



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

**CLÍNICA ANGLOAMERICANA:
ANÁLISIS Y PROPUESTA DE PLAN DE
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN
EL SECTOR SALUD**

Luis Miguel Absi Flores

Piura, Diciembre del 2012

FACULTAD DE COMUNICACIÓN



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN



**“Clínica Angloamericana: Análisis y Propuesta de Plan de
Comunicación Institucional en el Sector Salud”**

Tesis que presenta el bachiller

LUIS MIGUEL ABSI FLORES

Para optar por el título

LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PIURA - PERÚ

DICIEMBRE - 2012

Índice

Introducción

Capítulo I: Conceptos generales sobre comunicación institucional	01
1.- Comunicación institucional	01
1.1.- Definición de comunicación institucional	01
1.2 Áreas de gestión de la comunicación institucional	03
1.2.1 Comunicación interna	03
1.2.1.1.- Definición	04
1.2.1.2.- El objeto de la comunicación interna	10
1.2.2 Comunicación externa	12
1.2.2.1.- Definición.	12
1.2.2.2.- Objeto de la comunicación externa.	17
1.3 Elementos de la comunicación institucional	19
1.3.1.- Cultura institucional	19
1.3.1.1.- Definición	19

Índice

1.3.1.2.- Objeto de la cultura institucional	22
1.3.2.- Identidad institucional	23
1.3.2.1.- Definición	23
1.3.2.2.- Objeto de la identidad institucional	25
1.3.3.- Imagen institucional	27
1.3.3.1.- Definición	27
1.3.3.2.- Objeto de la imagen institucional	30
Capítulo II: La comunicación institucional en el sector salud	32
2.1- Contexto global del sector	32
2.1.2.- El subsector público de la salud.	38
2.1.2.- El sector no público de la salud	43

Índice

2.2.- La comunicación dentro del sector salud	46
2.2.1 Corrientes teóricas de la comunicación y salud	51
2.3.- El plan de comunicación aplicado al sector salud	54
2.3.1.- Definiendo el plan de comunicación	54
2.3.1.1.- Objetivos de un plan de comunicación	57
2.3.2.- Plan de comunicación en el sector salud	58
Capítulo III: Análisis del estado de la comunicación institucional de la clínica Angloamericana: Propuesta de estrategia de comunicación.	83
3.1.- Nociones preliminares	83
3.1.2.- Estructura y organización	85
3.2.- Situación comunicativa de la clínica Angloamericana	86

Índice

3.2.1.- Descripción de las herramientas de comunicación interna utilizadas por la Clínica Angloamericana.	86
3.2.1.1.- Comunicación interna	86
3.2.1.2.- Comunicación externa	87
3.2.2.- Metodología de la investigación	90
3.2.3.- Resultado de encuesta de clima organizacional	91
3.2.3.1.- Conclusiones	92
3.3.- Propuesta de plan de comunicación interna y externa	93
3.3.1.- Introducción	93
3.3.2.- Comunicación interna	96
3.3.3.- Comunicación externa	101

CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones de hoy el transmitir su cultura e identidad en pos de crear una imagen adecuada en sus públicos se está volviendo una necesidad primaria y no solo una opción como hace una década. Cada vez más, los públicos internos y externos requieren de mayor información sobre la organización para la cual trabajan o de la cual adquieren un producto y/o servicio; y esta, con cada vez menos opciones de negativa, debe adaptarse y comunicar de forma idónea la información requerida.

Esta situación se torna más importante si entendemos que vivimos en una etapa de la historia en que la información, los medios de comunicación y las diversas tecnologías de la información han confluído entre sí y son utilizadas, entre otras cosas, para que las personas u organizaciones estén enterados de lo que pasa a su alrededor y, esto incluye, el tener conocimiento de las empresas que lo rodean, de la empresa donde trabajan o de sus públicos objetivos.

Hoy, la importancia de la comunicación, dentro de las organizaciones, está en la utilidad de esta herramienta para transmitirles a todos sus públicos, tanto internos como externos, lo que la empresa sienta necesario para ir formando una identidad propia junto a

sus colaboradores y una imagen que vaya acorde con lo que la institución desea mostrar como tal.

El sector de la salud no es ajeno a esta realidad. Ya son muchos los centros hospitalarios en el mundo que, a sabiendas de esta realidad y necesidad, se han adaptado al cambio con el afán de llegar a sus públicos quienes cada vez tienen más opciones de elegir centros de salud y, por ello, requieren mayor información para tomar una decisión de consumo. Cabe destacar que creemos que esta tendencia no es muy común en nuestro país y es uno de los motivos principales por lo que se realizó esta investigación.

Las ansias de diferenciación de las entidades de salud, como toda organización, es una actividad que debe realizarse bajo una estrategia sin improvisación. Para esto, se hace necesario que la comunicación sea vista como un punto relevante por la directiva, como una herramienta más que importante dentro de la organización. No solo se busca que el centro de salud realice un óptimo trabajo al procurar sanar a un paciente, sino que lo haga dentro un establecimiento confortable tanto para la persona que se atiende como para sus familiares, que brinde una sensación de confianza desde el inicio y que se sepa de sus funciones no solo estando dentro de la clínica u hospital.

Para esto, la comunicación cumple un papel más que importante dentro de los centros de salud, ya que el buen uso de esta hará que los trabajadores estén motivados e informados para realizar bien su función de ser el acompañante ideal de una persona o una familia que entra a un centro de salud sin saber lo que pasará. La comunicación en este caso no es solo para dar un diagnóstico, sino para ser un respaldo emocional y de confianza para los usuarios. A su vez, es importante el ser un referente en temas de salud

para la opinión pública y esto lo lograremos apareciendo estratégicamente en los medios de comunicación como una entidad de salud confiable, que se renueva constantemente y que aporta científicamente con la sociedad.

El primer capítulo de esta tesis está enfocado en el desarrollo de todo lo relacionado a la Comunicación Institucional. Profundizaremos en temas específicos como son las áreas de gestión de la Comunicación Institucional, que vendrían a ser la Comunicación Interna y la Comunicación Externa de las organizaciones y los elementos que en ellas encontramos las cuales son: la Cultura Institucional, la Identidad Institucional y la Imagen Institucional. En este capítulo desarrollamos a diversos autores que creemos han sentado algunas bases importantes de la que es la Comunicación Institucional y su importancia y uso dentro de las organizaciones.

En el segundo capítulo profundizaremos cómo la Comunicación Institucional se ha desarrollado en el sector salud, la realidad de este sector a nivel global y, con mayor detenimiento, en lo que sucede en nuestro país y la importancia de elaborar un plan de comunicación en las entidades que brindan servicios de salud. Son muchos los casos y las nuevas tendencias puestas en práctica que desarrollaremos para reflejar una realidad algo lejana a la nuestra y que viene teniendo éxito en los países del primer mundo y en algunos en vía de desarrollo.

Finalmente, en el tercer capítulo plasmaremos la propuesta del plan de Comunicación Institucional para la Institución médica ubicada en la ciudad de Lima en el distrito de San Isidro y catalogada como el tercer mejor establecimiento de salud en nuestro país, según el estudio realizado por la América Economía Intelligence en el 2012.

Esta propuesta tendrá un respaldo científico cuantitativo gracias a la encuesta que se pudo realizar sobre el clima laboral y el estado comunicacional de los trabajadores de la mencionada clínica.

El objetivo final de esta investigación es poder mostrar la importancia que tiene la comunicación dentro de las entidades de salud. Una importancia que se traducirá en un mejor desempeño de los trabajadores y en una mayor confianza y satisfacción por parte de los usuarios. La creación de un área de comunicación en todo centro de salud debe ser una meta a cumplir y las directrices y estrategias a tomar para su desarrollo deben ser vistas desde la plana mayor con alta prioridad.

A partir del análisis del sector, es posible vislumbrar que la forma de ofertar los servicios de salud en el mundo ha variado mucho en los últimos diez años, por lo que pensamos se hace cada vez más necesario que las empresas que brindan este tipo de servicio se adapten al cambio, ofreciendo un servicio cada vez más completo a los usuarios y deberíamos entender que esto empieza desde la capacidad de mantener a los trabajadores satisfechos y termina con la creación de una identidad e imagen óptima de la institución.

Para concluir con la introducción, el autor de esta tesis desea brindar un especial agradecimiento al Doctor Rolando Rodrich Portugal, asesor directo de este trabajo de investigación, por el tiempo tomado para expresarme sus ideas, sugerencias, correcciones y ánimos en estos dos últimos años. La distancia no melló su profesionalismo ni su voluntad de ayudarme en todo lo necesario.

De igual forma, al Licenciado Cesar Flores por su ayuda en los comentarios, por su preocupación constante y por el tiempo tomado en la corrección gramaticales de la investigación y al Doctor Fernando Huamán por su apoyo desinteresado, por sus consejos personales y profesionales y por orientarme en la idea principal de esta tesis.

Mi gratitud a la Clínica Angloamericana, por permitirme realizar esta investigación en sus instalaciones y brindarme todas las facilidades posibles para la recolección de información.

Finalmente, quisiera hacer un agradecimiento especial a mi familia y amigos. A mis hermanos, a mi padre, que desde el cielo me sigue guiando, a mi tío Rogelio y tía Rosy por el apoyo incondicional en todo momento y a mi madre, muy especialmente, por ser mi motor diario, mi inspiración, mis ganas de salir adelante.

Capítulo I:
**CONCEPTOS GENERALES SOBRE COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL**

1. Comunicación Institucional

1.1.- Definición de comunicación institucional

En la presente tesis utilizaremos el término comunicación institucional frente a la de comunicación corporativa, que es usada por muchos autores, debido a que entendemos que la primera es un concepto más amplio que abarca tanto organizaciones grandes como pequeñas.

Diversos autores coinciden que la expresión Comunicación Institucional se refiere al conjunto de elementos y actividades de comunicación que realizan las instituciones de manera organizada (La Porte, 2001, Mora, 2009, Rodrich, 2011). En caso se utilice el término comunicación corporativa se entenderá bajo la definición de comunicación institucional que hemos señalado.

La comunicación institucional vendría a ser la visión en conjunto de toda comunicación realizada en una institución, dirigida tanto a los públicos internos como externos bajo un solo concepto de comunicación y bajo unos mismo lineamientos que permitan mantener una sola idea de lo que se quiere transmitir tanto interna como externamente.

Capriotti (1999, p. 86) se refiere a la comunicación institucional como *“todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad”*.

En una misma línea, Cornelissen (Rodrich, 2011, p. 27) define a la comunicación institucional como *“la función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas, con el propósito general de establecer y mantener una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que la organización depende”*.

Para esto, es de vital importancia conocer a los públicos de la empresa, sean internos o externos, ya que de ello dependerán los lineamientos, los planes de acción o las estrategias a ejecutarse que deberá elaborar el departamento de comunicación institucional.

Cornelissen como Dolphin, (2001, p. 11) ven a la comunicación institucional como una gestión que une a toda comunicación en una empresa. Para Dolphin, *“la principal función de la Comunicación Corporativa es la gestión de la reputación de la empresa ayudando a construir un consenso público sobre la organización y sus respectivos negocios”*.

A su vez, podemos afirmar que la gestión de comunicación dentro de una organización colabora en construir las directrices necesarias para crear o consolidar una reputación ante un público externo que espera recibir noticias. Todo lo que exterioriza una empresa parte de un intento de consolidación interna entre los trabajadores, por lo que, creemos necesario volver a señalar la importancia de conocer tanto al público interno como externo al momento de elaborar un plan de comunicación institucional.

A partir de estas definiciones, se piensa que el utilizar de manera óptima la Comunicación Institucional, es el inicio de una cadena en pos de tener una buena comunicación interna y externa; este buen manejo permitirá

la consecución de objetivos previamente planteados.

El objetivo de la comunicación institucional es establecer lazos basados en la relación con los diferentes públicos que la organización se relaciona y no solamente con fines comerciales, sino con la intención de generar una credibilidad y confianza.

La comunicación en las empresas debe proyectarse a ser una actividad bidireccional dentro de los ámbitos en los que se desarrolla; se piensa que la comunicación no debe ser solamente de algunos pocos; sino que siempre se debería esperar una respuesta por parte de quien recibe alguna información, si lo que quiere decir la empresa está siendo entendido.

Dentro de la búsqueda de un excelente clima laboral e intentar motivar a los colaboradores de la organización, se debe tener como principio básico el escuchar a los trabajadores y el responder sus dudas. Es la manera más directa y sencilla de hacerlo sentir parte de la empresa y que esta se preocupa por él.

1.2.- Áreas de gestión de la comunicación institucional

1.2.1.- Comunicación interna

1.2.1.1.- *Definición*

La comunicación interna es el canal principal, que tiene una organización, para crear y transmitir toda la información necesaria a sus trabajadores dentro del establecimiento en el que laboran.

Lozada (2005, p. 271-274) afirma que la comunicación interna “*es el tipo de comunicación que se dirige a los públicos internos de las organizaciones (...)sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para formar y ser formados*”.

Se debe tener como prioridad dentro de una organización el generar un buen clima laboral, ya que este será el inicio de las buenas relaciones entre los trabajadores. La idea es mantener integrados, motivados e informados a todos los empleados ya que así se les hará más fácil la obtención de los objetivos personales y empresariales.

Para La Porte (2001, p.43), “*la Comunicación Interna fomenta un espíritu de equipo, desarrolla la atmosfera de trabajo, favorece la circulación de información valiosa, cohesiona y reduce las posibilidades*

de un conflicto, favorece la creatividad y hace que cada empleado sea consciente de su lugar en el conjunto y de la aportación que él hace”.

Entre las definiciones que hemos estudiado, resaltamos la que propone Rodríguez De San Miguel, quien la define como *“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”* (Lozada, 2005, p. 271).

Con esto, podemos decir que la comunicación interna debería tener como función el lograr una identificación entre la empresa y su trabajador y que el trabajador se sienta parte de ella. La comunicación interna vendría a ser la actividad que intenta crear y/o mantener un clima laboral estable con el afán de conseguir un óptimo ambiente dentro de la organización.

La consultora de comunicación Burson-Marsteller, por ejemplo, nos recomienda construir puentes entre directivos y dirigidos para que estos últimos puedan expresarse libremente; y es que según estudios realizados por Goodman y Ruch, la manera en como perciben los empleados a la alta dirección influye mucho en su trabajo (Grunig, 2003, p. 367).

Debemos tener en cuenta que la comunicación interna no solo afecta o influye dentro de la propia organización, sino que también llega a influir a

los públicos externos de manera directa.

Entre las diferentes clasificaciones que se pueden plantear sobre los medios de comunicación dentro de una organización encontramos la que nos plantea Andrade (2005, p. 58).

A) Institucionales:

- Revista interna
- Boletines
- Intranet
- Correo electrónico
- Circulares

- Tableros de avisos
- Videos
- Carteles
- Medios diversos (folletos, inserciones en sobres de pago, mouse pads, tarjetas para escritorio, calendarios).
- Folletos
- Opúsculos
- Presentaciones audiovisuales.
- Cintas de video
- Stands

- Hot lines
- Sistema telefónico de noticias
- Televisión por circuito cerrado
- Informes anuales.
- Cartas a los empleados de un directivo

B) Interpersonales:

- Juntas de trabajo
- Reuniones informativas
- Eventos

- Curso de inducción a la empresa
- Inducción al puesto

Tabla 1 Herramientas Interpersonales de Comunicación Interna. Elaboración propia.

Por otro lado, la aparición de las nuevas tecnologías dentro de las organizaciones ha hecho que surjan nuevas herramientas que han dejado a las tradicionales en segundo plano. Entre estas herramientas se encuentra el intranet.

El intranet se ha convertido en una de las principales herramientas de comunicación interna en las organizaciones y se espera que lo sea, por lo menos, en un futuro cercano por su facilidad de uso y por ser muy completa de cara a informar al público interno. Cabe destacar que el intranet es exclusivamente de uso interno en una organización.

“Intranet es una red corporativa de información, con las mismas propiedades que Internet, que integra las personas, los procesos y las

informaciones de una empresa(...)Dentro de la política de Comunicación Interna de una compañía una intranet ofrece tres grandes ventajas: incrementar la productividad a través de un mejor acceso a la información, fomentar la colaboración en el seno de la empresa y en la actualidad constituyen el sistema de gestión de la información más eficaz” (Villafañe, 1999, p. 308-310).

Para González (2005, p. 178-179) *un intranet no es más que una aplicación informática que provee de soluciones integrales a las empresas, es decir, en esta plataforma de comunicación interna la empresa vuelca todo tipo de información con el objeto de:*

- *Facilitar las tareas rutinarias a los empleados:* con el intranet se puede ayudar a acortar los procesos y que los empleados puedan comunicarse entre sí.
- *Mantener a los empleados informados:* el trabajador, a través del intranet, pueden recibir información de cualquier tipo de cambio interno que haya en la organización, proyectos, fechas límites, cambio de planes, etc.
- *Retener al talento:* la idea es mantener a los empleados informados de las cosas que pasan dentro de la organización y, así, hacerlos parte de ella y que prime lo intangible antes de lo tangible al

momento de que el trabajador reciba otras ofertas.

Lo que se debe ver como preocupación principal al momento de hablar de los canales de comunicación es el hecho de saber qué se va a publicar en el medio que se elija, más que saber qué medio utilizar. Si bien es ideal elegir correctamente el medio de comunicación que se utilizará, hay que darle más énfasis a la idea que se quiere transmitir.

1.2.1.2.- *Objeto de la comunicación interna*

Los motivos para llevar a cabo la comunicación interna en las empresas se pueden resumir en crear una fidelidad en el trabajador con la organización, generar orgullo hacia la organización y motivar e integrar a los empleados. La comunicación debe ser el hilo conductor del buen clima laboral dentro de la organización. El trabajador debe sentir que se le ve como una persona, como un ser que se le respeta por el simple hecho de ser quién es y no por su función o rol dentro de la empresa.

“El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la

organización” (Capriotti, 1999, p. 85).

“La Comunicación Interna no puede ser vista como la manera de dar indicaciones a los trabajadores, sino debe ser visto como la manera de dar criterios” (Ferreiro y Alcazar, 2002, p. 196) para que los propios trabajadores puedan resolver problemas cotidianos. El criterio les dará el juicio necesario a los trabajadores para enfrentar a las adversidades de un trabajo.

“El objeto de la Comunicación Interna no solo se basa en lo cuantificable, sino también en beneficios intangibles. Invertir en Comunicación Interna supone una inversión en capital humano. De este modo, los beneficios que se obtienen del desarrollo e implantación de un plan de Comunicación Interna no son absolutamente económicos, cuantificables, ni siempre medibles. Hacen referencia a unos beneficios intangibles y a largo plazo” (Lozada, 2005, p. 263). Por ejemplo, lograr un alto grado de motivación en los trabajadores, podría ser una manera en que ellos se sientan parte de una organización que los atiende, que los entiende y que se preocupa por ellos y por su familia.

Villafañe menciona seis objetivos de la comunicación interna y estas son (1999, p. 303-304):

- *Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica:* Esto se logrará al integrar a todos los trabajadores de cara a que el íntegro de las personas que laboran en la organización asuman la visión, realizada por altos directivos, como propia.
- *Proyectar una imagen positiva:* Más allá de las distintas herramientas que tenga una empresa para proyectar su imagen, es de suma importancia, en este punto, la imagen que los trabajadores quieren emitir al público externo. Ellos tienen la capacidad de proyectar tanto una imagen positiva como una negativa.
- *Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal:* la comunicación será efectiva en tanto haya un feedback óptimo, por ello es necesario utilizar y optimizar todas las formas de comunicación que una empresa pueda tener.
- *Implicar al personal en el proyecto de empresa:* La empresa debe lograr que los trabajadores se sientan parte de la empresa y de lo que la misma quiere lograr con la finalidad que los objetivos trazados sean de todos los que son parte de la organización.
- *Consolidar un estilo de dirección:* Lo ideal es que ese estilo se base en un trabajo en conjunto entre todos los que laboran en la organización.

