracas  
Dr. Alex Bello, Presidente

9:30 – 10:00 Hospital Universitario Albert Einstein, Sao Paulo  
Dr. Henrique Suttom de Souza, Director General

10:00 – 10:30 Hospital Metropolitano, Quito  
Dr. Alfredo Borrero, Vicepresidente de Atención en Salud-Director Medico

10:30 – 11:00 Cofee break

11:00 – 12: 00 Preguntas Y Respuestas

12:00 Clausura

13:00 Almuerzo

- Formato de diplomas



EL HOSPITAL METROPOLITANO  
Y EL DEPARTAMENTO DE ENSEÑANZA MÉDICA  
Confieren el presente certificado a:

por su participación en calidad de Asistente  
en el Curso de Aniversario  
“Problemas Actuales en la Práctica Médica en Latinoamérica”,  
realizado en Quito, el 13 y 14 de Noviembre de 2009

Econ. Mauricio Pozo Crespo  
Presidente Ejecutivo – Gerente General

Dr. Alfredo Borrero Vega  
Vicepresidente de Atención en Salud – Director Médico

Dr. Mario Almeida Jaramillo  
Jefe Departamento de Enseñanza Médica

- Invitaciones:

Conclina C.A. – Hospital Metropolitano le invita a participar del evento:

**PROBLEMAS ACTUALES EN LA  
PRÁCTICA MÉDICA EN LATINOAMERICA**

Fecha: 13 y 14 de noviembre de 2009

Lugar: Auditorio del Hospital Metropolitano

Mas información: Dpto. Enseñanza Médica

Telf: 2269030 Ext: 2120

- Boletín de prensa

CONCLINA C.A.



BOL / VC – RP / 37 – 2009  
Quito, octubre 2009

## BOLETÍN DE PRENSA HOSPITAL METROPOLITANO

### Líderes de salud privada se reúnen en Quito

Con motivo de la conmemoración de los 24 años de creación, el Hospital Metropolitano invitará a importantes expositores de algunos países latinoamericanos el día 13 y 14 de noviembre, para tratar y analizar temas de actualidad médica.

Representando a distintas instituciones de Salud, expositores de Venezuela, Colombia, Chile, Brasil y Ecuador, celebrarán el aniversario del Hospital Metropolitano ofreciendo charlas de interés general y de salud denominada "Problemas actuales en la práctica médica en Latinoamérica", en la cuál, se toparán temas con respecto a:

- Experiencias de las reformas / transformación de salud y desafíos actuales.
- Relación de aseguradoras y prestadores en salud.
- Experiencia latinoamericana en la relación con aseguradoras-prestadores
- Proyección y desafíos de las instituciones de salud líderes en América Latina.

Asistirán también invitados especiales de Ecuador, entre ellos, la Dra. Carolina Chang, Ministra de Salud, el Eco. Mauricio Pozo Crespo, Presidente Ejecutivo de Conclina, el Eco. Juan Sevilla, Presidente Ejecutivo de Corporación Salud.

Les invitamos a conocer más acerca de estas temáticas y que nos acompañen para celebrar juntos, un año más de servicio a la comunidad, con los estándares de calidad que siempre han caracterizado al Hospital Metropolitano.

Más información  
Paulina Altamirano  
Dpt. Comercial.  
Hospital Metropolitano  
2269881 084067869

*Av. Mariana de Jesús s/n y Nicolás Arteta Telfs.: 2269881 / 2269974 Fax: 2269247 Quito - Ecuador*

- Boletín de prensa post evento



CONCLINA C.A.



BOL / VC – RP / 42 – 2009  
Quito, noviembre 2009

## BOLETÍN DE PRENSA HOSPITAL METROPOLITANO

### Líderes de salud privada se reunieron en Quito

Con motivo de la conmemoración de los 24 años de creación, el Hospital Metropolitano invitó a importantes expositores de algunos países latinoamericanos el día 13 y 14 de noviembre, para tratar y analizar temas de actualidad médica.

Representando a distintas instituciones de Salud, expositores de Venezuela, Colombia, Chile, Brasil y Ecuador, celebraron el aniversario del Hospital Metropolitano ofreciendo charlas de interés general y de salud denominada "Problemas actuales en la práctica médica en Latinoamérica", en la cuál, se tocaron temas con respecto a:

- Experiencias de las reformas / transformación de salud y desafíos actuales.
- Relación de aseguradoras y prestadores en salud.
- Experiencia latinoamericana en la relación con aseguradoras-prestadores
- Proyección y desafíos de las instituciones de salud líderes en América Latina.

