



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

"CLÍNICA HOSPITAL SANTA INÉS"

CAMINO HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

AUTOR: ANA CRISTINA ANDRADE P.

DIRECTOR: MST. GABRIELA VÉLEZ TAMARIZ

CUENCA – ECUADOR

2006

Este proyecto lo dedico a los seres que significan todo en mi vida:

A mis padres:

Que me han brindado su apoyo incondicional desde el primer momento, gracias por su cariño, paciencia, y por estar siempre ahí cuando los necesité, ellos se merecen todo el crédito de este proyecto.

A mis hermanos:

Amigos de toda la vida, gracias por estar a mi lado siempre, ustedes fueron mi fuerza para lograr este sueño.

A Marcita:

Por su preocupación constante, por su apoyo infinito, por su incansable fe en mi, por su amistad....

Gracias.

Agradecimiento

Quiero agradecer de manera especial a mi directora de proyecto, Gabriela Vélez T., por todos los consejos y ayuda que me brindó para que este trabajo tenga buenos resultados.

Pero sobre todo mi agradecimiento más sincero por creer en mí y por convertirse en una amiga incondicional.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Índice de Contenidos	4
Resumen	6
Abstract	7
1. Introducción	8
2. Antecedentes	9
3. Justificación	10
4. Marco Teórico	11
4.1 Comunicación: concepto	12
4.2 Tipos de Comunicación	12
4.2.1 Comunicación Interpersonal	12
4.2.2 Comunicación Colectiva	12
4.2.3 Comunicación Intrapersonal	12
4.3 La Comunicación en las Organizaciones	12
4.4 Comunicación empresarial	13
4.5 Tipos de Comunicación Empresarial	13
4.5.1 Comunicación Formal	13
4.5.1.1 Comunicación Vertical	14
4.5.1.2 Comunicación Horizontal	14
4.5.2 Comunicación Informal	14
4.6 Comunicación Interna	15
4.7 Canales de Comunicación Interna	15
4.8 Tipos de Comunicación Interna	16
4.8.1 Comunicación Oral	16
4.8.2 Comunicación Escrita	16
4.9 El Público / Target	16
4.9.1 Público Interno	17
4.9.2 Público Externo	17
4.10 Comunicación Corporativa	17
4.10.1 Comunicaciones Organizativas	18
4.10.1.1 Relaciones Públicas	18
4.10.1.2 Asuntos Públicos	18

4.10.1.3 Comunicación Ambiental	19
4.10.1.4 Relaciones con el accionista	19
4.10.1.5 Comunicación en el mercado laboral	19
4.10.1.6 Publicidad Empresarial	19
4.11 Actores de la Comunicación	19
5. Plan Estratégico Corporativo	20
5.1 Misión Corporativa	20
5.2 Visión Corporativa	21
5.3 Valores Corporativos	21
5.4 Objetivos Corporativos	21
6. Objetivo General	21
7. Objetivos específicos	21
8. Metodología	22
9. Ficha técnica de encuestas	23
10. Análisis resultados cuantitativos: encuestas	26
11. Ficha técnica de entrevistas	30
12. Análisis resultados cualitativos: entrevistas	31
13. Estrategia	33
14. Conclusiones	36
15. Bibliografía	37
16. Anexos	38
Anexo 1	38
Anexo 2	39
Anexo 3	40
Anexo 4	41
Anexo 5	42
Anexo 6	44
Anexo 7	45
Anexo 8	46
Anexo 9	47
Anexo 10	54
Anexo 11	55
Anexo 12	56
Anexo 13	57

Resumen

El proyecto “CLÍNICA HOSPITAL SANTA INES, CAMINO HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA”, fue desarrollado con el objetivo primordial de establecer un diagnóstico real de la situación en la que se encontraba la comunicación interna de la institución.

Para el desarrollo de este proyecto se tuvo como base muchos conceptos de comunicación interna y comunicación corporativa, recopilados de diferentes autores expertos en el tema, pero sobre todo este proyecto está basado en una investigación, tomando al público interno de la empresa como fundamento para el desarrollo de la misma.

Se realizaron encuestas y entrevistas al personal de la Clínica, con el fin de obtener datos precisos que nos guíen en el camino para adoptar una estrategia de comunicación adecuada.

Una vez que concluyó dicha investigación se procedió a proponer la implementación de una herramienta básica de comunicación, que logrará incrementar y mejorar los flujos de comunicación de la Clínica Hospital Santa Inés.

Abstract

The project "CLINICA HOSPITAL SANTA INES, IN THE WAY TO A EFFECTIVE COMMUNICATION" has been developed with the main objective of establish and diagnose the real situation of the internal communication's system in the company.

To develop this project, there has been taken as the main basis some internal and corporate communication's concepts. This concepts have been obtain from some authors whom are considered experts in the subject. But mainly, this project is based in a search, that has been developed taken the internal customers of the company as it's fundamentals

We interviewed and surveyed the Clinic's staff, looking to obtain specific data that will lead us to adopt an adequate communication's strategy.

Ones the search was done, we have proposed the implementation of a basic communication's tool that will raise and improve the communication's flow in "Clinica Hospital Santa Ines".

“HOSPITAL SANTA INÉS”

CAMINO HACIA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Introducción

Si bien es cierto que es necesario el hecho de que una empresa reconozca la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, también es importante tomar en cuenta que es necesario que sean profesionales de la comunicación los que desempeñen este rol dentro de una organización.

Si la labor de implementar una efectiva comunicación no se lleva a cabo de la mejor manera podría ocasionarle a la empresa más desventajas que beneficios, lo cual implica el mayor problema con que tradicionalmente se ha enfrentado la comunicación en las organizaciones: que sea ineficiente o inexistente

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente y basados en estructuras empresariales nacionales e internacionales, cada organización debería contar con un especialista en el área de comunicación organizacional para establecer un plan estratégico de comunicación, considerando a la función comunicativa con la importancia que ésta tiene aplicando un plan de comunicación interna, para administrar y ejercer la función comunicativa de forma sistemática en la organización.

De esta manera, tal como lo afirma la Lcda. Gabriela Herrera M., experta en Comunicación y Relaciones Públicas en su artículo *“Vale la pena invertir en*

*comunicación organizacional*¹, podemos decir que la comunicación organizacional bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo que día a día debe estar en la empresa como parte de su hacer cotidiano. Las acciones de comunicación aisladas, a la larga, perjudican más a la empresa de lo que pueden aportarle, porque la presentan como inconstante y poco respetuosa con su público, lo cual terminará restándole credibilidad frente a sus empleados principalmente

“Es por esto, que las organizaciones deben pensar en estar dispuestas a apostar por realizar un esfuerzo sistemático, metodológico, planeado y medible, dentro de lo que encierra la comunicación organizacional; un esfuerzo que se traduce en acciones y estrategias continuas y permanentes, que darán como resultado una serie de beneficios para la organización”, asegura la Lcda. Herrera.

2. Antecedentes

La Clínica Hospital Santa Inés es un hospital de especialidades médicas privado que fue creado hace 38 años por un grupo de médicos especialistas cuencanos, que anhelaban plasmar sus conocimientos en realidades a través de un centro médico privado que garantice el mejor servicio profesional.²

Así el 3 de marzo de 1967 la Clínica Santa Inés abrió sus puertas a la ciudad, con el nombre que fue dado en honor a Doña Inés Salcedo de Ramírez, antigua dueña de la casa, donde empezó a funcionar esta institución.

De esta manera, la entidad lleva 38 años sirviendo a la ciudad, brindando cobertura de atención médica, asistencial y preventiva especialmente a la ciudad de Cuenca y a todas las provincias del austro ecuatoriano con funciones de servicio a la comunidad.

Actualmente la Clínica Hospital Santa Inés atraviesa por un proceso de renovación tanto a nivel externo como interno.

Externamente cuenta con un proyecto basado en la construcción del nuevo edificio, con una infraestructura que tiene más de 8.500 metros de construcción, en el cual

¹www.sht.com.ar/archivo/marketing/mapa/htm “Vale la pena invertir en comunicación organizacional”

² Basado en el artículo “*Memorias Clínica Santa Inés*” Dr. Enrique León - 2004

se levantarán 7 plantas con más de 100 camas para hospitalización, un auditorio para 130 personas, sala de uso múltiple con capacidad para 80 personas, 70 parqueaderos internos, una cafetería y un restaurante para 80 personas.