- *Favorecer la adecuación a los cambios del entorno:* La empresa debe estar al tanto y saber cómo adecuarse a cualquier avance tecnológico o cambio que haya en la sociedad que influya o pueda influir directamente en la organización.

La comunicación dentro de una organización debe lograr que el respeto entre todos se logre de manera plena, ya que más allá de un nivel jerárquico que siempre habrá en las empresas, el respeto y la comunicación directa podría ser la mejor vía para lograr los objetivos planteados por la organización.

1.2.2.- Comunicación externa

1.2.2.1.- Definición

La comunicación externa es aquella que sirve para entablar una conexión entre una empresa y su comunidad o entornos que los rodea. Esta conexión se basa en información relevante que la organización proporcionará para generar corriente de opinión, identificación, mejorar o mantener una imagen empresarial, proporcionar información relevante entre

otras cosas.

Bel (2004, p.161-164) la define como *“el conjunto de la actividad informativa profesional, que se realiza en el seno de la organización y que tiene como objeto, utilizando la diversidad de canales de comunicación existentes convencionales o no, el facilitar los mensajes informativos referidos a la organización, a los medios de comunicación en particular y al público en general, sobre la base de la deontología informativa”*.

De una u otra forma todas las personas que pertenecen a una organización transmitirán información de manera voluntaria o involuntaria; desde la persona que se encarga de la limpieza hasta la persona que se encuentra como parte de la seguridad del establecimiento, todos transmiten algo que el usuario lo resumirá como imagen de la organización.

Otra definición es la que nos alcanza Andrade: *“La Comunicación Externa es un conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”* (2005, p. 29).

Todo aquel mensaje emitido por una organización, y que es recepcionado o por los medios de comunicación o por el público externo en general, puede ser denominado comunicación externa. Este tipo de

comunicación se lleva a cabo utilizando diversas herramientas que las empresas tienen a su alcance.

La comunicación externa utiliza una serie de herramientas para llegar a su público objetivo. De las muchas herramientas que puedan utilizar desarrollaremos tres que, en conjunto, pueden llegar a producir el impacto deseado en el público: Publicidad, Marketing empresarial y Relaciones Públicas.

Cabe señalar que las herramientas de comunicación externa que mencionamos son independientes entre ellas y que, a su vez, en un plan de comunicación externa no siempre es necesario el utilizar las tres; ya que todo dependerá de los objetivos particulares que busque la organización y del producto o servicio del cual se quiera hablar.

A) Publicidad

Podemos decir que la publicidad es la operación que desarrolla o manda a desarrollar una organización con la finalidad de comunicar significados que, si son correctamente asociados a sus productos, aumentarán el valor de los mismos.

La publicidad es *“toda forma de comunicación realizada por una*

persona física o jurídica, pública o privada, en el ejercicio de una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional, con el fin de promover de forma directa o indirecta la contratación de muebles o inmuebles, servicios, derechos y obligaciones” (Eguizábal, 2010, p. 31).

“El Institute of Practitioners in Advertising define la publicidad como la actividad que presenta el mensaje de ventas más persuasivo posible, a los posibles compradores del producto o servicio, al menor coste posible” (Harrison, 2002, p. 6).

Para Eguizábal (2010) hay dos tipos de publicidad; la *publicidad racional* la cual intenta apelar a la lógica de las distintas situaciones que quiera comunicar, intenta buscar los beneficios racionales de las cosas. El segundo tipo de publicidad es la *publicidad emocional* la cual está relacionada a las pasiones de las personas, a lo intuitivo que pueda tener cada individuo haciéndola menos rigurosa.

No podemos enmarcar a la publicidad como un proceso de comunicación que trasmite algunas señales, sino que es un proceso que intenta significar lo que es producto o servicio.

B) Relaciones Públicas

Cutlip, Center y Broom (2000) afirman que las *“Relaciones Públicas constituyen la función de dirección que identifica, define y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los diversos públicos de los que depende su éxito o fracaso”*.

“Las Relaciones Públicas implican esfuerzos para estimular el interés positivo por una organización y por sus productos, mediante nuevos lanzamientos, organización de conferencias de prensa, eventos especiales o el patrocinio de actividades de terceros, dignas de ser difundidas” (Lovelock, Wirtz, 2009, p.171).

Para el International Public Relations Association (IPRA) las relaciones públicas *“son actividades de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa o un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver”*.

Hay ciertos mensajes que no pueden ser controlados directamente por las empresas, ya que se originan dentro del mismo público consumidor o personas externas a la propia organización. Estos mensajes, en su mayoría, son divulgados por los medios que no vendrían a ser un tipo de público, pero sí son el nexo principal entre lo que pueda suceder en una organización y los distintos públicos a los cuales quiere llegar.

Para intentar controlar este tipo de mensajes o, por lo menos, emitir una postura corporativa respecto a un tema de interés es que se realiza la práctica de las Relaciones Públicas empresariales. Es una herramienta importante de cara a la comunicación externa.

C) Marketing

Podemos decir que, en sentido general, el marketing es uno solo y lo que lo hace distinto son los usos que se le puede dar o que una organización le quiera dar.

“El Institute of Marketing afirma que el marketing es el proceso directivo responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable” (Harrison, 2002, p. 6).

“Literalmente marketing quiere decir comercialización, aunque con tal nombre se reconoce la existencia de un conjunto de operaciones coordinadas cuyo objetivo es el incremento de las ventas de un producto o servicio” (Eguizábal, 2010, p. 34).

El marketing es una actividad que busca satisfacer las necesidades que los distintos públicos tienen como necesidad otorgándoles distintos productos y/o servicios a cambio de alguna utilidad para la empresa.

Para Howard (Ries y Trout, 1991, p. 4-5) de la Universidad de Columbia, el marketing es un proceso de:

- *Identificar las necesidades del consumidor:* Las organizaciones deben trabajar en pos de saber qué es lo que el consumidor requiere para luego intentar satisfacer ese requerimiento que se vuelve una necesidad.
- *Conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir:* No solo se trata de saber lo que el público requiere, sino saber qué capacidad tiene la empresa de poder satisfacer las necesidades de las personas y no prometer algo que no se pueda llegar a cumplir.
- *Comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa:* En este caso los directivos son los indicados en saber si la organización puede cumplir con las necesidades que el público requiere.
- *Conceptualizar la producción obtenida en función de las*

necesidades previamente identificadas del consumidor: Es saber qué producto y/o servicio se tiene el cual será transmitido a un público ya establecido previamente.

- *Comunicar dicha conceptualización al consumidor:* En este paso final es hacerle saber al consumidor que la organización puede satisfacer alguna de las necesidades que ellos requieran. Las vías de comunicación serán diversas y serán los propios directores quienes se encarguen de delinear la estrategia.

1.2.2.2.- *Objeto de la comunicación externa*

La comunicación externa permite proyectar la personalidad de la organización. A través de los distintos usos de las herramientas corporativas, los públicos, a los cuales se puede dirigir una empresa, pueden ser testigos de lo que la empresa *es*, ya que una organización muestra su personalidad, desde los colores de sus oficinas hasta los comunicados de prensa que pueda publicar.

Para Bel, *“la comunicación es algo más que el marketing y no tiene, o no debe tener, entre sus principales funciones el vender de manera*

directa el producto concreto de la organización. Su función se centra más en el desarrollo y promoción de la marca, que ayudará sin duda a su venta, pero que constituye su finalidad última (...) La Comunicación Externa forma parte esencial del concepto de identidad corporativa: a ella sirve y en razón de ella tiene que establecer todos sus contenidos informativos. Todos los sistemas de comunicación en esta área están a su servicio y permiten llevar a todos los públicos, directamente relacionados o no, las notas diferenciadoras de la identidad de la organización” (Bel, 2004, p. 157-158).

La comunicación externa puede llegar a mostrar aquellos intereses que puede tener una organización y que también vendrían a ser los intereses del público. El llegar a saber cuáles son esos intereses es una labor que los altos mandos de las empresas deben preocuparse por buscar.

“Las Relaciones Públicas permiten mejorar la imagen de la empresa mediante programas de vinculación con las entidades más destacadas de la ciudad y con los líderes de opinión, efectuando reuniones, conferencias, planes de mecenazgo y patrocinios. Asimismo, la organización puede reforzar su imagen al brindar apoyo solidario en donaciones, o bien al auspiciar acciones culturales” (Jijena, 2008, p. 364).

La comunicación externa también se debería esperar un feed back, tal y como se espera en la comunicación interna. Es importante saber qué es lo que piensa el público externo respecto a lo que la organización se

encuentra haciendo.

1.3- Elementos de la comunicación institucional

La Comunicación Institucional está conformada por un conjunto de elementos que constituyen la base para la consecución de los objetivos empresariales en tanto se desarrollen de manera adecuada.

“Se piensa corporativamente cuando se piensa en cultura, identidad, imagen y comunicación, ya que estas no pueden ser sino corporativas, es decir integradas formando un todo” (Costa, 1995, p. 142).

A continuación, desarrollaremos los tres elementos de la Comunicación Institucional: la cultura institucional, la identidad institucional y la imagen institucional; y veremos la importancia y la relación que hay entre ellos, dentro de una organización, para cumplir diversos objetivos planteados con sus públicos.

1.3.1.- Cultura institucional

1.3.1.1- Definición

La cultura puede ser vista *“como un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna– que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”* (Villafañe, 1999, p, 124).

La cultura en una organización vendría a ser la forma que tiene esta de unir y mencionar las propiedades que la hacen única, es aquella que la identifica tal cual es desde su creación. *“la cultura empresarial es el conjunto de normas, escritas o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas, como las que mantienen con sus diferentes públicos, desde los clientes a la sociedad en general”* (Bel, 2004, p. 112).

Para Capriotti (1999, p. 147) todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía, a las que damos el nombre de “Cultura de la Organización” o “Cultura Corporativa.” Capriotti define a la cultura corporativa como *“el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se*

rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en su comportamiento”.

La cultura institucional son todos los valores y todas las creencias que tiene una organización y que deben ser transmitidas a los trabajadores con la finalidad que puedan entender, bajo un solo concepto, lo que la organización es y lo que desea transmitir como tal.

Es un elemento que influye en todo lo que se piense hacer dentro de una empresa; cuando se plantea una estrategia, cuando se imponen las reglas laborales, cuando se señalan los comportamientos a seguir por los trabajadores o se dictaminan objetivos.

Cada empresa debe generar una cultura propia la cual transmitirá a sus trabajadores en pos de generar una identidad entre ellos y la propia empresa.

La cultura se forma ante una *insuficiencia adaptiva* (Costa, 1995, p. 220). Esta insuficiencia hace que las empresas generen o adquieran nuevas formas de conductas que se unirán a las ya existentes (identidad corporativa).

Por otro lado, Villafañe (1999, p. 19) nos dice que la cultura

corporativa está formada por tres componentes:

- *Los comportamientos expresos:* Con esto se refiere a todos aquellos elementos o actitudes que pueden ser observadas y/o constatadas por el público.
- *Los valores compartidos:* Estos valores son compartidos por todas las personas que laboran en la organización.
- *Las presunciones básicas o convicciones profundas:* Son todas aquellas ideas o posturas arraigadas en la empresa y que difícilmente puedan cambiar.

Se debe mencionar que para Ostberg (2007) la cultura empresarial está determinada por los valores, la misión y la visión de la organización. Los valores constituyen *el núcleo de toda cultura*, ya que nos plantea cual será el carácter la organización y *le crean un sentido de identidad*; por otro lado, la misión nos entrega de manera concisa los objetivos primordiales de la organización, *definiendo de manera precisa cuál es su propósito final*. Finalmente la visión o propósito central constituye la imagen de cara al futuro que desea tener la organización, de una u otra forma nos indica hacia donde se quiere ir.

Estos tres elementos que determinan la cultura institucional son el eje principal de su creación, es decir, una organización debería plantearse, antes que nada, cuales son sus valores y cual es su misión y visión.

1.3.1.2.- Objeto de la cultura institucional

Según Villafañe (1999, p.131) *“la Cultura Corporativa construye la Identidad Corporativa diferenciándola de las otras organizaciones y favoreciendo el consenso sobre la misión; cohesiona internamente a la organización identificando a sus miembros, creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo, legitimando las formas de influencia y poder y determinando las formas idóneas de aprendizaje; favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial haciendo converger los intereses individuales y corporativos y promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa; determina el clima internos mejorando las condiciones para el desempeño, convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación y contribuyendo a resolver problemas internos “.*

La cultura institucional colabora a la adaptación que debe lograr tener el trabajador en la empresa. Es lograr la sinergia entre lo que es la empresa y lo que los trabajadores son con el objetivo de obtener una identidad que vaya acorde con lo que el público externo espera de la organización.

El objeto de la cultura interna para Costa (1995, p.221) es

estratégico: el de reforzar y orientar el *corpus* empresarial. Dotarlo de una actitud compartida y de una aptitud de respuesta eficiente y solidaria.

Esta cultura de la que venimos hablando procura que la organización se adapte a lo que es la sociedad. Dicho de otro modo, las empresas nacen con un ADN propio y se deben acoplarse a una sociedad; la cultura institucional es la herramienta que ayudará a conseguir ese objetivo.

Podemos decir que es recomendable que la cultura institucional esté siempre más cerca a la persona, sea más humana, y con una amplitud que le impida ser solamente operacional. Todo esto con la finalidad que la cultura sea una pieza importante en pos de lograr realización personal.

1.3.2.- Identidad institucional

1.3.2.1.- Definición

La identidad institucional sería el conjunto de características propias, creadas por la organización en un lugar establecido y que las diferencia del resto de empresas que pudieran estar en el mismo rubro. Es la unión de aquello que la empresa es con las facultades y creencias de los trabajadores. Podemos asociar la identidad con aquellos valores o creencias que la

organización ha adquirido a raíz de posicionarse en un lugar específico.

Para Costa (1995, p. 42) *“la identidad es, en las organizaciones, un auténtico vector diferenciador y estratégico. La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir”*.

“La Identidad Corporativa debe ser entendida como la personalidad de la organización. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (Capriotti, 1999, p. 140).

La identidad corporativa son todos los rasgos distintivos de una organización o todo aquello que la identifica como única y que transmite a sus públicos con la intención que ellos sepan quienes les brindan el producto o servicio. La identidad viene a ser la parte de la organización que le permite a la misma distinguirla de alguna otra.

En la identidad corporativa podemos encontrar aspectos que pueden llegar a ser permanentes como otros que son cambiantes o cambian con

mayor facilidad. Entre los permanentes podemos poner como ejemplo a la historia de la organización y entre los aspectos cambiantes de una organización podemos encontrar al proyecto de la empresa.

La identidad corporativa puede incluir: *“historial de la empresa, tecnología que emplea, sus propietarios, personalidad de sus dirigentes, sus estrategias (valores éticos y culturales, sus creencias y filosofías). La identidad es muy difícil de cambiar, ya que constituye el verdadero eje en torno al que gira la existencia de la propia empresa”* (Jijena, R. 2008, p. 354).

Para Van Riel (1997, p.29) *“la Identidad Corporativa se refiere a la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos. Estos tres elementos constituyen el llamado mix de Identidad Corporativa.”* Los elementos del mix de Identidad Corporativa, de los que habla Van Riel, se pueden usar para dar muestra de cual es la personalidad de una empresa en todas sus formas es decir, de forma interna como de forma externa.

Podemos decir que la identidad corporativa tiene dos rasgos que la caracterizan: Los rasgos culturales y los rasgos físicos. Los rasgos culturales son aquellos que primero se relacionan con las creencias y valores de la empresa; en tanto que los segundos rasgos físicos son aquellos que se relacionan con los elementos visuales de una organización y que pueden ser más fáciles de identificar.

1.3.2.2.- Objeto de la identidad institucional

La identidad es un valor especialmente cualitativo; un conjunto de datos de percepción y de experiencia: *significados* que el público extrae y subjetiviza, siempre en función de sus motivaciones y de sus cuadros de valores. Los individuos incorporan esa *imagen resultante* a sus esquemas mentales, y la utilizan, conscientemente o no, para realizar sus actos, expresar sus opiniones y relacionarse con la empresa y los servicios en cuestión. Así la identidad se transforma así en imagen (Costa, 1995, p. 42).

Albert y Whetten afirman que en la descripción o formulación de una organización sobre la identidad de una organización, deben ser utilizados tres criterios:

- Captar la esencia de la organización.
- Distinguir una organización frente a otras.
- Demostrar cierto grado de uniformidad o continuidad en el tiempo

“A partir de estos criterios, Albert y Whetten (2003, 77-105) sostienen que la definición de identidad sirve para “encapsular lo que es central, distintivo y permanente en una organización” (Rodrich, 2011, p.

41-42).

Una fuerte identidad corporativa es efectiva en las formas siguientes (Van Riel, 1997, p. 30):

- *Aumentar la motivación entre sus empleados:* Esto colabora en el aumento de la motivación del personal que labora en la organización. Es poder crear un sentimiento de “nosotros” dentro del centro de trabajo.
- *Inspirar confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa:* Esto con la finalidad de crear una imagen acorde con lo que la empresa desea expresarle al público externo.
- *Tener conciencia del importante papel del cliente:* Con esto inspiras confianza en el cliente de cara a entablar una relación que pueda ser sostenida en el tiempo.
- *Tener conciencia del papel vital de los públicos objetivos financieros:* Este público, al ser el encargado de proporcionar el dinero para que la organización permanezca como tal, debe ser de gran importancia para la misma.

Asimismo, Fernández (p. 14) afirma que una identidad corporativa

fuerte y convincente puede lograr mucho más a diferentes niveles:

- Aumenta la motivación entre los empleados, creando un sentimiento de identificación y de compromiso con la entidad. Esta influencia en el comportamiento del personal desemboca, sin duda, en una mejor optimización de los recursos humanos.
- Inspira mayor confianza entre los públicos externos de la institución, puesto que la identidad corporativa positiva permite que desarrollen una imagen clara de ella.
- Desempeña un papel decisivo y vital ante sus clientes reales y los grupos financieros relevantes, asegurando la permanencia de la organización en el mercado.

Para una organización, tener una identidad corporativa es poder tener un mayor grado de eficiencia en el personal. La identidad corporativa se puede encargar de mantener en sinergia a los valores y la información que pueda circular en la empresa y dirigirle con la finalidad de lograr una cooperación entre todos los trabajadores

La identidad corporativa es aquel elemento, de la comunicación institucional, que otorga los rasgos distintivos y netamente propios a las organizaciones. Estos rasgos influyen no solo en los públicos internos de la compañía, sino también en los públicos externos.

1.3.3- Imagen institucional

1.3.3.1- Definición

Desde el punto de vista de la empresa, la imagen es el resultado de una identidad organizacional, expuesta o reflejada en sucesos e información vuelta mensaje. La buena imagen institucional debe ser vista como un instrumento dentro de la estrategia de la organización la cual tiene como función el elaborar y mantener en la mente de las personas unas ideas positivas de las empresas.