Asistieron también invitados especiales de Ecuador, entre ellos, representantes de la Dra. Carolina Chang, Ministra de Salud, el Eco. Mauricio Pozo Crespo, Presidente Ejecutivo de Conclina, el Eco. Juan Sevilla, Presidente Ejecutivo de Corporación Salud.

Los expositores, tanto nacionales como extranjeros, mostraron una visión actual del sistema de salud tanto pública y privada de cada país, haciendo una explicación concisa y completa de la evolución, deficiencias, retos, programas de expansión, problemáticas, tecnología, y algunos otros temas de interés general.


Es así, como el Hospital Metropolitano cumplió un año más de servicio a la comunidad, con los estándares de calidad que siempre lo han caracterizado, y en esta ocasión, junto a importantes exponentes de opinión médica de Latinoamérica

Más información  
Paulina Altamirano  
Dpt. Comercial.  
Hospital Metropolitano  
2269881 084067869

- Publicidades del evento

# Evento Aniversario PROBLEMAS ACTUALES EN LA PRÁCTICA MÉDICA EN LATINOAMERICA

Auditorio del Hospital Metropolitano,  
13 y 14 de noviembre  
Quito - Ecuador



Con la participación de importantes Instituciones de Salud de Latinoamérica








Figura 1.7

## CONCLUSIONES

Desde una panorámica general, el Hospital Metropolitano está pasando por un excelente momento ya que muchos de sus empleados de planta, prestadores de servicio, y pacientes, consideran que es uno de los mejores hospitales que cuenta el país en tecnología y en profesionales médicos, según el estudio que indica que del 100% del universo de personas que recuerdan la marca, el 92% califica como buena y muy buena a la atención del Hospital Metropolitano.

Esto refleja la buena imagen que proyecta ante sus públicos externos, no teniendo que preocuparse por dedicar recursos para hacer una publicidad institucional, sino sólo de recordación, aplicando el lema de atención con calidad y calidez para seguir generando confianza a los pacientes.

Además, el personal considera que los principales valores que tiene el Hospital es la responsabilidad y servicio, lo que evidencia un compromiso e identificación del personal con la Institución, punto a favor para desarrollar políticas y estrategias de comunicación interna que fortalezcan la identidad.

El alto nivel de comentarios y la poca gente que se informa por reuniones debe ser atacado por una política de socializaciones constantes en las que estén presentes toda el área técnica y que no solo sean por obligación sino dentro de una serie de políticas de integración y de coordinación de esfuerzos de todos los trabajadores del Hospital.

Para mantener este sentimiento de confianza en la institución se debe propender a la cualificación de liderazgos, motivación de nuevas esperanzas y deseos por trabajar colectivamente, mejoramiento de relaciones entre usuarios, entre profesionales y entre administrativos, mayor conocimiento interpersonal de sus lugares de trabajo, desarrollo de capacidades y habilidades de personas y grupos

para intervenir sus entornos cercanos, sensibilización a niños/ as, jóvenes y adultos sobre la responsabilidad social y la importancia de realizar medicina preventiva para evitar enfermedades, mejorando la calidad de vida.

La satisfacción de los ciudadanos frente al servicio recibido, la imagen pública y reputación del Hospital, así como el clima laboral son variables que están estrechamente vinculadas, y de su interacción, dependerá el producto final que es la posibilidad de ofrecer servicios de salud con calidad y calidez.

Estas variables deben ser manejadas en su conjunto y de una manera articulada e integrada, es por ello que las recomendaciones planteadas en el Plan de Comunicación Interna, recogen las necesidades técnicas, las percepciones y los factores que inciden en los niveles de satisfacción tanto del Cliente Interno como Externo.