Este nuevo proyecto además contará con la infraestructura para 3 quirófanos ambulatorios y 3 quirófanos básicos ambientados y diseñados bajo una óptica de calidad y tecnología de punta.

A nivel interno la Clínica Hospital Santa Inés carece de herramientas de comunicación efectivas que mantengan a todo su personal médico y equipo de trabajo informado de las actividades que se desarrollan, proyectos a realizarse y demás. Es por esto que se vuelve necesaria la implementación de una estrategia de comunicación efectiva.³

Según una encuesta realizada a nivel interno, como parte de la metodología utilizada para esta monografía, se concluye que la Clínica Hospital Santa Inés carece de canales de comunicación que mantengan enlazado al personal de la Clínica, así como a sus accionistas, esto trae como consecuencia que las personas no se sientan informadas⁴, esto genera una desmotivación a nivel general que influye directamente en el diario trabajo de cada área.

3. Justificación

Según Jorge Escobar en su artículo "*La Comunicación Corporativa*", en la sociedad en la que vivimos la comunicación se ha convertido en un concepto de vital importancia, nos encontramos en la era de las comunicaciones en donde es necesario difundir noticias a través de medios y canales de comunicación efectivos, por lo tanto las organizaciones hoy en día necesitan de la comunicación para poder sobrevivir, es necesario transmitir los mensajes a sus públicos (internos y externos) para que estos los conozcan y sean capaces de entender los mensajes que se encuentran en el entorno y así lograr una retroalimentación óptima.⁵

³ Entrevista al Economista Pedro Jerves, gerente general de la Clínica Santa Inés. Cuenca, enero de 2006.

⁴ Ver Anexo # 2 – gráfico # 1 Pág. 33

⁵ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm Escobar Fernández Jorge "*La Comunicación Corporativa*".

Pero no sólo se trata de utilizar la comunicación para transmitir una información sobre la organización y sus servicios, se trata fundamentalmente de establecer una **estrategia comunicativa** para mantener un contacto constante sobre la organización y sus públicos.

José Daniel Barquero y Mario Barquero en su libro *“Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad”* definen a la estrategia comunicativa de la siguiente manera: *“Es el camino escogido para llegar a nuestra meta, este a su vez estará compuesto por una serie de objetivos estratégicos”*⁶

Este es el camino a seguir para plantear una estrategia de comunicación tanto a nivel externo como interno, que logre mostrar a la Clínica Santa Inés como una entidad fuerte y moderna, que genere sentido de pertenencia entre sus accionistas y colaboradores.

Basada en una investigación cualitativa y cuantitativa a través de encuestas realizadas a un número significativo del personal de la Clínica, tanto del área administrativa como del área médica y mediante entrevistas realizadas a los jefes de los diferentes departamentos; la Clínica Hospital Santa Inés carece de una estrategia de comunicación que logre emitir un mensaje institucional que enriquezca la imagen de la organización. Para esto es necesario analizar este diagnóstico realizado, para descubrir posibles lineamientos a seguir para implementar una comunicación permanente y eficaz entre los públicos internos de la institución y así proyectar a la Clínica Hospital Santa Inés como una entidad confiable hacia los públicos externos logrando posicionar a la institución, sus servicios y sus futuros proyectos.

De esta manera, el presente proyecto está encaminado a proponer la implementación de una permanente y efectiva comunicación interna.

4. Marco Teórico

La presente propuesta de realizar un diagnóstico y desarrollar una estrategia de comunicaciones, abarca temas de comunicación corporativa, comunicaciones

⁶Barquero, José Daniel; Barquero Mario, *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad* 3ra. Edición .Gestión 2000 S.A. Barcelona 2003 661pag.)

internas, canales de comunicación interna, relaciones públicas; para así apoyar y fortalecer la nueva imagen corporativa.

4.1 Comunicación

¿Qué es la Comunicación?

“La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje, y un receptor”⁷

4.2 Tipos de Comunicación

Según la Lcda. Carolina Pulido, catedrática del seminario de graduación recibido en la Universidad del Azuay en noviembre de 2005, existen diferentes tipos de comunicación:

4.2.1 Comunicación Interpersonal: este tipo de comunicación hace referencia al proceso mediante el cual el individuo entra en relación con su entorno físico y cultural internalizando y transformando la información que proviene de dicho entorno y traduciéndola en comportamientos.⁸

4.2.2 Comunicación Colectiva: esta comunicación se refiere a los procesos mediante los cuales un amplio número de individuos, en un contexto social heterogéneo y disperso se relaciona a través de instituciones y sistemas complejos de producción y difusión de mensajes (comunicación masiva).

4.2.3 Comunicación intrapersonal: está entendida como los procesos mediante los cuales los sujetos interactúan relacionándose intencionalmente a través de un intercambio de mensajes. Esta interrelación se da entre dos o más individuos, en grupos y en organizaciones, que según la licenciada Pulido es aquí donde se puede decir que se dan las comunicaciones internas de una empresa.

⁷ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm Escobar Jorge, *La Comunicación Corporativa*

⁸ Lcda. Carolina Pulido, seminario de graduación Módulo I “*La comunicación: herramienta clave del marketing*” noviembre 2005.

4.3 La comunicación en las organizaciones

Por otro lado, para Laura Márquez Molina, Licenciada en Ciencias de la Comunicación en su artículo *“La Comunicación en las Organizaciones”*, “En la actualidad con la modernización y aparición de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado altamente competitivo que ha llevado a la mayoría de empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma haciendo uso de estrategias de comunicación, para mantener informados a sus empleados acerca de los cambios que se realicen en la empresa para así mejorar y reforzar su imagen corporativa hacia sus públicos tanto externos como internos”.⁹

“Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es vital que exista una evaluación y selección en los mensajes y medios que se vayan a utilizar hacia su público tomando en cuenta el perfil de la organización”.¹⁰

4.4 Comunicación Empresarial

“Al igual que todos los sistemas vivientes, las organizaciones se establecen y mantienen a través de la comunicación con su mundo exterior y entre sus partes. La comunicación es el elemento que mantiene unida a la empresa y a cualquier otro sistema social. Cuanto mayor y más complicada sea una organización, mayor es la necesidad de una coordinación efectiva, la cual se logra mediante una correcta comunicación”¹¹

4.5 Tipos de Comunicación Empresarial

Según lo estudiado en el curso previo a la graduación dictado por la mencionada Lcda. Carolina Pulido, en la Universidad del Azuay en diciembre de 2005; existen dos principales tipos de comunicación empresarial que son: la comunicación formal y la comunicación informal.

⁹ www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm Laura Márquez Molina *“La Comunicación en las organizaciones”*

¹⁰ www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm Laura Márquez Molina *“La Comunicación en las organizaciones”*

¹¹ Lcda. Carolina Pulido, Textos seminario de graduación – Módulo V *“La Comunicación Corporativa” diciembre 2005*

4.5.1 Comunicación Formal: este tipo de comunicación está entendida como el Intercambio de información que se establece entre las personas de una organización tomándose en cuenta los cargos o los puestos que ocupan y según las actividades a ellas designadas.

Tienen lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos dentro de la organización formal. Su objeto es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas dentro de la estructura de una organización formal.¹²

A su vez, por el nivel donde se inicia la comunicación formal y el nivel del destinatario, ésta se divide en: comunicación vertical y comunicación horizontal.

4.5.1.1 Comunicación Vertical: esta forma de comunicación es la que parte de un miembro de la organización que se encuentra en un nivel distinto a la del destinatario. A su vez este tipo de comunicación se da ascendente o descendente.

Las ascendentes sirven a los subordinados para entrar en contacto con sus superiores.

Las descendentes las utilizan los jefes a través de la cadena de mando para ponerse en contacto con sus subordinados según el grado de autoridad del que gocen.