Según Costa (1995, p. 45), *“la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica de su identidad. Las expresiones verbales y visuales, los mensajes, los productos, los servicios, la publicidad y la promoción, así como las experiencias vividas por el público, determinan en él sus opiniones y comportamientos en relación con la empresa”*.

Según Sanz de la Tajada (Ostberg, 2007, p. 44) *“la imagen es el conjunto de representaciones mentales, tanto afectivas y racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una marca concreta de un producto dado.”* Todo esto es logrado por las distintas vivencias o formas de sentir y pensar adquiridas, por el individuo, a través de su vida y que

logra asociar con una marca en cuestión. Podríamos decir que la imagen es el resultado del almacenamiento de información, que realiza una persona, en un periodo de tiempo.

Para Bernstein, *“la imagen es una representación de la mente. Afecta a las actitudes, las cuales, a su vez, afectan al comportamiento. Ninguna empresa puede permitirse ignorar la imagen. La impresión que crea –consciente o inconscientemente, lo quiera o no, – afecta inevitablemente a las personas con quien hace negocios”* (Van Riel, 1997, p.80).

De las definiciones que hemos planteado, la que más se acerca a nuestra idea de imagen corporativa es la que señala Capriotti (1999, p. 28-29), quien afirma que ésta es *“la imagen que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta (...) definimos la Imagen Corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”*.

La imagen institucional vendría a ser la idea que el público se forma de una organización luego de captar y procesar la diversa información que la propia empresa emita. Cabe decir que no siempre hay concordancia entre la idea de imagen que una empresa expresa al público y la idea que el propio público se crea. *La imagen se construye en la mente de los públicos. Esto significa que el protagonismo en la construcción de la*

Imagen Corporativa lo tiene, en última instancia, el público y no la empresa (Villafañe, 1999, p. 30).

Para Costa (2006, p. 207) la imagen corporativa es una cuestión “imaginaria”, ya que para él todo se encuentra en lo que la gente se imagina del producto o servicio, él denomina *el imaginario social*. Costa resalta que nada de esto está mal, ya que lo que el público se imagina es completado por ellos mismos a través de deducciones, inducciones o haciendo juicios de valor.

Otro aspecto que se puede tomar en cuenta es el hecho que el público captará el mensaje, que la organización emita como imagen corporativa, de manera racional y emotiva. Capriotti (1999, p. 56) afirma que el mensaje tiene dos elementos: el elemento cognitivo y el elemento afectivo.

Con esto, Capriotti nos reafirma que la imagen institucional es la idea formada por el público externo, respecto a una organización, después de recibir información de la misma y unirla con la que ya se tiene por experiencia.

Podemos decir que hay tres clases de imágenes cuando se habla de una empresa y según nuestro criterio podemos denominar de la siguiente manera:

- Imagen con intención: Es la imagen que la empresa desea tener por lo que utilizará todas las herramientas posibles para expresarla.
- Imagen que se transmite: Es aquella imagen que realmente se llegó a transmitir, más allá de la imagen intencional que quería transmitir la empresa.
- Imagen creada: Es aquella imagen que ya se ha formado en la mente del público externo, la cual no siempre tiene relación con la imagen intencional o la imagen transmitida y eso se debe a la subjetividad de pensamiento que tiene cada persona.

1.3.3.2- Objeto de la imagen institucional

El principal propósito de una correcta imagen insitucional consiste en que esta se configure en la mente de los públicos de forma que no

experimente desviaciones con la identidad a la que la institución que la proyecte pretenda asociarse.

“El gran interés por las imágenes radica en la suposición de que una imagen positiva es el requisito previo básico para establecer una relación comercial, directa o indirecta, con diferentes públicos objetivos” (Van Riel, 1997, p.29).

El objetivo primordial que le da Martín (1999, p. 23) a la imagen es *“la de crear una personalidad diferenciada, exclusiva y global para empresas o instituciones, a través de todos los soportes y Medios de Comunicación visuales y audiovisuales, siempre basándose en la realidad”.*

Para Blauw (Van Riel, 1997, p.80) *“una Imagen Corporativa sólida es un incentivo para la venta de productos y servicios. Ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados, es importante para los agentes financieros y los inversores, y genera confianza entre los públicos objetivos internos y externos. Una imagen corporativa firme proporciona autoridad a una empresa, y forma la base para su éxito y continuidad”.*

Una imagen institucional positiva aumentará la probabilidad de que el público desarrolle una actitud favorable hacia la organización y un comportamiento de fidelidad hacia la misma.

Las funciones que se plantean para con la imagen institucional son distintas según la empresa que vaya hacer uso de ellas, pero hay parámetros que nos pueden indicar que funciones cumplen o pueden llegar a cumplir esta imagen. Las funciones deben calar en el público externo a la empresa y debe poder desarrollar una actitud favorable y un comportamiento leal hacia la organización y sus productos o servicio.

A su vez, para Brinkerhof (Van Riel, 1997, p.30), *“Una Imagen Corporativa firme crea un valor emocional añadido para una empresa, y asegura que esté un paso por delante de sus competidores. Una imagen corporativa firme es competitiva, es decir, distintiva y creíble”*.

Dentro de las razones que hacen de la imagen un valor importante en la organización creemos que está el hecho que esta brinda una autoridad de referencia ante el resto de organizaciones, a su vez ayuda a crear un nexo emocional y de credibilidad con sus públicos basado en la construcción de una buena reputación la cual es ideal para atraer a sus públicos objetivos.

Capítulo II

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN EL SECTOR SALUD

2.1- Contexto global del sector

La organización encargada por velar, en líneas generales, por la salud global es la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.). Esta es la autoridad rectora y coordinadora dentro del sistema de las Naciones Unidas y tiene entre sus objetivos principales el que todos los pueblos alcancen el nivel de salud más alto posible.

Entre las diversas responsabilidades que debe cumplir la O.M.S. se encuentran:

- Ofrecer liderazgo en cuestiones de salud mundial.
- Definir la agenda de investigación en materia de salud.
- Establecer normas y estándares.
- Articular opciones políticas basadas en pruebas.
- Ofrecer asistencia técnica a los países.
- Vigilar y evaluar las tendencias de salud.
- Responsable de desempeñar una función de liderazgo en los asuntos sanitarios mundiales.
- Configurar la agenda de las investigaciones en salud.

- Vigilar las tendencias sanitarias mundiales.

Dentro de las mayores preocupaciones que tienen los países en torno a la salud está el encontrar las vías adecuadas para poder financiar los gastos de salud. El ideal máximo para los países es lograr el seguro universal médico en el que los gobiernos se hagan cargo de todos los gastos por atención en los centros de salud estatales.

Para lograr la cobertura universal en salud, los países se encuentran con tres problemas fundamentales relacionados entre sí según la O.M.S.:

- La disponibilidad de recursos.
- Pocos servicios disponibles para todos.
- El uso ineficiente y no equitativo de los recursos. Se malgasta entre el 20 y 40% de los recursos destinados a la salud.

Por ahora, ese ideal aun no es posible, por lo que se deben crear sistemas de financiación de la salud las cuales cumplen tres funciones

importantes según la O.M.S:

- Recaudar fondos suficientes para la salud.
- Mancomunarlos para dispersar los riesgos financieros asociados al pago de la atención.
- Usar los fondos conseguidos para adquirir y suministrar los servicios de salud deseados.

La O.M.S. cuenta con un Departamento de Financiación quien colabora con las oficinas regionales y de país de la O.M.S ayudando a fortalecer sus sistemas financieros en el sector. Estos Departamentos cuentan con Las Cuentas Nacionales de Salud quienes proporcionan evidencias para monitorear las tendencias del gasto en este rubro en todos los sectores: público y privado, diferentes actividades de atención de la salud, proveedores, enfermedades, grupos de población y regiones en un país.

El gasto total en, esta actividad, es la suma del gasto público y privado. Abarca la prestación de servicios de salud (preventivos y curativos), las actividades de planificación familiar, las actividades de nutrición y la asistencia de emergencia designadas para la salud, pero no incluye el suministro de agua y servicios sanitarios.

En el 2005 se llegó a gastar, en el mundo, 4.4 trillones de dólares en salud. De este gasto, el 33% fue realizado por los gobiernos en general, 26% por seguros sociales, 19% por seguros privados, 18% fueron gastos realizados por personas naturales y el 4% por otras entidades.

Tabla 2 Gastos de en salud a nivel mundial. Fuente: O.M.S.

Por otro lado, la Organización Mundial de la Salud define a las empresas de servicio del sector como *“parte integrante de una organización médica y social cuya misión consiste en proporcionar a la población asistencia médico sanitaria completa, tanto curativa como preventiva, y cuyos servicios llegan hasta el ámbito familiar”*.

En el Perú hay cinco agentes, principalmente, que financian la salud,

con la finalidad de restablecer, mantener y/o mejorar los bienes y servicios dentro de un establecimiento de salud según las Cuentas Nacionales de Salud. Los agentes de financiamiento son:

- *El Gobierno:* Este agente financia el 30.7% de los gastos que tiene el área de salud en el Perú. Sus fuentes de ingresos son los impuestos y los endeudamientos en este sector.
- *Empleadores:* Los empleadores financian el 30.5% de la totalidad de los gastos en el rubro salud. Estos, cotizan el 9% de la remuneración de sus trabajadores formales a EsSalud.
- *Hogares:* Este agente es el principal aportador con un 34.2% del financiamiento total. Este aporte lo realiza a través del pago de consultas privadas, al adquirir seguros privados o el Seguro Facultativo de Salud por cuenta propia o cuando compran medicamentos.
- *Cooperantes externos:* Estos cooperantes pueden ser organizaciones que apoyan o buscan igualdad en el servicio de salud para todos.
- *Donantes Internos.*

Podemos afirmar que el Perú ha mejorado, desde los inicios del presente siglo, en cuestión de salud, gracias a una economía más estable y a una política de restructuración del sector médico. Las inversiones privadas y del estado han ido incrementando a través de los años permitiendo que más personas puedan acceder a los servicios básicos de salud o que, en otro caso, las personas tengan más opciones para una buena atención

médica.

En el 2011, el estado peruano invirtió 3 673 308 504 de nuevos soles en todo lo relacionado a la salud. Esto incluye desde los honorarios del personal que labora en las instituciones públicas de salud hasta todas las compras de insumos que un hospital requiere.

Por otro lado, según la Encuesta Nacional de Hogares realizada el 2009 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el 56.6% de personas tuvo algún tipo de malestar un mes antes de realizarse la encuesta. De este porcentaje el 36% no buscó atención, el 23.5% se automedicó, el 15.3% se atendió en un establecimiento del MINSA, el 8.9% en un establecimiento de EsSalud, el 8.5% en una clínica particular, el 6.5% es un consultorio médico particular, el 1.6% en otros establecimientos y el 1.5% en un establecimiento de las FFAA y/o Policía Nacional.

De esto podemos inferir que el principal centro de atención para los peruanos son los establecimientos del Ministerio de Salud (MINSA) y, esto se debe, en gran parte, por los precios tan bajos que se pagan por las atenciones médicas en el mencionado establecimiento. Mientras que de los centros privados las clínicas son la primera opción, en centros de salud, para atenderse.

Para el 2005, según las Empresas Promotoras de Salud (EPS), en el

Perú habían 1.5 camas por cada 1000 habitantes, cantidad promedio para América Latina, y hay una media de 7.5 personas por cada 10000 habitantes que son profesionales médicos.

Creemos que el camino por recorrer es aún largo y hay cosas por mejorar en un corto plazo.

Entre los aspectos a mejorar hay dos puntos que consideramos prioridad: Lograr que las zonas rurales de nuestro país no estén privadas de una básica atención médica e ir mejorando el servicio que brinda el MINSA, ya que hoy se torna insuficiente para la cantidad de personas que se atienden en estos establecimientos, la falta de una política a mediano o largo plazo y el aún bajo presupuesto del sector.

El mejorar en el sector salud, no solo implica el hacer centros de salud más grandes y con mejores equipos. Se debe pensar, también como prioridad, en las personas que ayudarán a los usuarios a sentirse mejor, que las enfermeras y/o doctores entiendan que no solo se trata de sanar a un paciente con pastillas, sino de tratarla de la mejor manera, comunicarse con ellos de una manera óptima sin sentir que ya realizan mucho por el solo hecho de atenderlos. El trabajar en la comunicación interna es un punto clave para lograr este tipo de comportamiento.

En nuestro país el sistema de salud se divide en dos subsectores y

estos son el subsector público y el no público.

2.1.1 El subsector público de la salud

El subsector público está estructurado en tres niveles (Valdes, Ramos, Miranda y Tovar. 2010):

- *El nivel nacional:* Está conformado por el Ministerio de Salud (MINSA).
- *El nivel regional:* Está compuesto por las Direcciones Regionales de Salud (DIRESA) y los otros subsistemas del subsector público de la salud son el Seguro Social de Salud (EsSalud) y la Sanidad de las Fuerzas Armadas y Policiales.
- *El nivel local:* En este nivel podemos encontrar a las postas médicas.

La Ley General de Salud nos dice que el MINSA es la máxima autoridad sanitaria, la cual tiene a cargo la rectoría del sector y es responsable de la dirección y gestión de la política nacional de salud, así como de supervisar su cumplimiento, de conformidad con la política general del gobierno. El MINSA es el encargado de atender a las personas que no cuentan con un seguro social de salud y es el que posee mayor cantidad de establecimientos y mayor presencia en todo el país.

Aunque los hospitales del MINSA son los más utilizados por el ciudadano cuando le aqueja algún mal, pues solo el 16.1% cree que la atención en estos establecimientos es buena, el 61.4% cree que es regular y el 14% cree que es mala. (Fuente: Universidad de Lima).

“El MINSA posee unos órganos desconcentrados que son las Direcciones de Salud de Lima Metropolitana, la Dirección de Abastecimiento de Recursos Estratégicos en Salud y los Institutos Especializados (Instituto Nacional de salud del Niño, Instituto Nacional de Salud Mental, Instituto Nacional de Rehabilitación, Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, Instituto Nacional de Oftalmología y el Instituto Nacional Materno Perinatal)”. (Valdes, Ramos, Miranda y Tovar. 2010). A su vez el MINSA tiene adscritos tres Organismos Públicos Ejecutores (Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásticas, Instituto Nacional de Salud y el Seguro Integral de Salud) y un Organismo Público Técnico Especializado (Superintendencia de Entidades Prestadoras de Salud) (Valdes, Ramos, Miranda y Tovar. 2010).

El MINSA cuenta con 8055, de un total de 9559, establecimientos en todo el Perú. En estos establecimientos ocurren casi 12.4 millones de atenciones de salud anualmente. Ello equivale unas 33,858 atenciones diariamente. En el Perú hay un total de 44,926 camas disponibles en centros hospitalarios

Cabe señalar que dentro de los establecimientos de salud del estado encontramos a los Hospitales de la Solidaridad y su plan operativo institucional nos dice que, en el 2009, esta institución brindó servicios médicos en Lima Metropolitana a través de 14 Hospitales de la Solidaridad y 14 centros médicos. Adicionalmente, estos centros hospitalarios también cuentan con siete establecimientos en provincias.

Por otro lado, *“EsSalud es un organismo público descentralizado con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al sector trabajo y promoción social, con autonomía técnica, administrativa, económica, financiera, presupuestal y contable y tiene como finalidad el dar cobertura a los asegurados y sus derechos habientes, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la seguridad social en salud, así como otros seguros de riesgos humanos”*(Vargas, 2009. p. 20).

En cuanto a la cobertura de servicios, EsSalud brinda cobertura en salud (prevención, promoción y recuperación de salud), prestaciones económicas y sociales (lactancia, maternidad, incapacidad temporal y atención al adulto mayor). El número de personas las cuales se atienden en EsSalud asciende a más de 7 millones, lo que representa alrededor del 40% de la población nacional (Fuente: Diario Perú 21).

Desde el 2010, EsSalud presentó un seguro de salud para trabajadores independientes que no se encuentren en planillas, dentro de

sus centro de labores, con la finalidad de beneficiar a 2.7 millones de personas. EsSalud cuenta con 36,975 trabajadores, según datos recogidos hasta el 2010, distribuidos en los 78 hospitales, 36 centros médicos, 30 policlínicos y 186 postas médicas que tiene en todo el país. Su presupuesto anual ascendió a 2,100 millones de soles en el 2010 y cuenta con 6,714 camas en todos sus establecimientos que en porcentaje total sería el 15.2%.

Otras entidades de salud que debemos mencionar son las EPS, la cual según la ley de modernización de la seguridad social en salud número 26790 son *“un sistema prestador de servicios de salud, que brinda atenciones de salud en forma complementaria a las dadas por EsSalud y contenidos en un plan de salud”*.

“Hasta el 2010. en el Perú habían 5 EPS (Pacífico salud, Rimac, Internacional, MAPFRE Perú, PERSALUD y ColSanitas Perú). Sus fondos provienen en un 25% del total de aportaciones del Seguro Social de Salud y de recursos provenientes de aportes voluntarios y copagos” (Valdes, Ramos, Miranda y Tovar. 2010). Aunque las EPS también tienen convenios con entidades del estado, en su mayoría los servicios de salud que brindan son para entidades privadas propias o de terceros.

La Dirección Nacional de Sanidad de las Fuerzas Armadas y policiales tiene como misión *“dar apoyo a las mismas protegiendo o recuperando la salud de sus integrantes, servicio que se hará extensivo a los familiares de estos”* (Vargas, 2009, p. 29). La sanidad de las fuerzas

Armadas es parte de la estructura del Ministerio de Defensa, mientras que la sanidad de las Fuerzas Policiales es parte de la estructura del Ministerio del Interior.

De las personas que han podido atenderse en un establecimiento de las Fuerzas Armadas o Policiales, el 33.2% cree que la atención en estos establecimientos es buena, el 30.2% cree que es regular y el 22.6% cree que es mala (Fuente: Universidad de Lima).

2.1.2.- El subsector no público de la salud

El subsector no público o privado está conformado por todas las clínicas y/o consultorios particulares con fines de lucro y las clínicas sin fines de lucro.

Dentro del subsector privado de los establecimientos de salud podemos encontrar a tres agentes importantes:

- Los usuarios.
- Las entidades de salud.

- Las aseguradoras.

Según una encuesta realizada el 2005 por el Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN), en el Perú había, hasta ese año, 566 entidades de salud privadas. En porcentaje sería un 7.1% del total de establecimientos de salud en el país.

Anualmente, el sector privado de salud realiza, aproximadamente, 72 mil hospitalizaciones, 3 millones de consultas y atienden 360 mil emergencias. Este se rige por un principio comercial de oferta y demanda, en el que el centro de salud otorga un servicio por el que los usuarios tienen que pagar. (Díaz, 2010)

En Perú, Joo (2005, p. 4) nos dice que el mercado privado de la salud participan diversos agentes que no se encuentran integrados, por lo que ninguno tiene un control total de la cadena. Esto se da, debido a que las entidades de salud privadas trabajan de manera aislada respecto a las otras y se ven como competencia entre ellas, situación que imposibilita que entre todas haya un lineamiento común bajo una autoridad única entre ellas.

“En el sector privado con fines de lucro encontramos a las clínicas, consultorios médicos particulares y las empresas intermediadoras de prestación de salud. Estas últimas son las

aseguradoras que ofrecen cobertura económica mediante seguros particulares” (Burstein, 2001, p. 113 -114).