Por último, las recomendaciones y lineamientos propuestos, deben contar con una decisión política de las máximas autoridades del Hospital, y ser aplicados de manera articulada y con el direccionamiento del área de comunicación, como responsable de la construcción de una imagen y posicionamiento deseados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aljure, A. (2010). *Comunicación Organizacional: ¡más allá del sentido común!*. Recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/comunicacion-organizacional-mas-alla-del-sentido-comun/106262>
- Álvarez, J (1987). El nuevo orden informativo. Editorial ARIEL, *Historia y Modelos de la Comunicación en el siglo XX*, pag 197. Barcelona. [https://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/resena.php?art\\_id=219](https://www.unav.es/fcom/comunicacionysociedad/es/resena.php?art_id=219)
- Bañuelos, D & González, A. (2006). Estrategias de comunicación en las actividades de salud. La experiencia colaborativa de un Hospital del Instituto Mexicano del Seguro Social. *Unirevista*, Vol. 3, N° 1. Mexico Recuperado de <http://www.docstoc.com/docs/20554527/Estrategias-de-comunicaci%C3%83%C2%B3n-en-las-actividades-de-salud-La>
- Bartolie, A. (1992). Editores Paidó. *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona
- Capritotti, P. (1999). Ediciones Ariel. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona
- Castillo, A. (2009). *La auditoría de Comunicación Interna. Metodología específica en Relaciones Públicas*. Recabado de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0CF4QFjAG&url=http%3A%2F%2Frua.ua.es%2Fdspace%2Fbitstream%2F10045%2F15719%2F1%2FLIBRO%2520Las%2520relaciones%2520p%25C3%25BAblicas%2520en%2520la%2520gesti%25C3%25B3n%2520de%2520la%2520comunicaci%25C3%25B3n%2520interna.pdf&ei=rq9IU5upK KrNsQSF6IHIAg&usq=AFQjCNEcvhi9HFMkliMmSfqvHIJRZYus1w&sig2=5 Cl5xiscBeSnERZico9Olq&bvm=bv.64542518,d.cWc>
- Castillo, A. (2010). Editor Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España. Recabado de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hacienda.go.cr%2Fcifh%2Fsidovih%2Fuploads%2Farchivos%2Flibro%2FIntroduccion%2520a%2520las%2520relaciones%2520p%25C3%25BAblicas%2520-%2520libro.pdf&ei=4oNVU9DVL9WgsQTPooDgBq&usq=AFQjCNGtpwYU5 VDXL1dNejB3ficVSKiTMA&sig2=B9IE0c kuwP-bVlpaXQldg>

- Chiavenato, I. (2006). Séptima Edición McGraw-Hill Interamericana. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, pag 110
- Checa, A. (2007). Producción Editorial Gesbiblo. *Historia de la publicidad*. pag 215. España.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*: 7(2), 91-109.
- Costa. J. (2014). Joan Costa Institute. Publicaciones. Recabado de [http://www.ioancosta.com/noticias\\_19.htm](http://www.ioancosta.com/noticias_19.htm)
- Costa, J. (1994). "La imagen global". Ediciones CEAC. Barcelona
- Costa, J. (2003), *La Gestión de la Comunicación y la nueva figura del Director De la Comunicación*. Recabado de [http://www.onenet.com.ar/fidec/pagina\\_nueva7.htm](http://www.onenet.com.ar/fidec/pagina_nueva7.htm)
- Cuesta, U. Ugarte, Aitor. Menéndez, T. (2005). *Comunicación Social y Salud*, Madrid. Recabado de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=20&ved=0CGgQFjAJOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.madridsalud.es%2Fpublicaciones%2FOtrasPublicaciones%2FComunicacionSaludIntroduccion.pdf&ei=jxNYU-72A-LQ2AXJsoD4Bg&usq=AFQjCNFeBid6a6PQv-4N1nnL-t1Z0Dnsbg&sig2=bZBxrpB8nmDYusK9nblbVQ>
- Dalton, J. (2005). *Reputation management: A holistic business tool*. Recabado de la London School of Public Relations <http://www.pr-school-london.com/ppt/REPNEW.ppt#257,1,Slide 1>, (15 de diciembre, 2008)
- Dowling, G. (1994). *Kogan Page. Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London.
- Enrique, A. Madroñero, M. Morales, F. & Soler, P. *La planificación de la comunicación empresarial*. Recabado de <http://books.google.com.ec/books?id=indn81dxK0sC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=%22COMUNICACION%20INTERNACIONAL%22+COSTA&source=bl&ots=UfM8hVV1Er&sig=84QkrC9SWSQ2k60BZpr3oVqZy48&hl=en&sa=X&ei=7zZEU4zxHMHQ0gGq8oDICg&ved=0CF>