4.5.1.2 Comunicación Horizontal: se refiere a la comunicación que se da entre miembros que tienen el mismo nivel dentro de la organización.¹³

4.5.2 Comunicación Informal: se la conceptualiza como el intercambio de comunicación que se establece entre las personas por una relación, independientemente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos preestablecidos en la organización formal, afirma la Lcda. Pulido catedrática del seminario de graduación de la Universidad del Azuay.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias y aversiones de los empleados independientemente del cargo que ocupan.

¹²Lcda. Carolina Pulido, Textos seminario de graduación – Módulo V “*La Comunicación Corporativa*” diciembre 2005

¹³Lcda. Carolina Pulido, Textos seminario de graduación – Módulo V “*La Comunicación Corporativa*” diciembre 2005

Según la Lcda. Carolina Pulido en la comunicación informal la información transmitida puede o no tener relación con las actividades de la institución, la comunicación informal circula por canales abiertos elegidos por los individuos que participan dentro de la comunicación informal ajenos a la estructura formal.

Para terminar con el tema de los tipos de comunicación, una de las principales formas de comunicación informal es el rumor, el cual si no es tomado en cuenta es altamente peligroso dentro de los resultados de una empresa; por otro lado los canales de comunicación informal son más rápidos y de mayor alcance que los formales.

4.6 Comunicación Interna

Cualquiera que sea la actividad que una empresa desarrolle, es importante mantener una comunicación con los clientes internos de la organización para así contar con trabajadores que se sientan motivados e identificados con los objetivos organizacionales.

Según José Daniel Barquero en su publicación “Manual de Relaciones Públicas” La comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización”¹⁴

Afirma además que ésta, es el mecanismo que permite que en una empresa o institución todo el mundo sepa por qué hace su trabajo y, como consecuencia de ello, por qué lo hace de aquella manera y no de otra.

4.7 Canales de Comunicación interna

Para la Lcda. Laura Márquez Molina, autora del artículo “*La comunicación en las organizaciones*”, para lograr una efectiva comunicación interna se requiere conocer la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación que existan dentro de la empresa y deben ser empleados de la manera adecuada.¹⁵

¹⁴Barquero, José Daniel; Barquero Mario, *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad* 3ra. Edición .Gestión 2000 S.A. Barcelona 2003 661 Pág.

¹⁵www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm Laura Márquez Molina “*La Comunicación en las organizaciones*”

Internamente una organización puede utilizar gran diversidad de medios de comunicación tales como:

- a) Boletines: publicaciones especializadas que trata de determinados temas.
- b) Carteleras: armazón para fijar carteles o comunicaciones
- c) Memorandos: Comunicación diplomática en que se recapitulan hechos o razones a considerar para la resolución de un asunto.
- d) Circulares: Aviso que se envía con el mismo contenido a varias personas.
- e) Manuales: Libro que contiene el compendio de una ciencia o arte.
- f) Reportes: Informe, noticia, suceso o novedad.¹⁶

4.8 Tipos de comunicación interna

Basándonos en textos del seminario de graduación existen dos tipos de comunicación interna: comunicación oral y comunicación escrita.

4.8.1 Comunicación oral: transmite oralmente comunicaciones formales: órdenes, instrucciones, etc.

4.8.2 Comunicación escrita: mediante la utilización de la escritura y a través de medios ya establecidos transmite información formal de cualquier índole en forma ascendente, guardadas las debidas formas de comunicación según el nivel jerárquico de éstas.¹⁷

4.9 El Público/Target

Es importante conocer a quien nos dirigimos al hablar de comunicación interna, por esta razón se define al público como:

“Es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes. Estos pueden ser definidos como internos y externos”.¹⁸

Existen dos tipos de público al que una organización debe dirigirse.

¹⁶Diccionario de la lengua española Espasa-Calpe – Madrid 2005

¹⁷Lcda. Carolina Pulido, Textos seminario de graduación – Módulo V “*La Comunicación Corporativa*” diciembre 2005

¹⁸www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp/htm -Escobar Fernández Jorge “La comunicación corporativa”

4.9.1 Público Interno: es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella (empleados, trabajadores, directivos, etc.)

4.9.2 Público externo: está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o servicios.¹⁹

4.10 Comunicación Corporativa

Existen muchas definiciones de comunicación corporativa, nos basaremos en las siguientes:

“La comunicación Corporativa es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado, a fin de dar a conocer su misión y visión y lograr establecer una empatía entre ambos”²⁰

“Instrumento de gestión (administrativa y creativa), por medio del cual toda forma de comunicación, interna o externa consistentemente utilizada, esta armonizada tan eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que una empresa depende”²¹

Según teorías impartidas en el seminario ya mencionado, generalmente escuchamos que, para lograr una estrategia de comunicación efectiva es fundamental hablar e intimar con el cliente, sin embargo ¿cuántas veces olvidamos que existe un cliente interno a quien se debe motivar para poder cumplir satisfactoriamente con todas nuestras metas?, debemos conocer su mundo y mantener un contacto permanente con todas las personas que conforman la empresa.

La finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en una empresa es que se valore la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad.

¹⁹ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp/htm -Escobar Fernández Jorge “La comunicación corporativa”

²⁰ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp/htm -Escobar Fernández Jorge La comunicación corporativa

²¹ Textos seminario de graduación Lcda. Carolina Pulido-Módulo V “Comunicación Corporativa” diciembre 2005

Para iniciar cualquier proyecto de comunicación dentro de una organización es importante primeramente desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta los productos y/o servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

Según criterios del autor Cees B.M. Van Riel, la comunicación corporativa dirigida al público interno, integra tres formas de comunicación:²²

- a) Comunicaciones de la Dirección
- b) Comunicaciones del Marketing
- c) Comunicaciones Organizativas

Para el desarrollo de este proyecto el análisis se centrará en las comunicaciones organizativas.

4.10.1 Comunicaciones Organizativas: define las comunicaciones que hacen relaciones con varios públicos objetivos internos y externos y que van orientadas no a promover las ventas sino a hacer buenas relaciones. Son comunicaciones abiertas hacia cada uno de los públicos que le interesan a la organización.²³

Continuando con el análisis, Cees Van Riel en su libro "*Comunicación Corporativa*", afirma que las comunicaciones organizativas comprenden: relaciones públicas, asuntos públicos, comunicación ambiental, relaciones con el accionista, comunicación del mercado laboral y publicidad empresarial.

4.10.1.1 Relaciones Públicas: definidas como la función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficiosas entre una organización y su público o públicos objetivos, de los cuales depende su éxito.

4.10.1.2 Asuntos públicos: se definen como el acercamiento estratégico a situaciones que constituyen tanto una oportunidad para la compañía como un peligro para ésta y que están conectadas con cambios sociales y políticos.

²² Cees B.M. van Riel "*Comunicación Corporativa*" Prentice Hall – Madrid 1997 244 Pág.

²³ Cees B.M. van Riel "*Comunicación Corporativa*" Prentice Hall – Madrid 1997 244 Pág.

Formación de la opinión pública y toma de decisiones de la empresa en la forma más acertada.

4.10.1.3 Comunicación Ambiental: esta comunicación está dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización informando, convenciendo, motivando a públicos objetivos internos y externos y asegurando su participación. Esto significa, por un lado, permitir que los públicos objetivos internos contribuyan al cuidado ambiental dentro de la organización, y por otro, establecer una imagen ambiental conveniente entre los públicos objetivos externos, coordinando actividades de comunicación al respecto.

4.10.1.4 Relaciones con el accionista: esta es una actividad empresarial de marketing, que combina las disciplinas de comunicación y finanzas, proporcionando información a inversionistas presentes y potenciales mediante el retrato exacto de la realización de la compañía y sus perspectivas.

4.10.1.5 Comunicación en el mercado laboral: se la define como un instrumento de gestión que utiliza la integración y aplicación planificada de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación, tanto hacia empleados potenciales como hacia personas o instituciones que juegan un papel importante para atraerlos.

4.10.1.6 Publicidad empresarial: comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar y/o cambiar la imagen empresarial de una organización, también se la conoce como publicidad institucional en donde su objetivo principal no son las ventas sino un ambiente favorable hacia la empresa.

4.11 Actores de la comunicación

Es difícil encontrar una compañía tan simplificada en su estructura que los más altos ejecutivos puedan hablar con una única voz; con la diversificación que trae el crecimiento, la mayoría de las organizaciones reestructuran sus comunicaciones en un área funcional denominada comunicaciones corporativas.