Para efecto de esta tesis es importante destacar el trabajo de las clínicas. Estas son entidades de salud que tienen como dueño a una o varias personas y por lo general las consultas y todo lo que a enfermedad se refiera son pagadas, habiendo una mejor atención al público, pues no hay aglomeraciones como en los hospitales.

Las clínicas, generalmente, son financiadas en un inicio por uno o un grupo de personas, que forman un directorio, que invierten un capital de dinero en pos de la construcción de un centro de salud. Estas personas no necesariamente tienen que ser médicos. El monto de la inversión dependerá de la calidad de clínica que se quiera crear.

El Perú cuenta con 84 centros médicos privados inscritos en la Asociación de Clínicas Particulares del Perú según datos obtenidos hasta mayo del 2012. De estas, 57 se encuentran en la capital y 27 en provincias. Entre las más destacadas encontramos a las Clínica Angloamericana, Ricardo Palma y la Clínica Internacional, según el último estudio presentado por América Economía Intelligence.

En el subsector privado no lucrativo, también podemos encontrar a los servicios parroquiales, los Organismos No Gubernamentales (ONG) y los seguros particulares de salud de instituciones profesionales o gremiales. La financiación de estas entidades se realiza a través de recursos propios;

dentro de estos recursos, los ingresos son obtenidos por farmacia y donaciones.

Estas entidades también reciben el apoyo económico de las EPS o aseguradoras sí es que estas ONG los ayudan brindando su servicio de salud, donantes externos y colaboradores internos.

2.2.- La comunicación dentro del sector salud

Creemos que la función que tiene y deberá tener la comunicación en los centros hospitalarios es de las más importantes en la organización; esta debe ser vista como la piedra angular necesaria para que se produzca la nueva concepción de los hospitales en la que la comunicación no es un mero instrumento empresarial sino, más bien, un elemento vital para la integración de todos los trabajadores a través de la generación de compromiso y una manera de informar estratégicamente a los públicos externos mediante la apertura de la organización a los medios de comunicación

Una buena comunicación dentro de una organización de salud es el paso inicial para generar una imagen adecuada entre los públicos a los cuales se dirige la empresa. La imagen institucional que las personas se puedan crear del centro hospitalario empezará a formarse como tal, desde el buen entendimiento que tengan los trabajadores sobre la importancia que tienen ellos para la empresa y sobre las metas generales que esta misma

tiene. Un colaborador motivado, bien informado y seguro de lo que hace será el inicio de la consecución de la imagen empresarial ideal. Esta investigación tiene como uno de sus objetivos el mostrar la importancia de la comunicación interna, como pilar inicial, para una buena comunicación institucional y con esto, a largo plazo, tener un buen clima laboral que se podría traducir en un mejor desempeño de los trabajadores.

“Resulta necesario que las nuevas gerencias de los centros de salud estén fundamentadas en valores proactivos para desarrollar estrategias efectivas en acciones comunicacionales, dentro de las cuales estructuren una visión institucional, moderna, con objetivos, roles y políticas bien definidas para alcanzar el cambio de paradigma deseados por los actores institucionales” (Otero y Alvarado, 2010, p. 93).

Por otro lado, una modalidad peculiar de la comunicación, con un alto significado e impacto en la asistencia médica enfocada hacia pacientes y familiares, lo constituye *“el proceso comunicativo entre trabajadores de cualquier nivel del Sistema Nacional de Salud, matizado por la diversidad, los nexos e interrelaciones que se establecen entre estos, en función del cumplimiento óptimo de la tarea asignada. Y entre los elementos que regulan la comunicación en una entidad de salud sobresalen”* (de Dios, Jiménez, 2009, Online):

- *Defensa psicológica continua:* Al igual que en la relación médico-paciente, entre los trabajadores se establecen barreras de orden

psicológico cuando recién ingresa al trabajo y esta etapa dura hasta que logre adaptarse.

- *Nivel técnico y profesional:* Entre trabajadores, los más capacitados técnica y profesionalmente son los líderes del grupo y son los que, de una u otra forma, representan al colectivo al cual pertenece dentro de la organización.
- *La cultura general integral es inherente al buen profesional, independientemente de la rama de la ciencia en la cual se desarrolle:* En medicina, al encontrar gran diversidad de personalidades entre los trabajadores y, a su vez, gran variedad de enfermedades se hace completamente necesario poder establecer una buena estrategia de comunicación con los pacientes, con los familiares y los trabajadores.
- *Perfiles de cargo:* expresan los avances en la comunicación por sectores más específicos, por lo cual mejoran técnicamente el lenguaje verbal, logrando hacerlo más efectivo.
- *Autoridad y poder de decisión:* En salud, cuando los trabajadores con poder y autoridad para manejar todos los procesos involucrados con el desarrollo de un centro de salud, respetan las normas de comunicación efectiva, los resultados en general se ven favorecidos permitiendo una mejora general.

A su vez, De Dios Jiménez (2009) enumera algunos roles de la comunicación dentro de los establecimientos de salud y estos vendrían a ser

los siguientes:

- Fuente inagotable de información.
- Modulación de conducta, personalidades, valores, de trabajo individual y colectivo.
- Enseñanza, asesoramiento, preservación de derechos o exigencia de deberes.
- Explicación de fenómenos abstractos.
- Discusión de lo desconocido y explicación de lo conocido.
- Proyección de esperanzas.
- Formulación de hipótesis, consuelo, corrección de problemas y preservación de normas y leyes.

Finalmente, de cara a la comunicación interna, Medina (2011) realizó un decálogo enumerando la importancia que tiene esta herramienta para brindar un mejor servicio en los centros de salud:

- La comunicación interna hospitalaria tiene un ámbito exclusivo de actividad que es desarrollado por profesionales de este sector, es decir, profesionales de la comunicación y profesionales de la salud.

- Se trata de una función profesional tecnificada, lo cual implica la realización de planes oficiales de comunicación interna y de protocolos de funcionamiento que garanticen la coherencia de los procesos.
- La comunicación interna es la actividad comunicativa más importante que se desarrolla en un hospital, por eso constituye la base de la política global de Comunicación Institucional desarrollada por el hospital.
- Esta actividad se constituye en un departamento, garantiza la coherencia y potencia las sinergias entre todas las iniciativas desarrolladas en este ámbito para así satisfacer mejor las necesidades comunicativas del hospital.
- El departamento de comunicación interna, no sólo depende directamente de la dirección del hospital, sino que además, el resto de áreas comunicativas que posee el hospital están subordinadas a dicho departamento.
- La comunicación interna asume como función propia la gestión del conocimiento organizacional con el objetivo de optimizar dicho conocimiento y de aportar beneficios al conjunto de la organización.
- La comunicación interna se encarga de transmitir, a los empleados, intangibles como la identidad de marca de la organización, apoyo a los empleados, etc. que permitan el desarrollo en el empleado y del sentimiento de pertenencia a la institución, la motivación, la integración, etc.

- La comunicación interna tiene en la comunicación interpersonal desarrollada por el profesional de la salud una de sus líneas estratégicas de actividad. El médico y el personal de enfermería se convierten en dos de los principales comunicadores del hospital.
- Esta actividad trabaja de modo integral y en colaboración con varios departamentos, especialmente con el de comunicación externa, recursos humanos y la dirección del hospital.
- La comunicación interna influye positivamente en la optimización de costes y en la agilidad de los procesos hospitalarios, de ahí la importancia de que dicho departamento tenga acceso a las áreas de gestión y financiera.

2.2.1 Corrientes teóricas de la comunicación y salud

Schiavo (Ruiz, 2010, p. 299-300) nos habla de cuatro corrientes que aborda la teoría en torno a los dos conceptos que hemos desarrollado en este sub capítulo: salud y comunicación. Estas corrientes son:

- Promoción de la salud.
- La comunicación para el cambio social.
- Comunicación en salud.
- Health communication.

En la primera corriente la comunicación es utilizada como una herramienta para conseguir proveer a los pueblos de los medios necesarios para mejorar y controlar su salud. Esta es una herramienta muy utilizada por los distintos gobiernos u ONG para concientizar a la sociedad sobre un tema de salud o poder lanzar alguna campaña de interés general.

La segunda corriente se sustenta en la participación de los actores sociales y en la apropiación del proceso comunicacional que rescata conceptos y propuestas de las teorías del desarrollo aplicadas a la realidad actual en donde lo *local* resalta de manera importante. Es la incursión de los profesionales en materia de salud y comunicación en los problemas que atentan a la población. Es volver a la praxis cuestiones teóricas.

La tercera corriente hace uso de medios masivos para promover estilos de vidas saludables, en tanto que la cuarta tiene el mismo concepto pero desarrollado exclusivamente en los Estados Unidos. Esta corriente también es denominada, por varios autores, como la comunicación para la Salud. Para Alcalay, esta es un área muy fecunda de trabajo y de investigación aplicada e interdisciplinaria. Representa un modelo de cómo las comunicaciones adquieren relevancia social aportando a otras áreas del quehacer humano. En otras palabras, es la vía o forma que los establecimientos de salud eligen para comunicarse con la población en pos de transmitirle una información que será exclusivamente de su interés.

Por otro lado, hoy por hoy, dentro del sector salud se viene debatiendo y, a la vez, incorporando, de manera acelerada elementos tecnológicos de cara a brindar un mejor servicio y de tener una mejor comunicación interna y externa; cuando hablamos de elementos tecnológicos nos referimos, básicamente, a la Tecnología de la Información

y Comunicación (TIC) como herramienta para mejorar el servicio de salud utilizando la ya denominada e-Salud.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones pueden definirse como “*el conjunto de instrumentos, herramientas o medios de comunicación como la telefonía, los computadores, el correo electrónico y la Internet que permiten comunicarse entre sí a las personas u organizaciones*”. (DANE, 2003, p. 13) La e-Salud no es un modo alternativo o adicional de atención sanitaria como consecuencia de la aplicación de las TIC, sino formas diferentes de prestar servicios ordinarios; en muchos casos, de forma más eficiente y efectiva, y en otras, de forma más equitativa, gracias al potencial de cambio que las mismas facilitan, para poder mejorar: la accesibilidad, rapidez en la atención, reducción de tiempos de respuesta, implantación de alertas, ahorro de costes, precocidad diagnóstica, mejora de la efectividad diagnóstica o terapéutica, mejora en la calidad del servicio, etc. Sólo en casos muy excepcionales, en los que el valor añadido diferencial potencial fuese muy alto, hablaríamos de una nueva modalidad asistencial.

En la actualidad, Colombia y España, por citar algunos ejemplos, están empezando a hacer uso de las TICS en el sector salud. 790 instituciones prestadoras del servicio de salud, en Colombia, están hoy conectadas en 20 departamentos del país logrando que sean atendidas muchas personas a través de la telemedicina, en tanto que en el país ibérico ya se vienen realizando estudios sobre los beneficios que traería a las personas de la tercera edad el uso de la TIC por parte de los centros médicos.

Internet ya es la mayor fuente de contenidos médicos de la que

disponen, y es allí donde los médicos deberían estar para ofrecer sus servicios y para compartir nuestro conocimiento. El sanar a las personas parte de una buena comunicación y de una percepción adecuada de la calidad del centro hospitalario. Se entiendo lo difícil que es dar el paso de una comunicación verbal y personal a una comunicación digital que no deja de ser válida, importante, necesaria y mayor efectividad en estos momentos.

Según lo mencionado, podemos afirmar que nos encontramos en una etapa en la que la comunicación, dentro y fuera de las entidades de salud, viene variando de forma vertiginosa y cada vez se adapta más a los cambios tecnológicos y sociales que la misma sociedad viene afrontando.

2.3.- El plan de comunicación aplicado al sector salud

2.3.1 Definiendo el plan de comunicación

Un plan de comunicación es la hoja de ruta que una empresa se planteará seguir, utilizando todas las herramientas de comunicación que tengan al alcance, de cara a conseguir los objetivos planteados. Un plan de comunicación conlleva una investigación previa con la finalidad de darle mayor validez a lo que se vaya a plantear en el mismo.

Para Prieto (2009, p. 40) un plan de comunicación *“define los objetivos básicos de comunicación (interna y externa) durante un periodo largo de tiempo (por ejemplo cuatro años) y los criterios básicos con carácter general. Es decir, que por una parte se fijará el objetivo general*

de comunicación, y por otro, el correspondiente al año en curso”.

“Un plan de comunicación evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación (por ejemplo, publicidad general, respuesta directa, promociones de ventas y relaciones públicas), y que combina estas disciplinas para brindar claridad, consistencia y máximo impacto a las comunicaciones a través de la integración uniforme de mensajes” (Kotler y Keller, 2006, p. 558).

También se puede definir al plan de comunicación como *“el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo. Se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones en comunicación” (Díaz, Loaiza y Zambrano, 2009, p. 23).*

Para Van Riel (1997, p.157) en la literatura actual, se le está dando una gran importancia a la planificación de la campaña y no mucha importancia a las formas en las que planificar y mucho menos, a la planificación simultáneas de todas las actividades de comunicación de la organización.

La formulación del plan de comunicación se realiza a partir del conocimiento del estado de la comunicación y de decidir la estrategia de la misma. Saló (2005, p. 54) propone nueve pasos para la elaboración de un

plan de comunicación:

- *Formular la estrategia y el plan:* El primer gran paso es proponer todas las ideas posibles para realizar un plan de comunicación adecuado para la empresa.
- *Desarrollar el plan:* Es poner en práctica lo que se ha formulado como plan de comunicación
- *Fijar los objetivos precisos y concretos:* En este punto no se debe divagar y, más bien, se debe tratar de ser lo más claro posible, ya que debe ser entendido por todo el personal.
- *Planificar las fases de aplicación:* Es tener toda la idea preparada, paso a paso, previo a empezar a desarrollar el plan.
- *Programar las acciones que se van a emprender:* Definir el tiempo de inicio y final de los pasos a realizar.
- *Gestionar el impacto de los procesos:* Un análisis de los resultados obtenidos comparándolo con lo que se esperaba obtener en cada

segmento del plan.

- *Preparar el seguimiento del proyecto y de los programas para medir y revisar el progreso y de la implementación y ajustarlo:* No solo se trata de ver los resultados al final del proceso, sino de analizarlo durante el mismo para ir solucionando pequeños problemas que se pueden presentar durante el proceso de ejecución del plan de comunicación.
- *Comparar el coste y eficacia de acuerdo con los objetivos:* En este paso se evalúa si valió la pena lo invertido en tiempo y dinero según los resultados obtenidos.
- *Establecer la gestión económico-financiera del proyecto y el análisis de viabilidad y de continuidad:* La idea es tener un buen plan de comunicación y que este se adecue al presupuesto asignado.

El proceso también incluye la evaluación y la gestión; esta última es la puesta en práctica de lo planificado. Es válido aclarar que el presente trabajo no incluye la puesta en práctica del plan de comunicación, ya que nuestra propuesta concluye brindando los lineamientos de comunicación que creemos necesario implementar en el centro hospitalario. Sin embargo se reconoce su importancia como parte inseparable del proceso, motivando nuevos diagnósticos y planificaciones.

Por todo lo mencionado, podemos concluir que en un contexto actual, donde la competencia entre las organizaciones es cada vez mayor y el usuario se vuelve más exigente, resulta, por así decirlo, necesario que las empresas tengan un plan organizado de comunicación institucional, dentro del plan general empresarial, que fije las directrices de la política de comunicación.

2.3.1.1- Objetivos de un plan de comunicación

Una estrategia de comunicación corporativa integrada tiene como objetivo el consolidar una serie de atributos que una empresa tiene como propias y las cuales deben convertirse en identidad para los trabajadores. Esto tiene como finalidad el generar una mayor credibilidad y un aumento de la confianza de los públicos externos. Para esto, la organización crea y pone en acción un plan de comunicación institucional en la que se debe incluir todas las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos.

Los esfuerzos que muchas veces realizan los directivos por cumplir objetivos empresariales resultan insuficientes, en algunas oportunidades, por no tener un plan de comunicación interno que canalice los esfuerzos puestos en marcha para una mejora en general, por lo que creemos se hace

necesario acompañar esta iniciativa organizacional con un plan interno de comunicación y así mejorar la percepción del esfuerzo puesto en acción.

Saló (2005, p. 54-55) presenta algunos objetivos, del plan de comunicación, que resumiremos en:

- *Concretar las bases de la política de comunicación a corto y largo plazo:* Con esto se impide dejar vacíos en torno a la comunicación y se estará mejor preparados para actuar debidamente.
- *Implicar a la empresa y sus colectivos en el desarrollo del proyecto empresarial:* La idea es que todos puedan participar en las mejoras propuestas para la organización. Es una buena forma de integrar a los distintos grupos que una empresa puede tener.
- *Facilitar espacios de colaboración y relación para fomentar, aumentar y compartir el sentimiento de pertenencia a la empresa:* Las organizaciones deben tener ambientes de distensión dentro de la misma empresa y, a su vez, generar días en los que puedan reunirse los trabajadores fuera del horario laboral para compartir un

momento juntos.

2.3.2.- Plan de comunicación en el sector salud

La comunicación ordenada, con objetivos claros y medibles que permitan complementar y colaborar con la idea de brindar un mejor servicio de salud es de vital importancia en nuestros tiempos. Un buen servicio, buena práctica médica y un trato ideal de los empleados no siempre es suficiente elemento diferenciador de la competencia, por lo que un buen programa de Relaciones Públicas sea puesto en práctica.

Según Kano (2009), el departamento de Relaciones Públicas, en el sector salud, se ocupa de la gestión de las dos comunicaciones: internas y externas; es también responsable de las promociones de las organizaciones de salud y la implementación de programas de marketing del hospital que están relacionados con la misión y visión del hospital, además de gestionar y mejorar el flujo de información dentro del hospital y entre el hospital y la comunidad a la que sirven.

De cara a la comunicación externa, la función básica vendría a ser; crear la imagen deseada por la clínica u hospital. Esto se logrará utilizando las herramientas de comunicación que el centro de salud vea óptimo o, en todo caso, que puedan estar a su alcance.

La consultora de marketing y dirección de salud PB Healthcare Business Solutions LLC menciona algunos puntos en los que los

hospitales deberían prestar atención para mantener al personal productivo, con el afán de cooperar y concentrarse en la satisfacción del cliente. Estos son:

- Las cosas que se podrían hacer para mejorar las relaciones entre el personal médico y de hospital.
- Formas de mejorar las relaciones y los procesos de atención al paciente.
- Formas de mejorar los programas clínicos y servicios para mantener la calidad de la atención al paciente.

Por lo mencionado podemos decir que la función de los departamentos de Relaciones Públicas viene a ser la de poner en práctica el plan de comunicación previamente elaborado y estos planes pueden incluir todo lo relacionado a la comunicación interna y externa. En lo interno, la comunicación básicamente colabora con la transmisión de información, mejorar o mantener un buen clima laboral y establecer una óptima comunicación con el público externos que se encuentra en el centro médico.

Por otro lado, la PB Healthcare Business Solutions LLC plantea una serie de enfoques estratégicos que deberían seguir los hospitales y el personal que labora en ellos:

- ♣ Hincapié en la marca y la publicidad que son de gran interés para los consumidores. Mayor atención al servicio y valor con el paciente, que al médico.
- ♣ Que el Director general y Vicepresidente de asuntos médicos deben actuar como codirector médico de las relaciones oficiales de todos los grupos.
- ♣ Las mismas mejoras que se intenta brindar en el servicio al cliente deben ser para todo el personal del centro hospitalario:

Mayol nos dice que de cara a la comunicación interna se deben crear sesiones de formación para todo el personal, difusión de directivas y una monitorización de implantaciones que puedan realizarse en el establecimiento de salud.