wQ6AEwBjgK#v=onepage&q=%22COMUNICACI%C3%93N%20INTERNA%22%20COSTA&f=false

- Fernández, P.I. (1992). *La comunicación interna en la empresa. Capital Humano*, Recabado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>
- Fonseca, M. (2000). Primera Edición, Pearson Educación. *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*, página 4. México.
- Garcia M. (2011). 7ma edición, ESIC editorial. *Las claves de la publicidad*. Madrid. Recabado de [http://books.google.com.ec/books?id=5LDqKtCDMK8C&pg=RA1-PA29&lpg=RA1-PA29&dq=PUBLICIDAD+%22COMUNICACI%C3%93N+EXTERNA%22&source=bl&ots=Euk0hZW2mF&sig=Az3U5gqDhxfMaO\\_Dr7ZO4-BdaVc&hl=en&sa=X&ei=z6xWU9aOH4TQsQSQ64GgCw&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=PUBLICIDAD%20%22COMUNICACI%C3%93N%20EXTERNA%22&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=5LDqKtCDMK8C&pg=RA1-PA29&lpg=RA1-PA29&dq=PUBLICIDAD+%22COMUNICACI%C3%93N+EXTERNA%22&source=bl&ots=Euk0hZW2mF&sig=Az3U5gqDhxfMaO_Dr7ZO4-BdaVc&hl=en&sa=X&ei=z6xWU9aOH4TQsQSQ64GgCw&ved=0CD4Q6AEwAw#v=onepage&q=PUBLICIDAD%20%22COMUNICACI%C3%93N%20EXTERNA%22&f=false)
- Goldhaber, G. (2001). Editorial Diana S.A. *La Comunicación Organizacional*. México.
- Groenland, E.A.G. (2002). *Corporate Reputation Review: 4(4)*, 308-315. *Qualitative Research to Validate the RQ-Dimensions*.
- Gruning, J. & Hunt, T. (2001). *Gestión 2000, Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona
- Herrera, B. (2001). Historia de la comunicación como oficio. Apuntes sobre teoría y método. *Revista Signo y Pensamiento*, Vol 39, pags 7-14.
- Kreps. G. L (1990) Ed Addison-Wesley Iberoamericana .2da edición. *La comunicación en las organizaciones*.
- Lamb, C. Hair, J & Daniel, C. (2006). Octava Edición International Thomson Editores, *Marketing*. pag. 484.
- Lucas, M. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch Comunicación. Barcelona. Recuperado de [http://www.comunicacionorganizational.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=359:organizaciones-que-innovan-son-organizaciones-que-se-comunican&catid=34:articulos&Itemid=66](http://www.comunicacionorganizational.com/index.php?option=com_content&view=article&id=359:organizaciones-que-innovan-son-organizaciones-que-se-comunican&catid=34:articulos&Itemid=66)

- Martínez, A. (1995), Editorial Trillas. Pag 55. *Comunicación Organizacional Práctica*, México.
- Mattelart, A.& Mattelart, M (2003). Ediciones Paidós Ibérica S.A. *Historia de las teorías de la comunicación*. Pag 13. Barcelona. Buenos Aires. México.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI. 3ra edición*. Recabado de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Neville, B.A.& Bell, S.J. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing: 39(9/10)*, 1184-1195.
- Nosnik A, (1996). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social Comunicación y Gestión Organizacional. Colombia
- Otero, M & Alvarado M. (2010). *Comunicación organizacional interna en los centros de salud urbanos*. Recabado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/415/415>
- Página web del Hospital Metropolitano de Quito. (2014). Quienes somos. Recabado de <http://www.hospitalmetropolitano.org/es/index.php>
- Pinillos A. (1996). Harvard Deusto Business Review, Ediciones Deusto. S.A *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*.
- Quintana, M.A. (1993). ESIC-MARKET. N° 79. *La auditoría de mercadotecnia como técnica para desarrollar las estrategias de marketing*
- Raymond, S. & Soria V. (1991). Ediciones Orientación S.A. *Relaciones Públicas y Humanas*. México. Recabado de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CGAQFjAH&url=http%3A%2F%2Fborrones.net%2Frrpp%2Frrppsalud.pdf&ei=FENZU-fOPMijSQTkYCoCA&usg=AFQjCNGfgN-0d18sX3OzpYa1umDnEJk-yA&sig2=rYMO1mdewWk79B866Zayrg&bvm=bv.65397613,d.cWc>
- Raizman, A. (2011). *Salud: un mercado con imagen propia*. Recabado de [http://www.comunicacionorganizacional.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=439:salud-un-mercado-con-imagen-propia&catid=34:articulos&Itemid=66](http://www.comunicacionorganizacional.com/index.php?option=com_content&view=article&id=439:salud-un-mercado-con-imagen-propia&catid=34:articulos&Itemid=66)



- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Octava Edición, de Pearson Educación. *Administración*, pag.256, México.
- Román, P. M. (2000). Aspectos metodológicos de la historia de la comunicación. *Revista Ámbitos*, Vol 5, pages 119-128
- Stanton, W. Walker, B. & Etzel, M. (2007). Decimocuarta Edición McGraw-Hill Interamericana. *Fundamentos de Marketing*. pag. 511
- Vértice, P. (2008). Editorial Vértice. *Comunicación Interna Gestión de Empresas*. España.