En otro tiempo la función comunicativa era desempeñada por el presidente de la organización, hoy en día, en la mayoría de los casos, esta función debe delegarse a

un **comunicador profesional** que tenga el entrenamiento, la autoridad y el respaldo suficiente para ser efectivo.²⁴

5. Plan Estratégico Corporativo

La Gerencia y la Administración de la Clínica Hospital Santa Inés, en enero del año 2006, desarrollaron los fundamentos básicos de la Misión y Visión Corporativa de la institución, así como también sus valores y objetivos corporativos, los cuales se presentan a continuación: (estos conceptos están siendo analizados por miembros del directorio para su aprobación final)²⁵

5.1 Misión Corporativa

“La razón de ser de la Clínica-Hospital Santa Inés es dar respuesta eficaz y eficiente a las expectativas de salud de las personas mediante la prestación de servicios integrales, de alta calidad, confiables y humanos, de atención, docencia e investigación, y promover el desarrollo personal y profesional de su equipo humano. Ofrecemos servicios de salud, basados en la ética, compañerismo, conocimiento, calidad y destreza del personal médico y administrativo a pacientes del Austro del país para mejorar su calidad de vida; con el apoyo de los directivos y accionistas. En el futuro, ampliaremos nuestra oferta, incorporando nuevas tecnologías y servicios que eliminen la necesidad de acudir a otras instituciones de servicios médicos, y ampliaremos nuestro ámbito a nivel nacional, manteniendo siempre nuestra propuesta de servicios integrales de salud”.

5.2 Visión Corporativa

“La Clínica-Hospital Santa Inés es líder a nivel del Austro y del país en la toma de decisiones en el área de la salud, fundamentados en el desarrollo científico y técnico, respetando el derecho de sus miembros y de la institución. Nuestra visión es la de ser un Centro Hospitalario con un elevado nivel científico técnico y una sólida posición competitiva en la región, prestando una asistencia eficiente, comprometida y sensible a las necesidades de los clientes y usuarios, a través de la participación de todas las personas que componen la organización”.

²⁴Textos seminario de graduación Lcda. Carolina Pulido-Módulo V “Comunicación Corporativa” diciembre 2005

²⁵ Clínica Hospital Santa Inés, agosto 2005- enero 2006

5.3 Valores Corporativos

- a) Ética Institucional
- b) Experiencia en Salud
- c) Sus miembros respetan la vida, integridad del ser humano y los derechos de los pacientes
- d) Liderazgo integrador
- e) Cumplimiento del marco jurídico
- f) Respeto a la autonomía de la institución
- g) Honestidad y transparencia en su gestión
- h) Trabajo en equipo y solidaridad entre sus miembros
- i) Actuar con lealtad hacia los intereses de todos los socios y empleados mediante el logro de la Misión, Visión, y Objetivos Institucionales.

5.4 Objetivos Corporativos

- Contribuir a fortalecer los servicios, procesos y gestión de la Clínica Hospital Santa Inés mediante el uso de la metodología de la Planeación Estratégica.
- Realizar un proceso de trabajo grupal, participativo y comprometido de los socios de la institución que se traduzca en consensos sobre la Misión, Visión, el FODA de la Clínica Hospital Santa Inés
- Posibilitar al nivel gerencial, tener una visión clara del direccionamiento de la institución para poder realizar el Plan Operativo.

6. Objetivo General

- Establecer un diagnóstico de comunicaciones internas de la Clínica Hospital Santa Inés.

7. Objetivos Específicos

- Establecer la situación actual de las comunicaciones internas de la Clínica.
- Plantear una estrategia puntual de comunicación interna.

8. Metodología

Para alcanzar los objetivos propuestos se aplicarán estrategias de comunicación organizacional.

- Se trabajará con una base de datos interna existente que nos servirá para realizar entrevistas (7 entrevistas) a los jefes de cada área que conforman la Clínica Santa Inés.
- Encuestas al personal (50 encuestas) de la clínica con el fin de contar con información para un análisis del clima organizacional.
- Realizar un análisis de toda la información obtenida mediante las entrevistas y encuestas y así llegar a un diagnóstico sobre la comunicación interna de la organización.

9. Ficha técnica de encuestas

PERSONA	ÁREA
IVAN VICUÑA	MEDICA
VICENTE PEREZ CORDERO	MEDICA
HERNAN VAZQUEZ	MEDICA
PATRICIO ABAD	MEDICA
BYRON GUILLEN	MEDICA
FABIAN RIOS	MEDICA
ALEJANDRO TENORIO	MEDICA
JUAN CARLOS SERRANO	MEDICA
JORGE CELI	MEDICA
PATRICIO UGALDE	MEDICA
WILSON MUÑOZ	MEDICA
MARCELO CORDERO	MEDICA
JOSE MEDINA	MEDICA
TEODORO AVILA	MEDICA
ERNESTO AGUILAR	MEDICA
LUIS ROJAS	MEDICA
GUSTAVO MORENO	MEDICA
SANTIAGO GARCIA	MEDICA
JORGE VASQUEZ	MEDICA

MIGUEL MOLINA	MEDICA
ROMULO IDROVO	MEDICA
FRANCISCO CHERREZ	MEDICA
IVAN ORELLANA	MEDICA
XAVIER VAZQUEZ	MEDICA
CARMITA ZHUNIO	ENFERMERIA
RUTH SOLANO	ENFERMERIA
PIEDAD YUMBLA	ENFERMERIA
SANDRA HUGO	ENFERMERIA
BERTHA AGUIRRE	ENFERMERIA
TANIA RODAS	ENFERMERIA
ALEXANDRA MOROCHO	ENFERMERIA
KATTY TRELLES	ADMINISTRACION
CATALINA AGUIRRE	ENFERMERIA
EDILMA PUCHA	ENFERMERIA
CARMITA LOAIZA	ENFERMERIA
INES MENDOZA	ENFERMERIA
EMILIA QUEZADA	ENFERMERIA
IRMA AUQUILLA	ADMINISTRACION
RITA RUILOVA	ADMINISTRACION
MARCIA MUÑOZ	ADMINISTRACION
TAMMY OÑA	ADMINISTRACION

MA. AUGUSTA LEON	ADMINISTRACION		
ELIZABETH CHACON	ADMINISTRACION		
PATRICIA VAZQUEZ	ADMINISTRACION		
MA. LUISA MALDONADO	ADMINISTRACION		
MA. FERNANDA PIEDRA	ADMINISTRACION		
CELINA PERALTA	ADMINISTRACION		
IVAN CARPIO	ADMINISTRACION		
ANGELICA ORELLANA	ADMINISTRACION		
TEMAS TRATADOS	TENDENCIA POSITIVA	TENDENCIA NEGATIVA	TENDENCIA MEDIA
NIVEL DE INFORMACION		X	
NIVEL DE COMUNICACIÓN INTERNA			X
INFORMACION DE INTERES	HOSPITALARIA		SECTOR SALUD
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	E -MAIL BOLETINES	PAGINA WEB	CARTELERAS
CLIMA LABORAL			X
PROBLEMA QUE DIFICULTA LA COMUNICACIÓN		FALTA INTERRELACION ENTRE EL PERSONAL	
SUGERENCIA PARA MEJORAR CLIMA LABORAL	TRATO DIRECTO CON EL PERSONAL		

10: Análisis de resultados cuantitativos: Encuestas

Una vez obtenida la información que se requiere a través de encuestas, para lograr establecer un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la comunicación interna de la Clínica Hospital Santa Inés, procederemos a analizar todos los conceptos básicos que el público interno de la institución nos ha proporcionado.

Las encuestas fueron distribuidas de manera que englobe a varias personas de las diferentes áreas de trabajo como son: personal administrativo, de enfermería y personal médico.

El objeto de esta acción fue analizar cómo se ha venido desarrollando la comunicación interna de la Clínica Hospital Santa Inés y mediante las encuestas realizadas al personal de la institución hemos obtenido la siguiente información:

Según las encuestas realizadas el 88% de personal de la Clínica no se siente informado con respecto a las decisiones y los temas que se tratan a nivel administrativo dentro de la organización,²⁶ mientras que un 12% afirma que si se siente informado.