Podemos concluir que un buen plan de comunicación puede garantizar una imagen positiva para la clínica a través de publicidad, promociones, eventos comunitarios, relación con la prensa y la buena comunicación interna. Toda imagen que se trasmite al público empieza a forjarse desde dentro de la institución, es por ello que el trabajo de comunicación interna y externa que se haga debe verse como un trabajo en conjunto, como un complemento de una hacia la otra.

Para Anand y Chakravarti (1981, p. 254) *“la gran responsabilidad de llevar adelante un buen programa de Relaciones Públicas recae en el*

máximo ente de la organización. Las responsabilidades de las Relaciones Públicas pueden ser identificadas como primarias y secundarias. La responsabilidad primaria es un asunto combinado entre el fiduciario, la administración y el personal de Relaciones Públicas competentes, mientras que la responsabilidad secundaria recae sobre todos los funcionarios del hospital. Muchas autoridades en el mundo creen que los médicos también deben participar más activamente en los esfuerzos totales de las Relaciones Públicas del hospital, ya que son los vínculos viables y visibles con los pacientes, familias y visitantes y por lo tanto con el resto de la comunidad”.

Se debe mencionar que para estos autores un buen manejo de las Relaciones Públicas no reemplaza el hecho que los usuarios van a un hospital para ser bien atendido en el ámbito médico, pero lo recomendable es una confluencia entre una buena atención médica y un buen trato del personal en un ambiente agradable.

En el St. Peter`s Hospital (2011), de la ciudad de New York en Estados Unidos, el Departamento de Relaciones Públicas y Marketing es responsable de la implementación de programas de marketing del hospital, incluyendo la comunicación externa e interna, monitoreo de la satisfacción del paciente, y la publicidad. Gráficos, servicios de voluntariado, educación comunitaria y bienestar están incluidos dentro del departamento.

El objetivo del Departamento de Relaciones Públicas y Marketing

es el diseño e implementación de marketing y comunicación que están alineados con los objetivos estratégicos generales del plan del hospital.

A su vez, el Hospital Clínico San Carlos de la ciudad de Madrid, España, el cual desarrolla una función asistencial, docente e investigadora, realiza un trabajo de comunicación interna y externa desde su departamento de prensa con los objetivos de desarrollar estrategias de comunicación que refuercen el posicionamiento del centro sanitario como hospital de referencia y alta calidad en su entorno, así como su orientación hacia el ciudadano, de facilitar la relación con los medios de comunicación, reforzar la identidad corporativa y el sentimiento de pertenencia al hospital y a la Red Sanitaria de la Comunidad de Madrid de los trabajadores y potenciar la comunicación vertical y horizontal para mejorar el clima interno mediante la creación de nuevos canales y el incremento de la información desde la Dirección hacia los trabajadores.

De cara a su comunicación externa realizan las siguientes funciones:

- Elaboración de notas de prensa y comunicados.

Figura 1

- Convocatoria y organización de ruedas de prensa.

Figura 2: Rueda de prensa organizada por el Hospital Clínico San Carlos

- Gestión de peticiones de medios de comunicación.

- Coordinación de la producción editorial institucional: memorias, guías y folletos.

Figura 3: Folleto del Hospital Clínico San Carlos

- Coordinación de la página web.

Figura 4

Y en Comunicación Interna colaboran en:

- *Imagen y cultura corporativa:* Con la idea de generar un mejor ambiente el cual será plasmado a todo el público externo.
- *Participación en la revista de la Consejería de Sanidad:* Esta herramienta es ideal de cara a colaborar con la comunidad en brindar consejos y noticias médicas.
- *Edición de la revista interna Clínico Expresión:* Es una forma más de brindar consejos médicos a los distintos públicos y de generar una buena imagen.
- *Coordinación de la intranet:* Es el mejor medio para una comunicación óptima entre los trabajadores.
- *Resumen diario de prensa:* De las noticias gestionadas por el propio hospital y de aquellas son del interés del sector de salud.
- *Elaboración de circulares y avisos internos:* Herramienta usada para transmitir información general a los trabajadores.

Otro caso para destacar es la gestión de la comunicación en el Departamento de Salud Torrevieja, Alicante, España, se divide en dos áreas

que desarrollan su trabajo de manera complementaria. Por un lado encontramos la Jefatura de Prensa, la cual implementa sus funciones en el desarrollo externo de las políticas de comunicación, centrando su principal atención en la gestión de las relaciones con los medios de comunicación.

Esta función es más que importante porque creemos que es la mejor forma de generar recordación o estar en el top of mind de los posibles públicos objetivos de los centros de salud; a su vez, cabe recordar que según un estudio realizado por la Universidad de Harvard una información publicada como nota de prensa en los medios tiene tres veces más efecto que una publicidad. Por otro lado, se encuentra el área de la Jefatura de Comunicación Interna la cual aborda la vertiente comunicativa interna de la compañía, prestando un especial énfasis a los canales y herramientas de comunicación que nos permiten alcanzar nuestros objetivos en relación a los públicos internos de la organización.

Figura 5: Nota de prensa generada por la jefatura de prensa

Figura 6: Manual de identidad corporativa del departamento de salud de Torrevieja Salud

Dos de las clínicas más importantes del mundo: Johns Hopkins Hospital o el Mayo Clinic, ambos en Estados Unidos, realizan un trabajo de comunicación, de cara al público externo, que cabe destacar.

El Johns Hopkins Hospital tiene un Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas que entre sus funciones está la relación con los medios y la producción de publicaciones. El hospital, constantemente publica en los medios artículos de interés general o investigaciones de carácter científico. A su vez, apoya las publicaciones de libros o transmite, en forma de *podcasts*, noticias relacionadas a la salud y que son del interés tanto médico como general.

Este último punto es importante resaltarlo porque el compromiso de las publicaciones, en su mayoría, no solo va dirigido al círculo médico, sino a todas las personas en general en forma de consejos o recomendaciones y son publicadas tanto en medios de prensa, en la página web del propio hospital y en sus redes sociales.

Lo más resaltante del trabajo de comunicación de este hospital es que brinda una información muy completa para cualquier persona que quiere hacer uso del centro médico. No solo se centra en realizar un buen trabajo con los medios o en incrementar sus publicaciones, sino que utiliza

todas las herramientas que la nueva tecnología ofrece para brindar todo lo que el público pueda querer y lo hacen muy detalladamente.

Figura 7: Libro Elaborado por el Hospital Johns Hopkins

Figura 8: Revista editada por el Hospital Johns Hopkins

Figura 9: Publicación en el Washington Post sobre el hospital Johns Hopkins

The Mayo Clinic tiene un departamento de prensa que frecuentemente elabora información para ser difundidos por diversos medios. Utilizan la prensa, la radio y la televisión, creando sus propios contenidos, para informar sobre algún tema en particular que puede ser de interés general. De la misma forma, realiza publicaciones de libros y trabajos sociales, en las escuelas o comunidades que lo necesitan, dando charlas o brindando ayuda médica directamente.

La clínica hace un excelente uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales. Permanentemente usa del Facebook colgando videos educativos y didácticos y, a nuestro entender, es el que mejor uso le da a esta herramienta audiovisual. A su vez, tienen una sección especial para blogs en la que el personal médico publica distintas investigaciones propias y sus propias aplicaciones para los celulares inteligentes.

Figura 10: Aplicación para celulares inteligentes

Figura 11: Nota de prensa elaborada por la Clínica Mayo

Centros médicos, de primer nivel mundial, como Cleveland Clinic o Massachusetts General Hospital realizan un trabajo de comunicación externa a través de distintas publicaciones en los medios masivos. The Cleveland Clinic posee un departamento de prensa que se encarga de difundir videos y escritos con recomendaciones médicas elaboradas por expertos en el tema; en tanto que The Massachusetts General Hospital tiene una gama de revistas que publica temporalmente como el Mass General Magazine o The Hotline. Estas publicaciones son acompañadas por las diversas noticias que aparecen públicas en los medios de prensa o en la propia página web del hospital.

Por otro lado, como ya hemos mencionado, dentro de los planes de comunicación en los establecimientos de salud se viene hablando, con mayor frecuencia, sobre el tema de la tecnología de la información y la comunicación (TIC).

“En la Sociedad Red, el personal de salud requiere desarrollar una serie de conocimientos, habilidades y prácticas, que se configuran como las competencias TIC, con la finalidad de poder brindar sus servicios a la población con mayor precisión, calidad y rapidez. De acuerdo con Lupiáñez (2010), *“Internet ha emergido como un nuevo medio para la práctica médica, tal es así que la telemedicina y la teleasistencia son buenos ejemplos del uso de Internet para proveer servicios sanitarios. Dentro de las nuevas prácticas del personal médico están, por ejemplo, el envío de partes médicos, seguimiento de consultas por vía electrónica (Internet, mensajes a móvil), envío de SMS para recordar que el paciente debe tomar sus medicinas, pruebas médicas, visitas al centro de salud u hospital, consulta de la historia clínica, resultados de pruebas, etc.”* A su vez, en relación a los profesionales de enfermería, otro estudio realizado por Lupiáñez y otros (Choque, 2011, p. 47-60), señala que el 28,9% de enfermeras acceden a Internet como parte de su trabajo.

The Cleveland Clinic posee un sistema de información basado en la tecnología que le permite al paciente y a los médicos poder estar conectados las veinticuatro horas del día sí es necesario. Los pacientes pueden ver su historia clínica, recibir recetas médicas o realizar preguntas a través de una

cuenta personal y privada, en tanto que los médicos pueden monitorear los avances de algún paciente o su historia clínica sí es que ha sido atendido en otro centro de salud.

Para Fernández, la introducción de tecnología no mejora nada automáticamente per se: ni procesos, ni comunicación, ni comportamientos, etc. No arregla las ineficiencias en los procesos: es preciso trabajar muchas cosas alrededor para que se produzca una verdadera transformación. Por tanto, la introducción de nuevas tecnologías de carácter necesario no siempre es suficiente. Es necesario trasladar tareas y actividades que realizan nuestros profesionales hacia los pacientes y hacerlo utilizando tecnología porque será la forma más segura y más eficiente para poder hacer sostenible el sistema de salud.

Por otro lado, pero siguiendo con la línea de tecnología, hay tres razones principales por lo que se recomienda a los centros médicos tener una mayor participación en las redes sociales. Estas razones son: (Salud y Gestión, 2011, Online)

- Impulsar un nuevo modelo de prestación asistencial, en la que el paciente sea más corresponsable de su salud.
- Obtener *feedback*: escuchar es más importante que hablar para aprender, y por extensión, para cambiar a mejor.
- Incrementar el valor de la marca (*build hospital brand*).

Por dar un ejemplo, el Hospital San Juan de Dios de la Universidad de Barcelona hace uso de las redes sociales de manera constante y global. Ellos poseen cuentas en Facebook, Twitter, Youtube, Slideshare, webcasting, etc. Y esto los ha llevado a tener un mejor contacto con el público externo.

Todas estas acciones y datos mencionados en referencia al uso de las TIC o redes sociales dentro de los centros de salud pueden adquirir una mayor relevancia al saber que, por ejemplo, el 84 % de personas utilizan Google antes de ir al médico, que los pacientes solo recuerdan entre el 50% y 60% de lo que le dice un doctor en una consulta de 10 minutos o que el 57% de personas comparten, con otras personas, su experiencia con el médico.

Por último, después de revisar las herramientas de comunicación online que utilizan las mejores clínicas de Latinoamérica podemos plantear una lista de similitudes entre ellas que mencionaremos a continuación:

- *Publicación de artículos de interés:* Los artículos normalmente se publican en las revistas de las propias clínicas, en sus páginas web o en los anuarios como es el caso de la Clínica Cardioinfantil de Colombia.

Figura 12: Publicación de la Clínica Cardioinfantil de Colombia

(2011)

- *Elaboración de notas de prensa:* Según el estudio, la clínica israelí Albert Einstein de Sao Paulo, considerada la mejor clínica de Latinoamérica según la investigación realizada por América Economía Intelligence (2012), elabora constantemente boletines de prensa que publica en su página web y en los medios especializados.

Figura 13

- *Información directa la cual es respondida por un médico:* La Fundación Santa Fe de Bogotá ofrece el servicio de poder enviarle alguna pregunta médica a algún doctor y este tendrá la responsabilidad de resolver esa duda. La idea es que mediante la página web de la clínica, se puedan resolver incertidumbres de los pacientes que no requieran de una cita formal para ser respondidas.

Figura 14

- *Citas y cotizaciones en línea:* La clínica Alemana de Santiago de Chile ofrece el servicio de realizar citas a través de su página web y, a su vez, el futuro usuario de la clínica sabrá cuanto deberá pagar por la consulta. Esto permite que tanto la clínica como los usuarios ganen tiempo, ya que no deben esperar llegar al centro de salud para hacer todos estos trámites.

Figura 15

- *Participación en las redes sociales:* Son diversas las clínicas en

Latinoamérica que ya utilizan con mucha frecuencia las redes sociales como Facebook, Twitter o Youtube. El hospital Médica Sur de México viene utilizando el Facebook hace dos años, aproximadamente, y ya tiene más de 32 mil personas agregadas a su página.

Figura 16

Capítulo III:

ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA CLÍNICA ANGLOAMERICANA: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

3.1.- Nociones preliminares

La British American Hospital tuvo sus inicios en los años 20 luego de la Primera Guerra Mundial, cuando un grupo de ciudadanos americanos y británicos inmigrantes decidieron crear en la ciudad de Lima un hospital propio que diera asistencia a sus conciudadanos, ya que las costumbres y el idioma hacían difícil su atención en otros nosocomios de la capital.

El 30 de octubre de 1921 se inaugura la clínica. Al evento asistieron connotadas personalidades de la época, entre las que destacaron el Presidente de la República, Dr. Augusto B. Leguía; sin embargo no fue sino hasta el 22 de noviembre de ese año que la British American Hospital (Clínica Anglo Americana, como figura en la licencia otorgada por el Ministerio de Salud) abrió sus puertas en el distrito de Bellavista, Callao.

Las pautas y normas que sentaron los fundadores permanecen vigentes a la fecha al contar con un cuerpo médico especializado, quienes aportan conocimientos y técnicas novedosas para el sistema de salud del país. Lo antes descrito también se aplica a la Escuela de Enfermería de la Clínica Anglo Americana, fundada por la Srta. Louise Kurath, exalumna de la Sra. Florence Nightingale, fundadora mundial de la profesión de enfermería.

El terremoto del 24 de mayo de 1940 causó serios daños y la Clínica no fue una excepción; así luego de ser inspeccionada se decretó su demolición. El sismo no hizo más que precipitar la construcción de un moderno nosocomio, idea que se venía madurando desde hacía algún tiempo. Luego de la adquisición de un terreno de 10,582 m² en el distrito de Miraflores, en febrero de 1942, antes de terminar la construcción del nuevo local, se comenzó el traslado de los enfermos de Bellavista a

Miraflores. Se había cambiado de local pero no de gestión. La Clínica Anglo Americana mantenía las pautas y normas iniciales, pero ahora con la variante de incluir a médicos peruanos con estudios completos en el extranjero dentro de su staff.

Este cambio trajo la continuidad y permanencia de la Clínica, dado que en el año 1969 al expropiar el gobierno militar las empresas de los accionistas fundadores, estos deciden retornar a sus países de origen dejando en manos de este grupo de médicos peruanos el destino de la Clínica Anglo Americana, los cuales se hicieron cargo del hospital y compraron las acciones de la British American Hospital, permitiendo de esta manera continuar atendiendo. La calidad y nivel de atención que la Clínica Anglo Americana brindaba fueron reconocidos a nivel internacional al recibir la Cruz de Boyacá, distinción equivalente a la Orden del Sol del Perú, que el gobierno colombiano le otorgó por la destacada atención médica brindada a su expresidente, Dr. Alberto Llerena Camargo.

La década de 1980 trae consigo el inicio de la renovación del edificio construido hace cuarenta años, con la construcción de la Torre de Consultorios Externos con capacidad para 67 consultorios, convirtiéndose en el primer edificio aprobado por el Ministerio de Salud para personas con discapacidad física.

La expansión de los centros de atención de la Clínica se dio con la filial de urgencias ubicada en el distrito de La Molina, primer satélite del sector privado a nivel nacional inaugurada en julio de 1997.

A continuación, mencionaremos cual es la misión, visión y valores que la clínica mantiene como eje principal para su desarrollo día a día:

- *Misión:* Son una organización confiable que brinda servicios de salud con profesionales altamente calificados, comprometidos en servir con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental.
- *Visión:* Ser la organización de salud de referencia, preferida por nuestra confiabilidad, ética y calidez.
- *Valores:*
 - Respetan la vida, la dignidad humana y el medio ambiente.
 - La ética y la honestidad son esenciales para su organización.
 - El trabajo en equipo se fundamenta en el respeto, reconocimiento y aprecio en su quehacer.
 - La calidez y confiabilidad son parte de su vocación de servicio.

3.1.2.- Estructura y organización

- a) Junta general de accionistas
- b) Gerencia
- c) Administración
- d) Staff médico

e) Asistentes

f) Otros

3.2.- Situación comunicativa de la Clínica Angloamericana

3.2.1.- Descripción de las herramientas de comunicación interna y externa utilizadas por la Clínica Angloamericana.

3.2.1.1.-Comunicación interna

La Clínica Angloamericana cuenta con medios de comunicación que están a disposición de cada departamento o área de la misma clínica como de todo el *staff* médico, los cuales pueden hacer uso siempre y cuando lo soliciten a la Gerencia de Recursos Humanos, la cual debe pronunciarse respecto al pedido.

La comunicación interna de la clínica está a cargo del Departamento de Recursos Humanos con colaboración del Departamento de Marketing. Las herramientas son las siguientes:

- **Boletín Informativo:** Cuenta con 12 páginas y es distribuido a

todo el personal cada dos meses. En este boletín se tocan temas como el crecimiento de la clínica, nuevas adquisiciones, cambios internos, nombramientos, etc.

- **Intranet:** Esta herramienta es de uso exclusivo del personal de la clínica a través del cual podrá tener acceso a información brindada por la Gerencia de Recursos Humanos, actualidades y gestión. Esta herramienta solo puede ser utilizada por computadoras dentro del establecimiento de salud.
- **Comunicados:** Son documentos enviados por la Gerencia de Recursos Humanos o cada jefatura. Estos comunicados dependen, su forma y carácter, del tema que se vaya a tratar en el comunicado.
- **Eventos de integración:** La clínica realiza dos veces al año dos eventos con la finalidad de relacionar a todo su personal. No tienen fecha determinada y la participación de los trabajadores siempre se da.

3.2.2.2.- Comunicación externa

De cara a la comunicación externa, la clínica cuenta con un Departamento de Marketing que realiza, en su mayoría, un trabajo de publicidad y marketing con su público objetivo.

Las herramientas que utiliza este Departamento son:

- **Avisos publicitarios y publireportajes:** En el año 2011 se publicaron entre avisos y publireportajes un aproximado de 15 publicaciones pagadas. Los medios fueron el diario El Comercio, la revista Etiqueta Negra, entre otros pocos medios que tienen acogida en los niveles socioeconómicos AB.

Figura 17

- **Dossier de prensa:** Creado para ser utilizado en situaciones de crisis y/o a solicitud expresa de algún medio de comunicación. Hasta el momento no ha sido utilizado.
- **Conferencia de prensa:** Se utiliza para anuncio de productos o servicios nuevos, avances tecnológicos, fusiones o adquisiciones, nombramientos trascendentales. No se utiliza en situaciones de crisis a no ser que la Gerencia de Marketing lo solicite directamente.

Figura 18

- **Visitas Guiadas:** Esta herramienta es utilizada solamente cuando alguna entidad nacional o extranjera hace un pedido expreso de realizar un tour dentro de la clínica. Estas visitas son guiadas por algún doctor de la propia organización y es de uso frecuente debido a los pedidos de muchas entidades.
- **Merchandising:** Utilizado para entregárselo a las personas que realizan visitas guiadas y algunos pacientes que se están atendiendo en la clínica. Los más usados son lapiceros, cartucheras, tomatodos, etc.

3.2.2.- Metodología de la investigación

En nuestro país son pocos los trabajos de investigación que se hayan hecho entorno a la comunicación y la salud en su conjunto. Esto llevó a indagar bibliografía especializada de otros países, en su mayoría española y estadounidense.

Se recopiló diverso material sobre comunicación institucional, comunicación dentro del sector salud, sobre entidades de salud propiamente dichas, así como también información de otras disciplinas relacionadas con la investigación. Se consultaron libros, sitios web especializados en comunicación y salud, trabajos previos de comunicación institucional, tesis de licenciatura, tesis doctoral, revistas, diarios.

Además, se mantuvieron conversaciones con diversas autoridades de la clínica Anglo Ameicana y con profesores de medicina de la Universidad San Fernando.

A su vez, se realizó una encuesta con la finalidad de tener un respaldo científico ante la propuesta presentada. La encuesta fue realizada específicamente con la finalidad de saber como se encontraban los trabajadores de la clínica en torno al clima laboral y como se estaba llevando la comunicación entre los colaboradores de la propia organización. Esta investigación fue realizada por la propia clínica, la cual nos hizo alcanzar el formato de la misma y los resultados.

El trabajo de investigación fue realizado en el mes de diciembre del 2011 a una muestra representativa del centro hospitalario y se desarrolló 5 puntos claves; la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y la camaradería.

Las encuestas realizadas al personal de la clínica nos brindó una perspectiva cuantitativa de cómo se viene desarrollando la comunicación interna y al clima laboral. Este proceso investigativo nos permitió estar en contacto con los datos necesarios para inferir algunas conclusiones y recomendaciones.

Con este método buscamos comprender al objeto que tenemos como estudio y esto se logra tratando de encontrarle un sentido a los elementos que investigamos.

3.2.3.- Resultado de encuesta de clima organizacional

Los resultados completos de la encuesta realizada por la Clínica Anglo Americana sobre el clima organizacional se presentará de forma completa en la sección de Anexos.

3.2.3.1.- Conclusiones

- La encuesta realizada nos dice que solo el 45% de los trabajadores cree que la clínica los ayuda a desarrollarse en un nivel profesional, el 49% que se le reconoce su esfuerzo dentro de su área laboral y el 44% que se les otorga beneficios especiales y únicos. Como primera conclusión creemos que se debe poner mayor énfasis en facilitar, a los trabajadores, la posibilidad que puedan desarrollarse personal y profesionalmente. La clínica debe tener un

involucramiento de manera más directa y personalizada teniendo la convicción que con el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores se está haciendo un bien tanto al centro de salud como a sus empleados.

- Como segunda conclusión creemos que debe haber un mayor compromiso y respeto, por parte de los jefes de departamento o sección, para cumplir y ser congruentes con lo que se promete a los trabajadores. El 36% cree que no es fácil hablar con sus jefes, el 34% cree que la palabra de los jefes coinciden con sus acciones y solo el 60% cree que sus jefes utilizan el despido como último recurso. La confianza es un punto clave de cara a mantener buenos resultados y de poder realizar las labores requeridas de manera óptima y de buenas maneras.
- La clínica otorga todos los recursos materiales para que el trabajador se sienta cómodo y orgulloso por trabajar en este establecimiento. En una función que el centro de salud viene realizando de la mejor manera, tanto así que el 80% de los trabajadores cree que la clínica Anglo Americana es un gran lugar para trabajar. La idea es poder complementar este accionar con aquellos requerimientos esenciales para el personal como es el tema de generar mayor confianza y ayudarlos a desarrollarse.

- Como última conclusión, creemos que la clínica debe tener mayor apertura para la participación de los trabajadores, interesándose por sus pedidos, sus ideas y otorgarles respuestas a sus dudas mediante un mensaje claro y sincero que puede llegar hasta un cambio de postura de la organización. El 36 % de los trabajadores no creen que serán escuchados si son tratados injustamente y solo el 56% piensa que los ascensos se les dan a quienes lo merecen, lo que entre otras cosas demuestra poco compañerismo. No hay mejor forma de solucionar los conflictos y malas sensaciones que escuchando a todas las partes involucradas dentro de una organización; el feedback es determinante para una buena comunicación que tendrá como uno de sus objetivos mejorar el clima laboral.

3.3.- Propuesta de plan de comunicación interna y externa

3.3.1.- Introducción

El plan de comunicación que presentaremos en este trabajo de investigación está orientado a mejorar el proceso de información interna y externa generándola en diversos niveles, perpetrando el sentido de pertenencia de la clínica en los trabajadores, ir en un proceso de mejora y adaptación a los cambios entorno al servicio otorgado, a mantener o seguir mejorando la buena imagen institucional e ir teniendo una mayor apertura hacia los distintos públicos externos.

Nuestro plan de comunicación será desarrollado bajo la premisa de tener como objetivo la creación de un área de comunicación interna, la cual puede empezar a funcionar con dos personas que puedan dirigir toda la comunicación bajo un mismo sentido en todas las áreas correspondientes.

Esta área se incluirá dentro del Departamento de Marketing, ya existente, el cual creemos debe cambiar de nombre a departamento de comunicación. Este último incluirá un área de marketing, un área de comunicación interna, como ya se dijo, y deberá tener una persona encargada del relacionamiento con la prensa. Este departamento trabajará de la mano con recursos humanos.

La idea principal es poder lograr un trabajo unificado bajo una misma línea de comunicación y objetivos planteados, logrando tener una mayor notoriedad de la clínica de cara a los públicos internos y externos utilizando todas las herramientas posibles dentro de la comunicación.

El departamento de comunicación deberá crear un tipo de comunicación holística, por lo que éste debe estar al tanto de lo que se realice en torno a la publicidad, imagen institucional y creación de una identidad idónea. Hoy estas acciones son gestionadas de manera independiente por el departamento de marketing y recursos humanos.

Creemos conveniente que todo lo que se haga de cara al público externo e interno debe ser creado dirigido, supervisado, gestionado y puesto en práctica bajo un mismo lineamiento en el cual el departamento de comunicación será el nexo por excelencia de todos los involucrados.

El departamento de recursos humanos debe tener un trabajo en conjunto con el de comunicación, especialmente con los encargados de la comunicación interna, para que éstos últimos puedan difundir todos aquellos mensajes que el primero desee transmitir al público interno. En la actualidad, esta función la cumple el departamento de marketing que, en teoría, solo debe cumplir una función: colaborar en la comunicación externa utilizando las herramientas de la publicidad y del marketing. La idea es que, a través de una estrategia de comunicación, podamos lograr un clima laboral óptimo en el que la cultura y la identidad institucional puedan calar en el trabajador y se pueda crear una imagen acorde con lo que la institución desea y esta es el ser la organización de salud de referencia, preferida por su confiabilidad, ética y calidez.

El departamento de comunicación debe estar compuesto por un personal con una gran capacidad de involucramiento con la clínica, tener la capacidad de trabajar en equipo, estar dispuesto a escuchar y colaborar en lo que sea necesario, tener iniciativa y decisión y ser un ejemplo dentro de la organización. Al ser un departamento nexo entre la alta dirección y los distintos públicos, su nivel de proactividad y capacidad de motivación son indispensables. Este departamento, desde el cumplimiento de sus funciones, puede colaborar a reducir algunos costos, muchas veces innecesarios, dentro de la clínica; estos podrían ser los de litigios, campañas

de presión o pérdida de clientes por una mala relación con sus públicos. Por otro lado, también puede colaborar contribuyendo en el aumento de ingresos al generar buenas relaciones con algunos contribuyentes, con los usuarios, con los accionistas y con el público en general.

En los servicios que se dan en una clínica, por muy estandarizados que puedan ser estos, siempre se debe buscar brindarlos a la medida del cliente y no solo pensando en la parte médica, sino en todos los servicios complementarios que se puedan dar. Para esto, es necesario que el departamento de comunicación tenga a fin elaborar un plan de comunicación interna y externa de cara a tener el camino ya delineado y, a su vez, utilizar las herramientas necesarias con la que se logrará satisfacer las necesidades de los clientes que son cada vez más exigentes.

Lo que se desea es influir en la mejora del clima organizacional y en la motivación de los trabajadores a través de la comunicación; mejorar la buena imagen que tiene la clínica resaltando sus aspectos positivos y así poder transmitir un mensaje favorable de la misma al público externo.

Hay que tener siempre en mente la idea que la persona que ingresa a la clínica es la más importante e intentar siempre que el paciente se sienta mejor incluso antes de ver al médico y que se sienta atendido y cuidado no solo cuando va al centro de salud, sino, desde su hogar o su trabajo. Esto último es viable con las nuevas tecnologías de la comunicación y las redes sociales.

3.2.2.- Comunicación interna

Queremos empezar mencionando por qué es importante una buena comunicación interna dentro de un establecimiento médico señalando los objetivos que se buscan dentro de la Clínica Anglo Americana.

El utilizar herramientas de comunicación que la clínica no utiliza en la actualidad, con la finalidad de estar a la vanguardia en las metodologías de comunicación interna en una entidad de salud y tener los beneficios que ello conlleva. Con esto se puede lograr que los colaboradores de la clínica estén mejor informados y preparados siempre y más aun en estos días en que la información cambia en cada momento.

Logra la integración entre los trabajadores, sus jefes y la plana mayor es un objetivo que tiene como finalidad el que se refleje que la clínica está compuesta por un solo grupo de trabajadores, unidos entre todos sin importar el papel que desempeña.

Es necesario saber que muchos trabajadores buscan un bienestar económico por la labor que cumplen en una empresa, el cual, muchas veces, no se puede satisfacer. Para esto, debemos saber que hay elementos que contrarrestan estas ansias de superación tangible las cuales podrían ser; el debido trato, una comunicación horizontal con sus superiores o un voto de confianza por parte de ellos. Esto ayudará a poner en primer plano la importancia de lo intangible sobre el pedido de mayor remuneración por el esfuerzo dado.

La idea es poder llegar atender las necesidades esenciales,

informativas, formativas y de relacionamiento que puedan tener y generar los trabajadores de la clínica. El satisfacer estas necesidades se puede ver y entender de muchas formas, pero desde un punto de vista empresarial podemos entender esto como una inversión, ya que es el personal entero, el cual esperamos que esté contento y orgulloso de su trabajo, quien transmite la identidad que será parte de aquella imagen que el público externo se formará.

Dentro de las herramientas de comunicación interna que existen, planteamos las siguientes con la finalidad de mejorar la comunicación, el clima laboral dentro de la clínica y cumplir los objetivos planteados:

Internet: Debemos empezar todo bajo la premisa de provechar las ventajas que nos da la tecnología para la difusión de mensajes claros. Dentro de las herramientas de comunicación que nos da el internet, proponemos que la clínica utilice el correo electrónico interno para todos los trabajadores. Debe ser utilizado para el envío de información particular a cada trabajador, como para un envío de información general a un departamento en específico o para todos los trabajadores.

Por otro lado, proponemos la creación de dominio interno en el que el personal podrá publicar artículos o noticias. Esta iniciativa de hacer que los trabajadores puedan publicar trabajos que previamente han investigado puede ser incentivada por la misma clínica otorgándole algún premio al trabajador que publicó el mejor artículo en el semestre. Creemos que es importante que la clínica promueva

e incentive el afán de investigación en todos sus colaboradores, ya que pensamos que es una de las mejores vías para hacer que el personal esté cada día mejor preparado.

A través de internet, el empleado puede consultar sus vacaciones y gestionarlas en las fechas que le vaya bien o puede consultar los privilegios que tiene por trabajar en la clínica, por ejemplo, descuentos en determinados establecimientos, clases de idiomas o cuotas gratis en un gimnasio que previamente la clínica gestionó para ellos.

- **Hable Usted:** Esta propuesta tiene la finalidad de impulsar a que los trabajadores emitan sus sugerencias para una mejora en lo que se viene haciendo en la clínica. Creemos que es importante siempre escuchar al personal que trabaja día a día con el paciente y que se interrelaciona con muchas personas en la clínica. No se debe discriminar la opinión de nadie, sino más bien promover de alguna forma que todos participen con ideas en pos de mejorar el servicio que se da y de mejorar la relación entre todos. La idea es no esperar a las reuniones de personal que cada departamento pueda tener para conversar entre ellos, sino que el encargado de cada departamento pueda promover y recibir, en forma de carta, mail o aviso colocado en buzones específicos que cada departamento tendrá, todas las dudas o sugerencias que el trabajador tenga. En este caso, el jefe del departamento deberá resolver la duda o sugerencia en la inmediatez posible o hacerle llegar las mismas a las personas competentes. Se deben poner plazos de tiempo para las respuestas.

- **Celebración anual de la Jornada Científica:** En estas jornadas se darán exposiciones o charlas, se hablará sobre avances tecnológicos de interés general, trabajos de investigación hechos por el personal de la clínica o trabajos realizados por terceras personas que merecen ser mostrados, ya que es de interés para todos en la clínica. La idea es que en estas jornadas puedan estar presentes todos los supervisores o jefes de departamentos quienes transmitirán ese conocimiento a las personas que tienen a cargo en su departamento y poder completar el círculo.
- **Jornadas de comunicación departamental:** Se propone que 3 veces al año se reúna cada departamento con la finalidad de compartir las experiencias vividas en los últimos cuatro meses, actualizaciones, recordatorios respecto a sus funciones dentro del departamento, hablar de los problemas y posibles soluciones que han podido tener en ese periodo de tiempo, entre otras cosas. A estas reuniones debe asistir alguna persona del departamento de comunicación con la finalidad de participar de la misma y ver, desde un punto comunicacional, que soluciones o caminos puede seguir el departamento para mejorar la relación entre todos. La idea es poder transmitir confianza a todo el personal de cada área, que sepan que sus opiniones son importantes y bien recibidas y que, a su vez, sepan el por qué de algunas negativas a las solicitudes que puedan presentar. Tiene un mayor rigor el decir algo cara a cara o en una conversación grupal que decirlo vía correo electrónico. Está claro que no siempre habrá tiempo de responder todas las solicitudes o explicar los nuevos avances de manera presencial, pero es

importante tener ese contacto directo cada cierto tiempo. Finalmente, cabe destacar que algunos casos deberán ser tratados en una conversación privada y eso dependerá, según el criterio de del jefe del departamento, del tema que se vaya a tratar.

- **Boletín interno específico:** Estos boletines deben ser realizados por el departamento de comunicación con previa coordinación de algún área que lo requiera ha pedido o le sea útil de alguna forma. La idea es poder hacerles llegar información que pueda serle de interés de cara a su crecimiento profesional o de mejora en el desempeño de sus funciones. Estos boletines pueden transmitirse de forma digital para asegurarnos que todos los trabajadores los tengan a la mano.
- **Manual de funciones del trabajador:** Este manual se crea con la finalidad de saber, rigurosa y ordenadamente, las responsabilidades de cada trabajador de la clínica. Estos manuales pueden ser elaborados por cada departamento en el que se especifique el nombre de la persona, jerarquía laboral, objetivos en el trabajo, funciones y que responsabilidades tiene al cumplir su labor. Estas especificaciones le permitirán tanto al departamento de comunicación como al de recursos humanos estar al tanto de lo que hace cada trabajador y tener toda la información a la mano para cuando se requiera. El conocer al empleado, saber lo que hace en la clínica y como es que desarrolla su función es de vital importancia de cara a saber como llegar a cada uno de ellos, teniendo en cuenta que cada trabajador es diferente, por lo que en algunas ocasiones el

trato no siempre será igual para todos.

- **Formación académica:** Es de vital importancia, dentro de una buena comunicación interna, el motivar e incentivar a los trabajadores ofreciéndoles mejorar su formación a través de cursos o seminarios. Sería ideal que estas sean organizadas por la propia clínica, pues la idea es que asistan la mayoría de trabajadores; En caso el curso o seminario sea realizado por alguna entidad externa, pues se puede aprovechar este hecho y premiar a los mejores trabajadores otorgándoles becas completas. Cabe señalar que esta función casi siempre está dirigida por el departamento de recursos humanos, pero sería importante que el departamento de comunicación participe de estas decisiones. Creemos que puede ser una herramienta importante de cara a lograr la motivación necesaria en base a que sientan que su centro de trabajo se preocupa por ellos y los hace sentir parte de la organización buscando, entre otras cosas, su progreso personal. Debe ser importante para una organización buscar la manera de colaborar con la preparación de sus trabajadores y hacer que ellos se esfuercen en su que hacer diario como parte de ese crecimiento personal y profesional.

3.3.- Comunicación externa

Lograr que las acciones que se realicen en torno a la comunicación

externa sean vistas como estrategias y no solo como funciones operativas por la propia empresa es un ideal para un departamento de comunicación. A pesar de las herramientas que la clínica viene utilizando, creemos que todas están centradas exclusivamente en realizar marketing y publicidad empresarial y no han tomado en cuenta a las relaciones públicas, las redes sociales y las tecnologías de la comunicación como parte de su estrategia de comunicación externa.

Los objetivos que buscamos conseguir a través de un adecuado y completo uso de la comunicación externa dentro de un establecimiento médico son:

- Que el público objetivo pueda obtener mayor información de las actividades y/o lanzamientos de alguna novedad que le sea importante a la clínica resaltar.
- Lograr una mayor presencia en los medios de comunicación logrando ser una fuente referente para todos los temas relacionados con la salud.
- Aumentar la presencia de la clínica en la redes sociales y utilizar las nuevas tecnologías de la comunicación de cara a brindar un mejor y más completo servicio.

Las herramientas que proponemos utilizar para intentar cumplir los objetivos de la comunicación externa son:

- **Visitas informativas:** En un inicio estas visitas deben ser promovidas por la propia clínica de cara a empezar una relación con estudiantes que podrían ser futuros clientes. Para esto, se debería tener un video institucional que se le mostrará a los visitantes. Se tomarán fotos de la visita que serán proporcionadas a los visitantes vía mail, a su vez, se irá creando una archivo fotográfico para la alta dirección. Se debe pensar en invitar a los medios cuando la visita lo amerite.
- **Congresos:** La idea es poder patrocinar, en una primera instancia, congresos realizados por universidades o entidades que acojan al público objetivo que tiene la clínica. El objetivo final es que la clínica pueda realizar sus propios congresos nacionales y lograr que estos sean reconocidos por todo el ámbito médico. Esto nos dará pie a poder generar noticias en los diversos medios de comunicación y poder mostrar todo lo que la clínica brinda a sus clientes también. Sí bien los congresos tendrían un costo, sería importante poder otorgar pases gratis a los estudiantes de universidades nacionales como una actividad de responsabilidad social que puede ser difundida también en los medios.
- **Elaboración de notas de prensa:** Podemos realizar una nota de prensa al mes en la que difundamos los eventos, noticias, adquisiciones, servicios, etc. que puedan ser de interés público. En este ítem deberíamos incluir los artículos de opinión que los médicos de la clínica puedan escribir y las entrevistas generadas por nosotros para profundizar un tema en específico. Se deberá realizar un resumen semanal de las noticias más importantes del sector y los impactos que hayan habido respecto a las noticias generadas por la

clínica. La idea en general es lograr tener una mayor relación con la prensa y ser más abiertos, trabajar con ellos constantemente y no esperar a que haya un tema de crisis. Debemos ser más proactivos e ir en busca de la noticia favorable para la clínica y no esperar a que nos llamen.