Entre un 20% y 22% de los encuestados, califican en nivel de comunicación interno de la Clínica Hospital Santa Inés en una escala de 5 y 6 que se lo calificaría como un término medio.²⁷

En cuanto al tipo de información que el personal desearía que la Clínica le proporcione, hay diversos criterios y esto es normal si tomamos en cuenta, que las encuestas estuvieron dirigidas a una muestra representativa de todo el personal que conforma la Clínica en los diferentes departamentos; sin embargo, el 34% de los encuestados afirman tener interés en obtener información Hospitalaria, es decir todo lo concerniente a cambios, innovaciones o reestructuraciones que tengan que ver con el área de hospitalización.

Otro tema que desea saber es la información del área médica así lo demuestra el 25% de los resultados de la encuesta, luego con un 23% de preferencia se

²⁶ Ver anexo # 2 gráfico 1 Pág. 39

²⁷ Ver anexo # 3 gráfico 2 Pág. 40

encuentra el tema de decisiones administrativas y gerenciales ya que se consideran importantes para mantener un equilibrio entre las dos áreas.²⁸

Otra pregunta analizada en la encuesta fueron los canales de información que serían los más adecuados para mantener una efectiva comunicación interna, que según el criterio de las personas encuestadas, obtuvimos algunas alternativas que fueron de preferencia: un 57% de los encuestados eligieron el correo electrónico como herramienta principal de comunicación, el 52% prefieren los boletines informativos internos y el 27% optan por las carteleras como el medio más adecuado para mantenerse informado.²⁹

Por otro lado, uno de los parámetros más importantes de conocimiento para la Clínica fue el del clima laboral de la institución, que según el resultado de las cincuenta encuestas muestra que el 61% del total opinan que el clima laboral es bueno, mientras que un 16% opina que es regular.³⁰

Los resultados de las encuestas muestran pues que la comunicación interna de la Clínica Santa Inés no es del todo la más adecuada, entonces se procedió a ahondar un poco más en la investigación y se trató de conocer qué factores son los que impiden la fluidez de la comunicación dentro de la Clínica Hospital Santa Inés. Para esto tenemos las siguientes respuestas que nos proporcionaron los encuestados:

Factor # 1:

Falta de interrelación entre todas las personas que conforman la Clínica Hospital Santa Inés con un nivel de prevalencia del 52%. Según los criterios obtenidos en esta encuesta, el personal de la organización se encuentra dividido en grupos que no se interrelacionan entre sí. Esto provoca un estancamiento de la información que no llega de la misma forma ni al mismo tiempo a todo el personal.³¹

Factor # 2

La falta de organización dentro de la Clínica es otro factor importante que afecta a la comunicación interna de la institución, decisiones que son tomadas pero que no

²⁸ Ver anexo # 4 gráfico 3 Pág. 41

²⁹ Ver anexo # 5 grafico 4-5 Pág. 42, gráfico 6 Pág. 42

³⁰ Ver Anexo #6 gráfico 9 Pág. 44

³¹ Ver Anexo #6 gráfico 10 Pág. 44

se cumplen, el desconocimiento de funciones específicas de cada trabajador, son los criterios de las personas encuestadas.³²

Factor # 3

La falta de reglas claras, es otro factor que dificulta la fluidez de la comunicación dentro de la empresa, el personal no se siente informado en cuanto a lo que debe hacer cada persona, sus deberes, obligaciones así como sus derechos dentro de la institución.³³

Factor # 4

Según opiniones de las personas encuestadas, otro factor importante es la falta de herramientas de comunicación que no existen dentro de la clínica, lo cual dificulta la fluidez de la comunicación.³⁴

Así como analizamos los factores que dificultan la comunicación interna, también pedimos se nos sugieran pasos a seguir para mejorar el clima organizacional de la empresa, obtuvimos varias sugerencias:

1.- Trato directo con el personal: esto nos sugiere un 36% del público interno encuestado de la Clínica que no percibe una comunicación directa con cada uno de ellos, no se sienten importantes dentro de la empresa y por ende no se sienten parte de la misma.

2.- Capacitación al personal: el 25% de los encuestados sugieren cursos motivacionales, de aprendizaje dentro de cada área, para que de esta manera todos quienes conforman la organización se sientan incentivados a brindar su trabajo y apoyo a la institución.³⁵

3.- Herramientas de comunicación: de las cincuenta personas entrevistadas (100%) el 22% sugiere la implementación de efectivas herramientas de comunicación que logren mantener a todo el personal médico y administrativo informados.

³² Ver Anexo #6 gráfico 10 Pág. 44

³³ Ver Anexo #6 gráfico 10 Pág. 44

³⁴ Ver Anexo #6 gráfico 10 Pág. 44

³⁵ Ver Anexo #7 gráfico 11 Pág.45

4.- Organización: una buena organización interna, que cada persona conozca cuáles son sus funciones dentro de la Clínica, así como sus derechos y obligaciones.³⁶

Una vez analizadas las encuestas realizadas al personal de la Clínica, procedemos a hacer una valoración de algunas de las respuestas obtenidas:

1.- Se había indicado anteriormente que el personal de la Clínica en su mayoría no se siente informado dentro de la organización³⁷, específicamente un 88% de los encuestados dijo no sentirse informado y un 12% si lo está; del 88% que sí se siente informado, un 60% califica al clima laboral como bueno, un 16% lo califica como muy bueno y otro 16% afirma que el clima laboral es regular. Como podemos ver el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés no es del todo negativo, pero aún hace falta trabajar en ello.³⁸

2.- Los resultados demuestran claramente que no es un problema de manejo de personal, ni que el mismo se encuentra desmotivado o alejado a la institución, el gran problema es la FALTA DE COMUNICACIÓN, lo cual produce separaciones, rumores de pasillo, falta de entendimiento.

Es evidente la necesidad de crear un medio de comunicación constante y claro, la mayoría de los encuestados prefieren el e-mail, pero lamentablemente la Clínica Santa Inés, tiene una intranet con varios problemas técnicos y no accesible a todo el personal.

Estos resultados demuestran una acción rápida, pues puede afectar al equipo administrativo de la Clínica ya que el 26% de los encuestados piensa que el problema de no contar con una efectiva comunicación interna se debe a la falta de organización administrativa, así el 17% de los encuestados sugiere una mayor organización dentro de esta área para llegar a una comunicación efectiva.

Las encuestas muestran pues una carencia en el manejo de la comunicación y la necesidad de implementar un plan de acción.

³⁶ Ver Anexo #7 gráfico 11 Pág. 45

³⁷ Ver Anexo #2 gráfico 1 Pág. 39

³⁸ Ver Anexo #8 gráfico 1 Pág. 46

11. Ficha técnica de entrevistas

PERSONA	ÁREA		
MA. LUISA MALDONADO	ADMINISTRADORA		
ELIZABETH AGUIRRE	JEFE ENFERMERÍA		
JUAN MEDINA	JEFE MANTENIMIENTO		
HUGO BERNAL	JEFE BOTICA		
ANGELICA ORELLANA	JEFE NUTRICIÓN		
IVÁN ALARCÓN	CONTADOR		
RITA RUILOVA	JEFE TESORERÍA		
TEMAS TRATADOS	TENDENCIA POSITIVA	TENDENCIA NEGATIVA	
CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	X		
MENSAJE FUNDAMENTAL DE LA CLÍNICA	X		
PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		X	
PROPUESTAS PARA UNA ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN	X		
CANAL DE COMUNICACIÓN		X	
TIPO DE INFORMACIÓN QUE DESEA RECIBIR/ENTREGAR	X		

12. Análisis de resultados cualitativos: entrevistas

Refiriéndonos a la primera pregunta de la entrevista realizada en cuanto al concepto de comunicación para una empresa, obtuvimos varias respuestas que reflejan el criterio de las personas entrevistadas.

Entre estos criterios encontramos que el concepto fundamental de comunicación para una empresa es conocer su misión, visión, los objetivos y valores corporativos. Otros conceptos que se dieron a conocer fueron mantener informado al personal de la Clínica de todas las decisiones administrativas y gerenciales, así como también necesitan ser informados sobre asuntos que se relacionen con el área en la que cada colaborador se desenvuelve.