- **Revista:** La finalidad es informar y formar. Este proyecto debe empezar con una revista interna para que las personas que concurren a la clínica puedan leerla. A partir de esta revista podemos realizar un estudio y ver que tanto se puede volver externa esta herramienta. Es un gran medio para transmitir la cultura y la identidad de la clínica. Cabe destacar que en caso la revista se vuelva de uso externo se debería ampliar el número de páginas. La periodicidad sería mensual y saldría los primeros días del mes. La realización de la revista la podemos tercerizar teniendo en cuenta que el departamento de comunicación siempre estará al tanto de lo que se vaya a publicar. Esta revista podría publicarse en la web de la clínica.
- **Anuario:** Sí bien este elemento es usado internamente en una institución, nuestra idea es poder ofrecerle estos anuarios a los clientes exclusivos que tiene la clínica. Es una forma de transmitir una visión anual de todo aquello que la organización a realizado. Es importante transmitir información social, económica y comunicacional que refleje la identidad de la propia clínica y que el público más selecto sienta que ésta siempre piensa en ellos.
- **Tecnología de la información:** En la actualidad, el mundo está cambiando y las generaciones se están volviendo más dependientes

de la tecnología y un ejemplo de ello es que hay mil millones de celulares conectados a internet. Debemos adaptarnos al cambio y agregarles beneficios al hecho de saber que la clínica es vista como la mejor en el país por su labor médica. El cliente busca estar bien atendido siempre y siempre buscará estar mejor que antes, por lo que lo ideal es intentar estar a la vanguardia de los centros médicos del primer mundo que vienen utilizando *ipads*, aplicaciones para celulares, mensajes instantáneos, revisiones médicas en cualquier momento y lugar a través de dispositivos móviles o portátiles para estar siempre más presente con el paciente.

A su vez, queremos proponer la inclusión de las distintas redes sociales con la que contamos en estas épocas. Creemos que el uso de un canal en Youtube, del Facebook y del Twitter resultan necesarias de cara a estar más cerca de nuestros consumidores y de los posibles o futuros clientes. Hoy en día son diversas las generaciones que hacen uso de las redes sociales y esperan de ella, también, que puedan informarlos sobre temas relevantes. La idea es tratar de subir noticias médicas de gran relevancia y/o consejos para la salud. Estas noticias pueden tener un soporte audiovisual o solamente escrito y serian generados por los propios trabajadores de la clínica.

Respecto a la comunicación con los clientes, recomendamos tener una comunicación personalizada e interactiva haciendo uso de herramientas como llamadas telefónicas, correos electrónicos y, en caso sea posible, lograr una comunicación cara a cara. Esto se debe dar, en un inicio, con los clientes preferenciales. Lo que se busca es poder transmitirle cualquier novedad o lanzamiento que la clínica tenga de la manera más personalizada posible.

Debemos lograr crear un plan global que incluyan a las nuevas tecnologías, las redes sociales, la publicidad y el marketing y no caer en la improvisación que nos impida lograr que el círculo de comunicación externa se complete. Una política de comunicación pública sería de gran ayuda para asegurar y fortalecer el relacionamiento de la institución con los diferentes grupos de interés.

Con la finalidad de mejorar los servicios cada día y estar a la vanguardia de los adelantos, planteamos una idea que ya se viene desarrollando en algunos países y es la interconexión digital entre las distintas áreas de la clínica y el acceso a los pacientes a sus historial médico y otros vía internet. Entendemos interconexión digital entre las distintas áreas de las clínicas como la manera más idónea de transmitir información entre los médicos y enfermeras sobre algún paciente. Si toda la información de ellos estuviera en la red, los médicos ahorrarían mucho tiempo con cada paciente al revisar sus resultados y/o historiales. De cara al paciente, él debería tener la posibilidad de poder revisar sus consultas desde su casa, pagar su atención médica por internet y poder recordar cual fue su prescripción médica a través de una cuenta personal creada por la clínica. A través de esta cuenta se le puede recordar al cliente cuando debe tomar un medicamento o cuando tiene su próxima cita; de hecho, si queremos hacer más cercana esta función podríamos usar mensajes de texto o mails personales. El paciente, mediante su cuenta, deberá tener la posibilidad de realizar preguntas médicas las cuales deberán ser respondidas en la brevedad posible.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la actualidad viene ocurriendo un fenómeno, y que creemos se volverá tendencia en un mediano plazo, que está haciendo que muchas empresas tengan como Director General o como parte de un directorio ejecutivo a un especialista en comunicación. Esto se debe a que las empresas son cada día más conscientes que toda decisión que tomen afecta a un público importante para la organización y que cada vez se vuelve más relevante el preocuparse por la forma y consecuencias de lo que se va a comunicar. La comunicación es estrategia y es algo que las empresas están empezando a entender.

Bajo la premisa de la importancia para las organizaciones de tener a profesionales de la comunicación creemos que los establecimientos de salud no pueden estar ajenos a esta realidad, ya que son empresas que brindan servicios de primera necesidad a personas y

esto es clave, porque debemos agotar todos los recursos posibles para brindar este servicio de la mejor manera y hacer que las personas que lo brindan, más allá de estar capacitadas, estén conformes con el esfuerzo que vienen realizando.

SEGUNDA: Toda empresa busca tener una buena imagen, pero para poder tenerla de manera permanente deben empezar por los cimientos de la propia institución y esos cimientos son todos los colaboradores que la misma tiene. Todo se vuelve una cadena, la cual empieza por el buen trato y la satisfacción personal y profesional de los trabajadores, ya que son ellos quienes con su actuar empezarán a generar esa buena imagen que toda institución desea transmitir. La imagen que se quiere tener será siempre un reflejo de la identidad que se tiene.

TERCERA: Toda empresa busca tener una buena imagen y un excelente clima laboral. Creemos que para lograr debemos partir intentando tener una óptima comunicación interna organizacional. La secuencia intangible que creemos puede suceder es que a partir de una buena comunicación interna se puede tentar a tener un mejor clima laboral y este es requisito indispensable para que la identidad a transmitir no solo sea pasajera y tenga

una base sólida.

Cabe señalar que entendamos una buena comunicación interna como aquella que logra que haya un excelente feed back entre sus colaboradores, un buen uso de las herramientas de comunicación, conversación horizontal entre todos, inexistencia del rumor interno entre otras cosas.

CUARTA: Vivimos en una época en que la tecnología, utilizada de una manera responsable, le viene haciendo la vida más fácil a las personas ayudándolos a estar más informados, a informar mejor, a recibir un mejor servicio, a estar pendiente de su público siempre. La tecnología de la comunicación y las redes sociales son una realidad y las organizaciones de salud ya las están tomando en cuenta dentro de sus estrategias globales como empresa, ya que con estas se espera dar un mejor servicio desde la atención al usuario hasta el envío de información.

QUINTA: Creemos que hoy las personas no solo buscan una centro de salud solo que los cure de manera óptima para luego retornar a sus casas y tener que volver al mismo para una próxima cita o por una emergencia. Pensamos que el cliente de hoy va más allá;

desean siempre un mejor trato desde que ingresan al establecimiento, esperan que su doctor esté con ellos siempre y que él esté enterado en tiempo real lo que le sucede a uno como paciente en su casa, requieren tener mayor información siempre y en el momento que ellos lo deseen.

SEXTA: Los centros de salud de ahora ya no son lo que eran hace 10 años, ya que estos se vienen renovando en cuestiones de comunicación y servicios cada día debiéndose a que las organizaciones saben de la importancia de dar un mejor trato a sus trabajadores, que el servicio que se le da a un paciente y su familia siempre es mejorable y porque ellos siempre encontrarán la información que requieran, siendo mejor si es el propio establecimiento quien se los otorga y no la competencia.

SÉPTIMA: Los centros de salud ya no solo hacen uso del marketing como herramienta de comunicación para comunicar algún mensaje a su público externo y no solo hace uso de la capacidad del departamento de recursos humanos para desarrollar de la manera más viable la comunicación interna. Hoy en día se intenta englobar todo bajo un mismo esquema utilizando el concepto de comunicación institucional, el cual engloba la comunicación interna y externa bajo la dirección de un departamento de comunicación el

cual utiliza todas las herramientas posibles.

OCTAVA: Creemos se debe reestructurar las funciones de los departamentos relacionados a la comunicación. Lo que proponemos es la creación de un departamento de comunicación que tendrá a su cargo el área de marketing y el área de comunicación institucional. Este departamento debe tener mucha relación con el departamento de recursos humanos sabiendo cuáles son sus funciones para con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Albert, S., Whetten, D. (2003) Organizational identity, en: Balmer, J. Y Graser, S. (2003) Revealing the corporation. Perspective on identity, image, reputation, corporate branding and corporate level marketing. London:Routledge en; Rodrich, R. (2010) *La Gestión en la Comunicación Institucional en la Educación Superior: una propuesta para su organización y buenas prácticas*. (Tesis de doctorado – Universidad de Navarra)

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A Coruña: Netbiblo.

Anand, R., Chakravarti, A, (1981). *Health and Population*. <http://nihfw.org/Publications/material/J091.pdf>

Bel, J. (2004). *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Eunsa.

Berntein, D. (1986). *Company Image and Reality: A Critique of corporate communication*. Holt, Rinehart & Winston: Eastbourne en: Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall

Blauw, E. (1994) *Her Corporate Image*. Vierde geheel herzine druk, De Viergang: Amsterdam (4th rev. Edn. First published 1966) en: Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall

Brinkerhof, J. (1990). *Corporate image als concurrentie wapen*, Holland Harvard Rewie. 22, 46-54 en: Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación.

Choque, R. (2011). *Las nuevas competencias TIC en el personal de los servicios de salud* *Revista de Comunicación y Salud*. Vol.1, nº 2, pp. 47-60

Conesa, D., Fujioka, A., Llamas, M., Martínez, F., Martínez, M., Ostberg, J. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial UOC

Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication: A guide to theory and practice*. Sague. En: Rodrich, R. (2010) *La Gestión en la Comunicación Institucional en la*

Educación Superior: una propuesta para su organización y buenas prácticas. (Tesis de doctorado – Universidad de Navarra)

Costa, J. (2006). *La imagen corporativa del siglo XXI.* La Grujía en: Jijena, R. (2008). *Imagen personal, profesional y corporativa.* Nobuko. p.335

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios.* Ediciones de la ciencias sociales.

Cutlip, M., Center, H., Broom, M. (2000). *Effective public relations,* en: Wilcox, D., Ault, P., Agee W., Cameron, D. (2003). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas.* Pearson educación, p. 4

DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) (2003) *Medición de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Resumen Ejecutivo. Agenda de Conectividad.*

De La Tejada, S. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica.* Esic en: Conesa, D., Fujioka, A., Llamas, M., Martínez, F., Martínez, M., Ostberg, J. (2007). *Comunicación e imagen corporativa.* Editorial UOC

Dolphin, R. (2001). *The fundamentals of Corporate Communication*. Oxford: Butterworth-Heinemann. En: Rodrich, R. (2010) *La Gestión en la Comunicación Institucional en la Educación Superior: una propuesta para su organización y buenas prácticas*. (Tesis de doctorado – Universidad de Navarra)

Eguizábal, R. (2010). “*Teoría de la publicidad*”. Cátedra

Fernández, A. *La imagen corporativa en los ecosistemas comunicativos locales*. Excma

Ferreiro, P., Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa* (3ra edición). Ediciones Ariel.

González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de recursos humanos : las TIC como herramienta de mejora permanente del capital humano*. Ideas propias.

Grunig, J. (2003). *Dirección de RRPP*, Gestión 2000.com

Grunig, J. (1991). Editor. *Excellence in Public Relation and Communication Management*. Hills dale, Lawrence erlbaum, en: Wilcox, D., Ault, P., Agee W., Cameron, D. (2003). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson educación

Harrison, S. (2002). *Relaciones Públicas*, Thomson.

Jijena, R. (2008). *Imagen personal, profesional y corporativa*. Nobuko.

Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Perason educación.

La Porte, J. (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Ediciones internacionales universitarias.

Libaert, T. (2000) *El plan de comunicación organizacional: Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. Editorial: LIMUSA Pág. 63 en : Díaz, G., Loaiza, N., Zambrano, L. (2009) *Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación. Plan de comunicación estratégico para impulsar, fortalecer y respaldar el Plan de Bienestar social de la Secretaría de educación de Bogotá y su difusión exitosa*. (Tesis de Grado – Universidad de Javeriana)

Lovelock, C., Wirtz, J.(2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson educación.

Lozada, J. (2005). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid.

Martín, F. (1999). *Comunicación empresarial e institucional*. Editorial Universitarias.

Otero, M., Alvarado, M. (2010). *Comunicación organizacional interna en los centros de salud urbanos*. Universidad Católica Andrés Bello.

Prieto, D. (2009). *El plan de comunicación hospitalaria: Herramienta de gestión sanitaria*. Editorial club universitario.

Ries, A., Trout J. (1991). *La guerra de la mercadotecnia*. McGraw-Hil

Rodríguez, H. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. En: Fernandes, C. *La comunicación en las organizaciones*, trillas, México: 29-34 En: Lozada, J. (2005) *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid.

Rodríguez, S. (2009). *Creatividad en marketing directo*. Deusto.

Saló, N.(2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Paidós.

Schein, E. (1988) *la cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza y Janés, p. 23 en: Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Edición Pirámide

Schiavo, R. (2007). *Health Communication. From Theory to Practice*. John Wiley &

Sons, Inc. En: Ruiz, R. Reseña de "Health Communication. From Theory to Practice" de Renata Schiavo Estudios sobre las Culturas Contemporaneas, vol. XVI, núm. 31, 2010, pp. 299-304 Universidad de Colima México

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Edición Pirámide

Trumble, W., Stevenson, A. (eds.) Shorter Oxford English Dictionary, 5ª. Ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2002: 2768 en:

Valdés W., Ramos W., Miranda J. y Tovar J. (2010). *Análisis de la situación de salud en el Perú*. José Antonio Corcuera Luján.

ONLINE

Boletín CAD. *EsSalud: ¿Más autonomía con menos información?* [En línea] 2004 http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/repositorio/b5/BoletinCAD5_Essalud_Mas_autonomia_con_menos_informacion.pdf [consulta: 16/09/2011].

Burson-Marsteller. *Quienes somos*. [En línea] 2010; (idad) (idad) http://latam.bm.com/quienes_somos/Pages/Default.aspx. [consulta: 17/02/2012].

Burstein, Z. *La salud en el Perú al término del siglo XX; propuesta de cambio para el siglo XXI* [En línea] 2001; http://www.acadnacmedicina.org.pe/publicaciones/Anales_2005/23 analisis_critico_Burstein.pdf [Consulta: 22/12/2011]

Dios Lorente JA de, Jiménez Arias ME. *La comunicación en salud desde las*

perspectivas ética, asistencial, docente y gerencial [artículo en línea] MEDISAN 2009;13 (1).<http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol13_1_09/san10109.htm>[consulta: 21/09/2011].

Hospital San Juan de Dios. *Servicio de comunicación* [En línea]
<http://www.hsjdbcn.org/portal/es/web/comunicacio> [consulta: 12/07/2012].

Hospital Clínico San Carlos. *Funciones* [En línea]
http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1142403255150&language=es&pagename=HospitalClinicoSanCarlos%2FPage%2FHCLN_contenidoFinal [consulta: 26/3/2012].

Joo, C. *Estrategias de implementación del AUS en Asociación de Clínicas Privadas*. [En línea] http://www.bvs.org.pe/local/File/FORO_AUS/EST_DE_IMP_AUS_CLINICAS_PRIVADAS.pdf. [consulta: 04/04/2012].

Kano, A. *The role of Public Relation Departments in hospitals* [artículo en línea] 2009; <<http://nikkytai.blogspot.com/2009/01/role-of-public-relations-department-pr.html>> [consulta: 10/09/2011].

Medina, P. *Comunicación en el sector salud: Como mejorar la comunicación interna en los hospitales*. [En línea] 2011
<http://www.topcomunicacion.com/noticia/1614/comunicacion-sector-salud-mejorar-la-comunicacion-interna-en-los-hospitales> [consulta: 14/03/2012].

Menéndez, D., Vadillo, F. *Plan de comunicación hospitalario: Herramienta de gestión sanitaria* [artículo en línea] Club Universitario 2009; < <http://www.editorial-club->

universitario.es/libro.asp?ref=4162&opt='11 > [consulta: 21/09/2011].

Ministerio de Salud. *Salud y hospitales de la solidaridad en Lima: algunos datos y preguntas para el debate* [artículo en línea] 2010; (idad (idad

<http://es.scribd.com/doc/37952920/Establecimientos-de-Salud-y-Hospitales-de-la-Solidaridad> [consulta: 12/05/2012].

Ministerio de Salud. *Análisis de la situación de salud en el Perú* [En línea] 2010 <http://www.slideshare.net/consultoriauniversidad/analisis-de-situacion-de-salud-del-peru-ao-2010> [consulta: 19/11/2011].

Municipalidad de Lima. *La salud en Lima* [En línea]; http://www.sisol.gob.pe/home/hs/images/actividades/PPT_SISOL,_salud_y_gobiernos_locales_-_UESAN.pdf [consulta: 07/07/2011].

Pérez R. (1989) *La psiquis en la determinación de la salud*. Editorial Científico-Técnica,
En : Dios J., De Jiménez,
M. La comunicación en salud desde las perspectivas ética, asistencial,
docente y gerencial [artículo en línea] MEDISAN 2009

PB Healthcare Business Solutions LLC. *Strategy. marketing and management for health care* [En línea]; <http://www.pbhealthbiz.com/> [consulta: 22/11/2011].

Perú 21. *Planilla de ESSALUD creció 20% en 4 años*. [En línea] 2010 <http://peru21.pe/noticia/500460/desde-2006-planilla-essalud-aumento-20> [consulta: 05/02/2012].

Perú 21. *Independientes podrán tener seguro*. [En línea] 2010 <http://peru21.pe/noticia/609161/independientes-podran-tener-seguro>, [consulta: 08/01/2012].

Rrppnet Portal de relaciones públicas [En línea] 2001 <http://www.rrppnet.com.ar/fundraising.htm> [consulta: 09/04/2012].

Salud y Gestión. *Querido hospital*. [En línea] 2011 http://www.saludygestion.com/archives/2011/03/habaa_lanzado_1.html [consulta: 19/11/2011]

Salud y gestión. *La importancia de la comunicación interna en los hospitales* [En línea] 2006 http://www.saludygestion.com/archives/2006/09/la_importancia.html [consulta: 06/09/2011].

St. Peters Hospital. *Public Relatios* [En línea] <https://www.stpetes.org/about-us/news/public-relations> [consulta: 12/07/2012].

Tanck, R. Fazini, A. “Cultura empresarial” (en línea) 2009, (26 de abril del 2011). <http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/22-funciones-de-la-cultura-corporativa.html> [consulta: 19/11/2011].

Universidad de Lima. *III Encuesta anual sobre situación de la salud en el Perú, provincia de Lima y Región Callao* [En línea] 2009 [http://www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_abr_2009b.pdf](http://www.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_abr_2009b.pdf) [consulta: 26/3/2012].

Vargas, P. Sistema de salud: sector público, sector privado y seguridad social [En línea] 2009; <http://www.slideshare.net/centroperalvillo/sistemas-de-salud-pps> [consulta: 23/10/2011].

Clínica Anglo Americana
Estudio Clima Laboral 2011

		Años de Servicio					Sexo				
		74	78	37	19	15	7	180	50	2	30
		Menos de 02	02 a 05	06 a 10	11 a 15	16 a 20	20 años	Femenino	Masculino	Menos de 20	20 a 25
Credibilidad	1 12. Mi jefe indica claramente lo que espera de mi trabajo.	79%	60%	68%	58%	57%	61%	76%	62%	100%	73%
	2 13. Puedo hacer a mi jefe una pregunta razonable y recibir una respuesta directa.	70%	60%	78%	53%	64%	60%	67%	69%	100%	69%
	3 19. Es fácil hablar con los jefes.	69%	55%	51%	42%	50%	41%	63%	61%	100%	70%
	4 24. Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.	80%	56%	68%	53%	57%	59%	72%	61%	100%	73%
	5 25. Mi jefe tiene un panorama claro de los objetivos de la organización y qué debemos hacer para lograrlos.	83%	67%	74%	79%	57%	66%	80%	70%	100%	80%
	6 26. Mi jefe confía en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarlos continuamente.	74%	68%	80%	68%	69%	67%	72%	82%	100%	80%
	7 30. Mi jefe hace un buen trabajo asignando y coordinando el personal..	77%	59%	60%	56%	15%	45%	73%	69%	100%	59%
	8 31. A las personas aquí se les da mucha responsabilidad.	80%	73%	80%	84%	86%	82%	79%	80%	100%	83%
	9 36. Mi jefe cumple sus promesas.	73%	53%	61%	56%	46%	53%	65%	67%	100%	73%
	10 41. Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	72%	55%	57%	53%	43%	52%	64%	71%	100%	67%
	11 44. Yo creo que mi jefe despediría a la gente sólo como último recurso.	68%	49%	66%	39%	36%	40%	62%	68%	100%	55%
	12 50. La gerencia es competente en llevar el negocio.	94%	73%	77%	78%	77%	74%	91%	87%	100%	93%
	13 52. Mi jefe ejerce el negocio de una manera honesta y ética.	83%	71%	71%	89%	55%	73%	76%	89%	100%	79%
Promedio Credibilidad		77.00%	61.39%	68.54%	62.01%	54.79%	59.52%	72.37%	72.03%	100.00%	73.42%
Respeto	14 08. Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	91%	92%	92%	78%	93%	84%	89%	90%	100%	97%
	15 14. Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	62%	38%	34%	32%	50%	38%	66%	36%	50%	57%
	16 15. Mi jefe muestra reconocimiento por el buen trabajo y por el trabajo extra.	53%	40%	49%	28%	36%	35%	46%	47%	100%	53%
	17 20. Mi jefe reconoce que pueden cometerse errores (honestos) al hacer el trabajo.	68%	54%	56%	61%	29%	44%	66%	63%	100%	63%
	18 21. Mi jefe responde a sugerencias e ideas.	75%	64%	65%	47%	64%	57%	71%	68%	100%	80%
	19 27. Mi jefe involucra a la gente en las decisiones que afectan su trabajo y su ambiente de trabajo.	60%	58%	54%	58%	46%	51%	65%	55%	50%	57%
	20 32. Este es un lugar saludable (psicológica y emocionalmente) donde trabajar.	68%	55%	65%	79%	69%	65%	63%	84%	100%	72%
	21 45. A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal.	73%	55%	53%	32%	36%	34%	72%	63%	100%	77%
	22 47. Tenemos beneficios especiales y únicos en esta empresa.	57%	33%	37%	39%	29%	33%	57%	41%	100%	57%
	23 53. Mi jefe demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	67%	62%	65%	53%	50%	54%	64%	65%	100%	66%
	24 57. Nuestra empresa contribuye a un buen ambiente de trabajo.	84%	68%	69%	68%	71%	64%	78%	80%	100%	76%
	25 61. Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	82%	71%	74%	74%	58%	71%	81%	77%	100%	96%
	26 62. Puedo tomar tiempo libre cuando me parece necesario.	21%	22%	26%	39%	23%	29%	21%	45%	0%	17%
Promedio Respeto		66.14%	54.69%	56.76%	52.81%	50.30%	50.62%	64.61%	62.50%	84.62%	66.68%
Imparcialidad	27 09. Todos tienen oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	58%	40%	43%	44%	36%	40%	56%	53%	100%	63%
	28 16. A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	46%	29%	23%	37%	14%	27%	42%	47%	50%	60%
	29 23. Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	48%	32%	37%	37%	36%	39%	48%	54%	50%	52%
	30 28. Mis jefes evitan tener empleados favoritos.	52%	48%	58%	56%	38%	53%	51%	54%	50%	59%
	31 33. Los ascensos se les da a quienes lo merecen.	59%	37%	54%	42%	21%	38%	58%	52%	50%	57%
	32 37. La gente es tratada justamente sin importar su edad.	82%	76%	78%	56%	79%	69%	77%	86%	50%	83%
	33 38. La gente es tratada justamente sin importar su raza.	84%	83%	89%	74%	86%	80%	79%	94%	100%	80%
	34 39. La gente es tratada justamente sin importar su sexo.	88%	78%	70%	72%	77%	70%	84%	85%	100%	87%
	35 46. Si soy tratado injustamente, sé que se me dará una oportunidad de ser escuchado.	69%	49%	59%	68%	57%	55%	63%	69%	100%	70%
	36 48. Las personas evitan hablar a espaldas de los demás al desempeñar su trabajo.	39%	29%	45%	42%	38%	42%	40%	40%	50%	45%
	37 54. Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa.	82%	68%	76%	89%	69%	71%	76%	81%	100%	89%
	38 60. A la plana gerencial se le paga justamente en comparación a lo que se les paga a otros en la organización.	65%	51%	38%	69%	55%	58%	65%	54%	100%	50%
	Promedio Imparcialidad		64.31%	51.76%	55.95%	57.17%	50.52%	53.54%	61.62%	64.48%	75.00%
Orgullo	39 10. Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	71%	58%	66%	67%	92%	69%	71%	67%	50%	80%
	40 17. Mi trabajo tiene un significado especial: este no es "sólo un trabajo".	85%	75%	85%	72%	79%	77%	84%	85%	100%	87%
	41 22. Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.	92%	86%	89%	95%	100%	93%	91%	92%	100%	83%
	42 29. Me siento bien de la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.	89%	81%	89%	89%	85%	86%	89%	81%	100%	90%
	43 34. A la gente le gusta venir a trabajar.	77%	70%	76%	74%	93%	78%	74%	90%	100%	80%
	44 42. Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.	86%	86%	79%	88%	83%	80%	88%	89%	100%	93%
	45 55. Siento que mi participación es importante.	84%	82%	74%	74%	77%	70%	83%	78%	100%	90%
	46 59. Pienso trabajar aquí hasta que me retire.	71%	61%	63%	72%	69%	68%	71%	60%	100%	86%
	Promedio Orgullo		81.74%	74.82%	77.58%	78.87%	84.73%	77.81%	81.46%	80.25%	93.75%
Camaradería	47 07. Este es un lugar amistoso para trabajar.	83%	81%	72%	72%	79%	59%	84%	81%	50%	87%
	48 11. Uno puede contar con la cooperación de las demás personas.	66%	51%	70%	63%	86%	70%	61%	73%	50%	70%
	49 18. Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	69%	58%	62%	56%	71%	60%	66%	76%	100%	62%
	50 35. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	83%	81%	81%	79%	79%	74%	84%	87%	100%	93%
	51 40. Las personas aquí se cuidan los unos a los otros.	67%	62%	58%	68%	64%	67%	67%	76%	100%	67%
	52 43. Hay un sentido de "familia" o equipo.	74%	69%	71%	68%	69%	65%	72%	81%	100%	80%
	53 49. Las personas celebran eventos especiales.	75%	63%	76%	58%	38%	52%	76%	71%	50%	77%
	54 51. Estamos todos juntos en esto.	86%	72%	82%	79%	92%	82%	84%	86%	100%	83%
	55 56. Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	89%	73%	68%	74%	85%	72%	88%	84%	100%	83%
56 58. Este es un lugar entretenido donde trabajar.	78%	66%	74%	74%	75%	67%	79%	78%	100%	83%	
Promedio Camaradería		77.05%	67.48%	71.50%	69.09%	73.82%	66.78%	75.97%	79.22%	85.00%	78.40%
TTT	57 63. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar	83%	76%	79%	79%	62%	72%	83%	77%	100%	96%
Promedio TTT		83.33%	75.64%	79.41%	78.95%	61.54%	72.09%	82.67%	77.08%	100.00%	96.43%
Promedio general		72.64%	61.04%	65.18%	62.80%	60.53%	60.29%	70.43%	70.77%	87.72%	73.41%

Resultados TOTAL

Edad				Grado de instrucción					Cargo				Gerencia					Sede	
99 26 a 34	67 35 a 44	24 45 a 54	5 55 a más	21 Secundaria	28 Universitaria I	55 Universitaria II	98 Instituto Sup.	28 Post grado	26 Gerente-Jefe	100 Profe-Salud	80 Profe-Adm	17 Serv. Aux.	134 Operaciones	19 Finanzas	52 RRHH	5 General	9 Sistemas	10 La Molina	222 San Isidro
66%	63%	75%	50%	89%	63%	73%	61%	71%	73%	67%	70%	70%	65%	70%	68%	100%	70%	80%	67%
64%	66%	67%	50%	81%	69%	76%	59%	57%	92%	61%	67%	67%	64%	74%	62%	100%	78%	80%	65%
55%	54%	71%	67%	81%	74%	65%	45%	57%	69%	54%	62%	62%	54%	63%	60%	100%	100%	70%	57%
68%	58%	79%	0%	80%	63%	75%	61%	68%	73%	68%	66%	66%	68%	53%	65%	100%	100%	89%	67%
74%	72%	71%	67%	89%	70%	78%	71%	74%	88%	72%	73%	73%	77%	68%	69%	80%	89%	78%	75%
67%	72%	88%	75%	81%	74%	74%	73%	64%	85%	69%	76%	76%	70%	100%	69%	100%	100%	80%	73%
67%	54%	78%	33%	89%	56%	73%	59%	56%	69%	63%	62%	62%	61%	74%	60%	100%	78%	78%	63%
76%	76%	83%	100%	75%	74%	80%	76%	89%	84%	80%	77%	77%	81%	78%	71%	100%	67%	89%	78%
55%	57%	79%	75%	86%	65%	75%	55%	43%	68%	61%	59%	59%	61%	58%	67%	80%	89%	60%	63%
60%	54%	70%	50%	86%	70%	74%	45%	61%	77%	56%	62%	62%	57%	74%	56%	100%	100%	90%	60%
57%	55%	61%	33%	78%	42%	68%	49%	59%	65%	57%	55%	55%	59%	63%	54%	100%	100%	40%	58%
76%	82%	92%	67%	94%	78%	82%	83%	71%	88%	78%	83%	83%	74%	95%	89%	100%	100%	57%	82%
74%	75%	75%	100%	94%	81%	82%	67%	79%	92%	72%	74%	74%	73%	79%	77%	100%	100%	89%	75%
65.96%	64.28%	75.99%	58.97%	84.81%	67.74%	74.86%	61.81%	65.35%	78.83%	65.85%	68.12%	68.12%	66.17%	71.97%	66.52%	96.92%	91.45%	75.34%	67.83%
88%	90%	96%	100%	95%	100%	91%	86%	96%	85%	94%	91%	91%	89%	84%	94%	100%	100%	80%	91%
47%	39%	38%	67%	60%	48%	49%	49%	19%	50%	50%	42%	42%	47%	22%	54%	40%	38%	38%	46%
43%	39%	50%	25%	74%	44%	58%	32%	43%	58%	43%	41%	41%	38%	44%	52%	100%	78%	40%	45%
58%	51%	67%	67%	86%	74%	62%	47%	57%	73%	56%	55%	55%	56%	53%	61%	80%	89%	56%	58%
67%	57%	71%	50%	100%	63%	73%	59%	64%	73%	61%	72%	72%	64%	79%	60%	100%	100%	70%	67%
60%	56%	63%	25%	43%	52%	75%	53%	61%	58%	58%	62%	62%	60%	74%	45%	100%	78%	33%	59%
59%	59%	90%	100%	94%	48%	64%	68%	54%	77%	59%	64%	64%	60%	89%	64%	80%	89%	89%	63%
58%	42%	71%	50%	90%	62%	71%	48%	36%	58%	53%	63%	63%	52%	58%	68%	100%	67%	75%	57%
42%	26%	67%	67%	65%	42%	35%	49%	14%	38%	43%	42%	42%	45%	26%	44%	20%	33%	56%	41%
59%	63%	79%	67%	94%	65%	76%	54%	57%	77%	59%	63%	63%	57%	89%	72%	100%	78%	78%	63%
71%	75%	79%	67%	89%	63%	78%	75%	64%	81%	74%	72%	72%	71%	84%	80%	100%	89%	88%	74%
66%	72%	87%	100%	94%	63%	77%	77%	64%	69%	73%	77%	77%	73%	82%	79%	80%	78%	63%	75%
25%	23%	35%	67%	25%	11%	33%	23%	25%	32%	16%	28%	28%	16%	39%	24%	20%	78%	22%	24%
57.17%	53.23%	68.57%	65.38%	77.64%	56.60%	64.79%	55.31%	50.33%	63.70%	56.94%	59.34%	59.34%	56.05%	63.40%	61.31%	78.46%	76.07%	60.45%	58.80%
37%	49%	58%	25%	81%	37%	47%	46%	43%	62%	42%	49%	49%	42%	47%	60%	40%	78%	60%	47%
29%	28%	33%	50%	67%	37%	25%	34%	18%	27%	32%	32%	29%	26%	51%	40%	22%	40%	33%	33%
32%	35%	58%	50%	65%	37%	39%	40%	18%	44%	37%	35%	35%	32%	47%	48%	25%	67%	56%	38%
45%	58%	52%	33%	53%	63%	63%	42%	54%	85%	40%	56%	56%	49%	53%	50%	100%	100%	56%	52%
44%	45%	42%	100%	65%	52%	48%	48%	25%	60%	43%	42%	42%	48%	42%	44%	40%	56%	78%	45%
76%	73%	83%	100%	86%	70%	82%	74%	82%	81%	80%	73%	73%	75%	68%	78%	100%	100%	80%	77%
85%	80%	91%	100%	90%	81%	93%	80%	81%	81%	86%	82%	82%	84%	89%	78%	100%	100%	90%	84%
80%	75%	79%	75%	95%	69%	91%	76%	75%	88%	80%	82%	82%	80%	89%	76%	100%	100%	90%	79%
54%	60%	83%	25%	76%	56%	80%	55%	39%	77%	60%	59%	59%	58%	74%	60%	100%	78%	60%	61%
35%	32%	46%	67%	38%	28%	48%	35%	36%	56%	32%	38%	38%	38%	47%	28%	80%	56%	33%	38%
68%	76%	92%	100%	89%	70%	85%	76%	61%	85%	70%	82%	82%	74%	74%	81%	100%	100%	67%	77%
51%	59%	68%	100%	67%	64%	60%	52%	46%	63%	56%	56%	56%	56%	75%	52%	50%	44%	57%	56%
52.87%	55.90%	65.56%	68.75%	72.58%	55.42%	63.46%	54.98%	48.14%	67.26%	54.85%	57.16%	57.16%	55.34%	61.03%	58.89%	72.92%	75.00%	63.84%	57.33%
62%	63%	79%	75%	74%	56%	62%	71%	64%	65%	70%	63%	63%	65%	53%	73%	100%	67%	60%	67%
74%	82%	92%	67%	95%	74%	84%	78%	79%	92%	81%	78%	78%	78%	89%	80%	100%	100%	75%	81%
89%	93%	100%	67%	100%	81%	98%	86%	93%	100%	91%	90%	90%	91%	95%	86%	100%	100%	78%	91%
82%	91%	79%	67%	89%	70%	89%	88%	82%	92%	89%	85%	85%	85%	84%	92%	100%	78%	100%	85%
70%	72%	96%	100%	95%	74%	73%	76%	68%	81%	71%	76%	76%	73%	89%	73%	100%	100%	90%	75%
82%	83%	91%	100%	95%	81%	83%	88%	75%	96%	80%	86%	86%	82%	89%	88%	100%	100%	90%	85%
80%	76%	88%	67%	89%	74%	91%	80%	64%	85%	81%	78%	78%	77%	79%	88%	100%	100%	89%	80%
58%	65%	78%	67%	83%	58%	63%	71%	54%	54%	68%	71%	71%	67%	71%	72%	60%	33%	75%	66%
74.62%	77.92%	87.81%	76.04%	90.04%	71.10%	80.39%	79.91%	72.32%	83.21%	78.79%	78.36%	78.36%	77.34%	81.19%	81.41%	95.00%	84.72%	82.08%	78.70%
77%	79%	96%	75%	84%	70%	80%	81%	82%	96%	80%	78%	69%	84%	84%	76%	80%	100%	89%	80%
59%	62%	71%	75%	81%	48%	78%	57%	61%	64%	68%	58%	58%	61%	68%	67%	100%	78%	70%	63%
64%	63%	65%	33%	95%	60%	67%	58%	54%	65%	53%	71%	71%	59%	79%	62%	80%	100%	80%	62%
82%	73%	88%	75%	94%	78%	85%	78%	82%	96%	75%	81%	81%	81%	95%	74%	100%	100%	90%	81%
58%	66%	75%	75%	76%	50%	73%	65%	50%	69%	62%	68%	68%	59%	74%	65%	100%	78%	70%	64%
70%	65%	79%	67%	89%	63%	76%	68%	70%	81%	71%	70%	70%	73%	74%	67%	100%	89%	89%	71%
66%	60%	86%	100%	79%	67%	79%	64%	57%	68%	69%	67%	67%	66%	63%	76%	80%	67%	33%	69%
78%	80%	92%	67%	90%	67%	84%	83%	79%	88%	82%	78%	78%	80%	89%	78%	100%	89%	78%	81%
78%	77%	83%	33%	84%	67%	80%	81%	79%	88%	77%	77%	77%	78%	84%	78%	100%	100%	78%	79%
61%	80%	92%	67%	88%	58%	83%	71%	54%	84%	74%	70%	70%	72%	84%	72%	100%	89%	88%	73%
69.27%	70.43%	82.66%	66.67%	86.03%	62.70%	78.58%	71.01%	66.71%	80.06%	71.00%	71.68%	70.79%	71.24%	79.47%	71.46%	94.00%	88.89%	76.42%	72.32%
69%	82%	91%	67%	94%	63%	82%	82%	68%	88%	76%	81%	81%	80%	83%	80%	80%	89%	78%	79%
68.69%	81.82%	91.30%	66.67%	94.44%	62.96%	81.82%	81.91%	67.86%	88.46%	76.29%	80.52%	80.52%	79.70%	83.33%	79.59%	80.00%	88.89%	77.78%	78.77%
63.04%	63.30%	75.20%	66.37%	81.72%	62.11%	71.71%	63.40%	59.56%	73.94%	64.41%	66.09%	65.94%	64.28%	70.52%	66.91%	86.58%	83.04%	70.70%	66.07%