La Clínica Hospital Santa Inés tiene como uno de sus objetivos corporativos el trabajo en grupo,³⁹ para esto es necesario impartir un mensaje institucional entre sus colaboradores y accionistas. Preguntamos a los entrevistados cuál debería ser el mensaje institucional y obtuvimos respuestas como: un mensaje de cambio, de transformación positiva, que las personas involucradas con la Clínica no se resistan al cambio que está dando la institución porque es un paso que se debe dar para llegar al liderazgo, que es uno de los objetivos que al momento se persiguen.

Otro de los criterios que se obtuvo en las conversaciones es la necesidad clara de difundir un mensaje de trabajo en equipo, colaboración entre las diferentes áreas de la Clínica, para que no primen intereses personales, sino que se persigan los objetivos y metas que la Clínica se ha planteado a corto y largo plazo. La gran mayoría de los entrevistados afirman que es importante posicionar un mensaje de lealtad hacia la institución logrando que todo el personal se sienta parte activa de la misma.

Un tema muy importante que se abarcó en la entrevista es la percepción del clima organizacional que existe dentro de la Clínica, obtuvimos diversas respuestas, lo califican como malo; algunos criterios se refieren a que dicho clima laboral no está bien estructurado, que se tiene que trabajar en ello y que se debe en gran parte a la falta de comunicación entre el personal y directivos de la empresa. Pero también

³⁹ Ver Pág. 21 “Objetivos Corporativos”

encontramos quienes opinan que el clima laboral a pesar de no ser el mejor está progresando día a día.

Tomando en cuenta que las respuestas obtenidas acerca del clima organizacional, no son del todo satisfactorias, se pidió la sugerencia de cada persona entrevistada para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica, nos encontramos con algunas opiniones sobre este tema: *“en la Clínica no existe una estructura de comunicación”*.⁴⁰

Otras opiniones se refieren a que para mejorar la comunicación dentro de la empresa se deben definir las funciones del personal y limitarlas; se proponen también realizar una capacitación al personal de todas las áreas, así como encontrar mecanismos de motivación para el personal (cursos, incentivos, etc.).

Otro de los puntos tratados en la conversación fue el canal más adecuado que está utilizando la Clínica para informar a su personal. Para muchos el e-mail interno con el que cuenta la Clínica es la opción preferida por la mayoría de los entrevistados, pero sugieren que lo ideal sería que todos quienes trabajan en la empresa tengan acceso a este canal de comunicación que se encuentra habilitado sólo para ciertas personas. Las comunicaciones escritas son también una buena opción, sobre todo cuando se trata de dar información importante que requiera constancia de haber sido entregada; la cartelera es una herramienta de comunicación bastante efectiva cuando se quiere dar una información general.

Con esto confirmamos la afirmación anterior en cuanto a las herramientas de comunicación que debe utilizar la Clínica, necesarias para cumplir diferentes funciones de información.

Dentro de una empresa circula todo tipo de información que involucra a diferentes áreas de la misma. Se quiso saber qué tipo de información es la que cada persona como jefe de área le gustaría recibir por parte de la administración de la Clínica Hospital Santa Inés; sobre este tema encontramos muchas y variadas opiniones, esto se debe a que las personas entrevistadas son jefes departamentales de la

⁴⁰ Ver anexo #9 entrevista Ing. M^a. Luisa Maldonado Administradora General Pág. 47

empresa, por lo tanto cada una de ellas tienen diferentes intereses según el trabajo que desempeñan. Sin embargo, la mayoría se mostró dispuestos a brindar información a cada una de las personas que conforman su grupo o área en caso de existir una información institucional, y en caso de crear propias noticias por área estarían gustosas de ser líderes de acción.

13. Estrategia

Una vez realizado el análisis de la comunicación interna de la Clínica Hospital Santa Inés podemos concluir con el siguiente diagnóstico:

- Principales falencias:
 - a) No existe un plan de comunicación interno y nunca ha existido.
 - b) Falta de herramientas efectivas de comunicación.
 - c) Comunicación centralizada en un grupo de directivos.
 - d) No existe un mensaje claro y puntual que se quiera posicionar.

- Diagnóstico:
 - a) La situación está llevando a que el personal tienda a estar desmotivado.
 - b) Se comienzan a presentar chismes de pasillo.
 - c) No existe un feed back de la información emitida desde los directivos
 - d) El personal no se siente parte activa de la Clínica Santa Inés.

- Necesidades:
 - a) Implementación de una serie de herramientas de comunicación.
 - b) Involucrar al personal en la producción y emisión de mensajes.
 - c) Posicionar un mensaje estructural, que marque el lineamiento de la Clínica Santa Inés tanto a nivel interno como externo.

Con base en el diagnóstico realizado y los parámetros estudiados, podemos llegar a afirmar que es necesaria la implementación de un plan estratégico claro para posicionar el mensaje institucional que quiere la Clínica Hospital Santa sea percibido en su público interno como es el personal y reflejar a través de estos a públicos externos.

- Estructura base:

Dicha estrategia debe estar basada en un concepto estratégico en este caso se puede implementar los diferentes lineamientos:

- a) Si un nuevo concepto en salud: Concepto basado en la campaña externa que está llevando a cabo la Clínica, que debe ser adaptado y aceptado internamente para que el personal no sólo lo entienda, sino sean los principales difusores del mismo.
- b) Santa Inés somos todos: Con este concepto involucramos a todo el personal para que se responsabilicen por la institución y además sean ellos gestores de acciones y mensajes corporativos.

- Público Objetivo:

- a) Jefes de área
- b) Personal en sí
- c) Pacientes (que perciben y reciben indirectamente los mensajes)

- Plan de Acción:

Una vez establecido el concepto a utilizar se pueden realizar los siguientes planes de acción para posicionar a la Institución desde el punto de vista interno.

- a) Implementación de herramientas de comunicación

- Las carteleras que actualmente se están utilizando deben tener un lineamiento corporativo y una dirección editorial de la misma para que no exista información perdida o poco útil para quienes van dirigidas.
- La información que en estas debe estar es de tipo general (cartas y comunicaciones a todo el personal) promociones y noticias de interés emitidas de recursos humanos.
- La herramienta que se sugiere como principal medio de comunicación interno es el boletín informativo SI⁴¹ (Santa Inés) nombre basado en el nuevo concepto de la campaña publicitaria que en la actualidad está manejando la institución.

⁴¹ Ver anexo # 10 Pág. 54

- Este boletín tendrá una periodicidad mensual, con información emitida por Gerencia y Presidencia, las noticias más relevantes de mes para la Clínica, los cumpleaños, las noticias que mercadeo produzca para dar a conocer cómo se está posicionando la institución externamente, se tratarán temas administrativos, médicos, sociales, noticias, novedades y todo acto social que la Clínica realice. Todos los meses se tendrá un invitado o personaje del mes, que será una persona que forme parte de la familia Santa Inés.
- Este boletín deberá tener dos presentaciones impresas para llegar a la mayoría del público interno objetivo y digitalizado vía e-mail para quienes tienen acceso a la intranet, como son los jefes departamentales quienes se encargarán de difundir el mensaje de la mejor manera.
- Para lograr este objetivo se propone la conformación de un comité de comunicaciones, conformado por personas del personal administrativo, enfermería, médico, entre otros, que no precisamente sean jefes o directores, sino que quieran compartir y aportar a esta labor; de esta manera conseguimos unir y personificar a diferentes grupos con este proyecto.
- Se propone un diseño del boletín como documento adjunto a esta monografía, es cual tendrá que ser aprobado por los miembros del directorio y una vez que se cuente con dicha aprobación se procederá a definir quienes serán las personas que estén a cargo de la recopilación y redacción de toda la información que se necesite para hacer de este proyecto una realidad.

b) Metodología y medición:

- Todos los meses se realizará una reunión editorial del comité de comunicación para luego proceder a la recopilación de información.
- Posteriormente se realizarán los correspondientes diseños tanto a nivel impreso como interactivo.
- Luego se distribuirá y entregará a todo el personal.
- Se sigue que cada tres meses se realice una encuesta de seguimiento para evaluar los resultados del plan de comunicación y hacer un balance versus el estado anterior de la Clínica y los procesos actuales.
- Los resultados serán entregados en un informe al directorio de la Clínica Hospital Santa Inés.

14. Conclusiones

- Internamente la Clínica Hospital Santa Inés no tiene una estructura de comunicación definida.
- El personal administrativo y médico de la Clínica no se sienten informados de los cambios que la Clínica está implementando a nivel interno y externo.
- Existe un descontento y una desmotivación general del personal lo que crea un clima organizacional deteriorado
- Se debe crear un mensaje institucional que despierte en el público interno la lealtad hacia la institución, e interés de trabajar en equipo hacia una misma dirección.
- La Clínica Hospital Santa Inés está trabajando con el fin de lograr un cambio en su estructura organizacional, y por un cambio en la actitud del personal que conforma la institución.
- La Comunicación es pues un pilar importante para unificar y consolidar a la empresa. Hemos visto en todo este proceso investigativo y de diagnóstico que papel cumple la misma, por tal razón es primordial cuidar del mensaje, de contenido y la forma para llegar al público objetivo y hacerlos partícipes del gran cambio que está viviendo la Clínica Santa Inés.
- Es importante que los directivos de la Clínica se den cuenta de que la comunicación debe de ser de doble vía, es decir que exista un feed back para que se conozcan las reacciones y opiniones del personal y así evitar chismes de pasillo o voz a voz, lo cual solo lleva a afectar la comunicación corporativa.
- Se sugiere que la Clínica Hospital Santa Inés conforme una unidad de comunicaciones estratégicas que trabaje de la mano con mercadeo, administración, el comité editorial y los jefes de las diferentes áreas.
- Si no se da importancia a la comunicación, el mensaje no puede subsistir y caeremos en incoherencias e incongruencias.

15. Bibliografía

Cees B.M. van Riel, “*Comunicación Corporativa*”

Prentice Hall, España 1997 244 Pág.)

Kotler Philip – Armstrong Gary, “Fundamentos de marketing 6ta. Edición”

Prentice Hall, México 2003

(Kotler Philip “Dirección de la mercadotecnia, análisis, planificación, aplicación y control”

Prentice Hall, México 843 Pág.)

Barquero José Daniel – Barquero Mario, “*Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y publicidad*”

Gestión 2000 S.A. Barcelona 2003 662 Pág.

Putman L. Linda – Costa Joan – Garrido J. Garrido “*Comunicación Empresarial*”

Gestión 2000 Barcelona 2002 121 Pág.

(Lcda. Carolina Pulido, Textos entregados en el ciclo de graduación

Noviembre - diciembre 2005)

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/comucorp.htm

www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan/htm

www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/N347cvanriel.htm

www.sht.com.ar/archivo/marketing/mapa/htm

16. Anexos

Anexo 1:

La presente encuesta tiene como objeto el análisis del clima organizacional de la institución a la que pertenecemos. Mediante su ayuda podremos mejorar cada día y sentirnos todos parte de la familia Santa Inés.

1.- ¿Se siente usted informado de los temas y decisiones que se toman a nivel administrativo e institucional?

Marque con una X

Sí.....

No.....

2.- ¿Cómo calificaría usted el nivel de comunicación interna de la Clínica Hospital Santa Inés? (siendo 1 como la calificación más baja y 10 como la calificación más alta)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.- ¿Qué tipo de información es importante para usted conocer?

Marque con una X

- Decisiones gerenciales/administrativas
- Información Médica
- Información Mercadeo/Publicidad
- Información Hospitalaria
- Información del sector de la Salud

4.- De las siguientes herramientas de comunicación califique ¿cuál cree usted es la más adecuada para mantenerse informado? (siendo 1 como la calificación más baja y 5 como la calificación más alta)

- Cartelera
- Email
- Boletines informativos
- Memorandos
- Página Web

5.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el que usted se desenvuelve diariamente?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

6.- ¿Cuál es el principal problema que usted percibe que dificulta la fluidez de la comunicación dentro de la institución?

7.- ¿Qué sugerencia daría para mejorar el clima laboral de la institución a la cual usted pertenece?

Toda la información que usted nos proporcione nos ayudarán a mantener actualizada nuestra base de datos interna para así poder mantenerlo siempre informado.

Nombre _____

Área en la que trabaja _____

No. Telefónico _____

Dirección _____

Anexo 2:

1.- ¿Se siente UD. informado de los temas y decisiones que se toman a nivel administrativo e institucional?

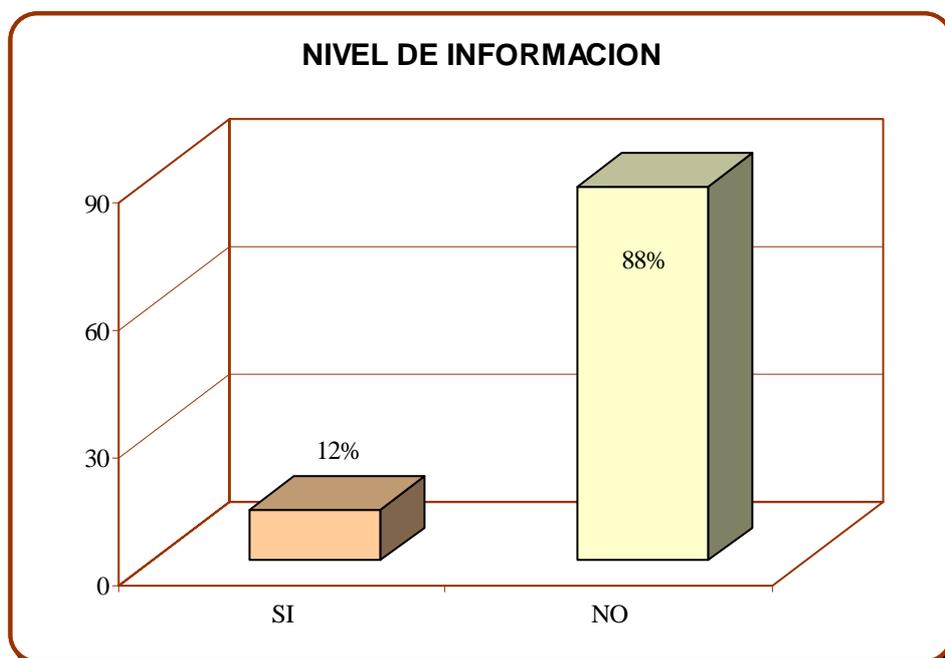


Gráfico # 1

De las cincuenta encuestas realizadas (100%) el 88% no se siente informado acerca de las decisiones administrativas, mientras que un 12% si está informado.

Anexo 3:

2.- Cómo calificaría UD. el nivel de comunicación interna de la Clínica Hospital Santa Inés (siendo 1 como la calificación más baja y 10 como la más alta)

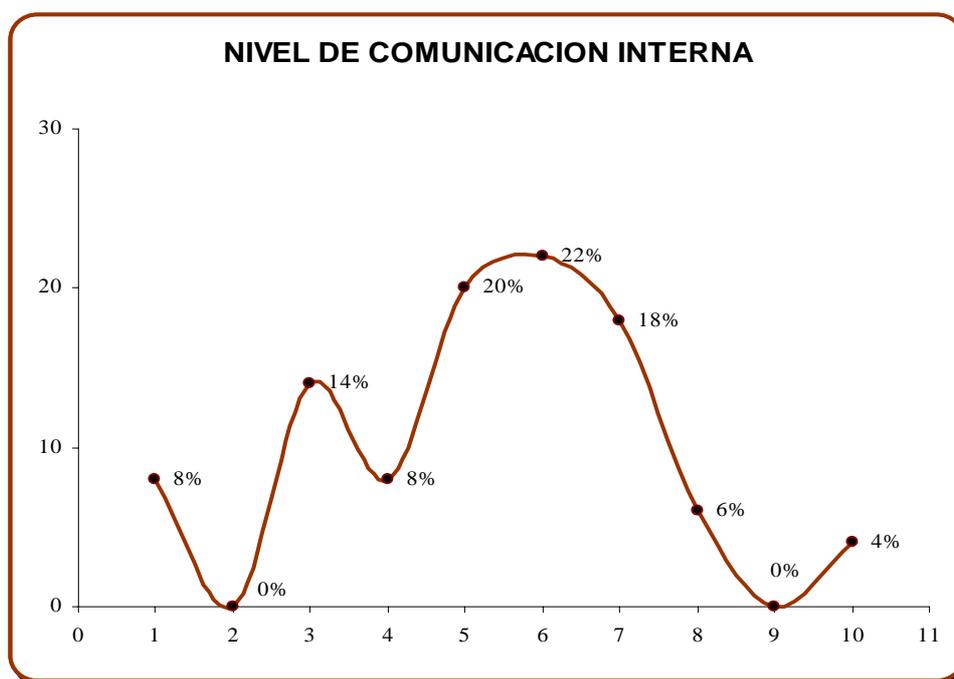


Gráfico # 2

Como se aprecia en el gráfico entre el 20% y 22% de los encuestados califican el nivel de comunicación interna de la Clínica Hospital Santa Inés en una escala de 5 y 6 que se lo calificaría como un término medio.

Anexo 4:

3.- ¿Qué tipo de información es importante para usted conocer?

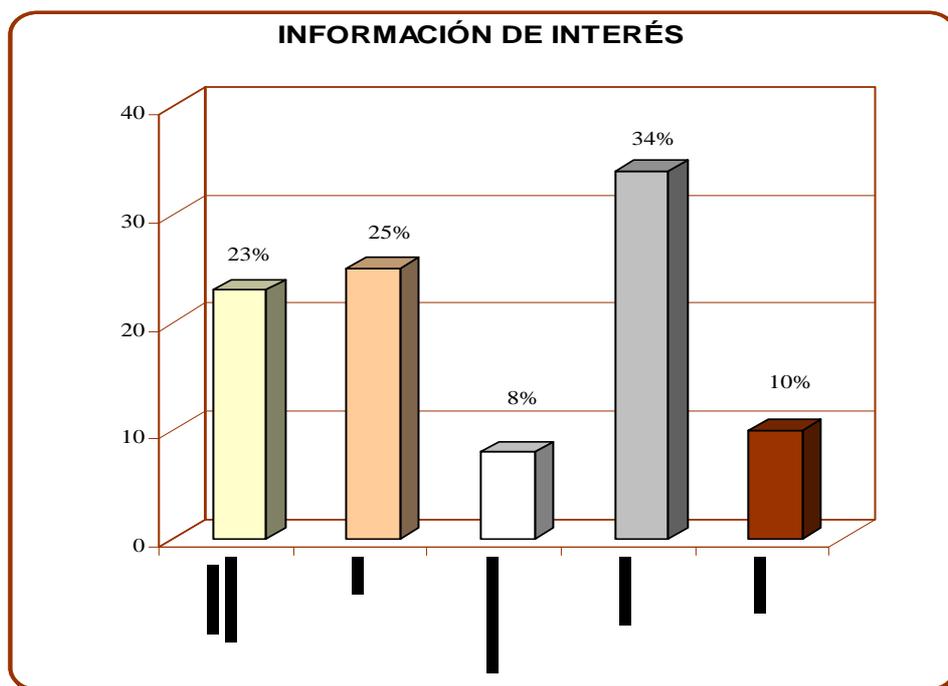


Gráfico # 3

La información hospitalaria es la de mayor interés para los encuestados, seguida de la información médica.

Anexo 5:

4.- De las siguientes herramientas de comunicación califique cuál cree UD. es la más adecuada para mantenerse informado (siendo 1 la calificación más baja y 5 como la calificación más alta)

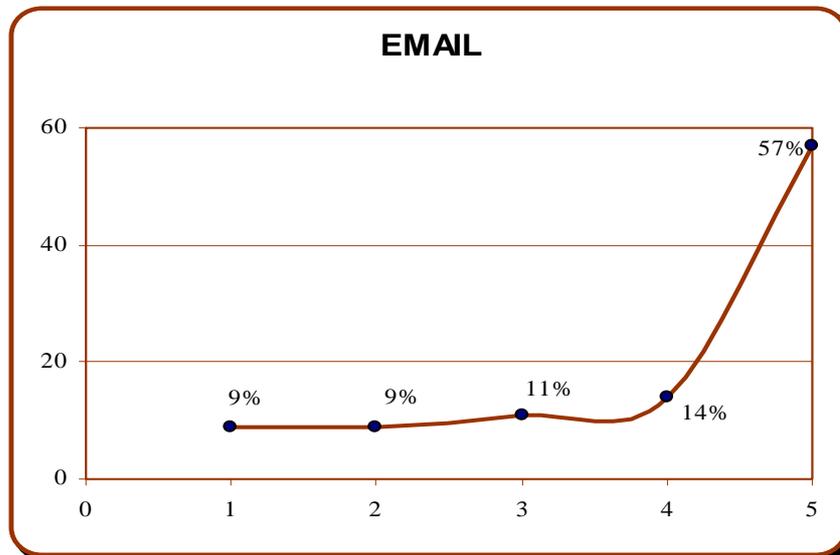


Gráfico # 4

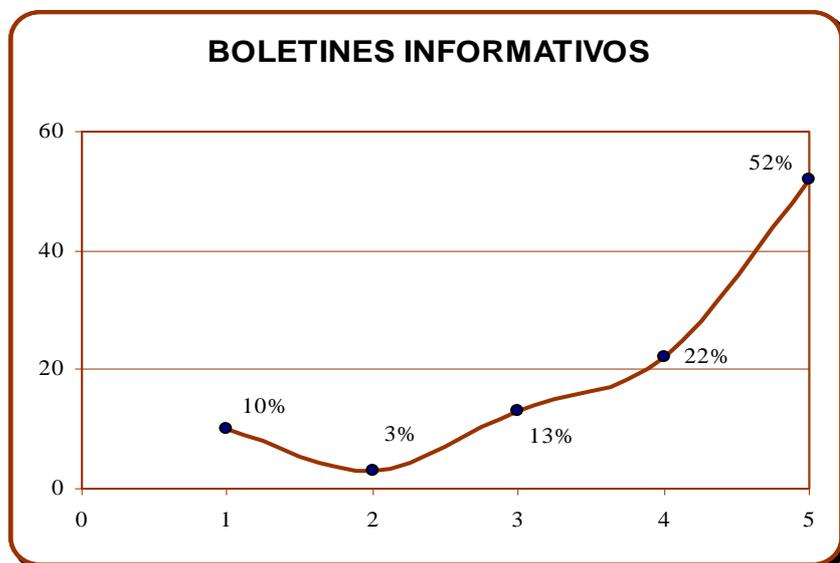
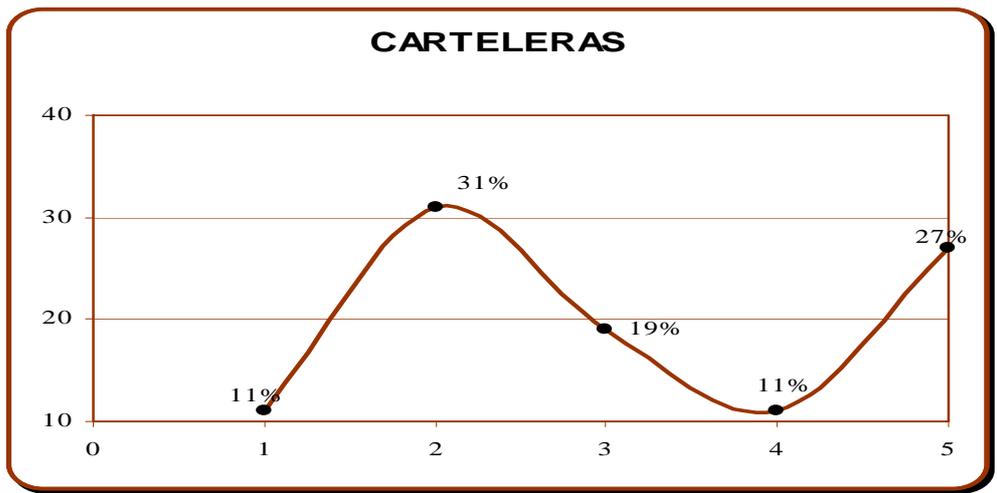
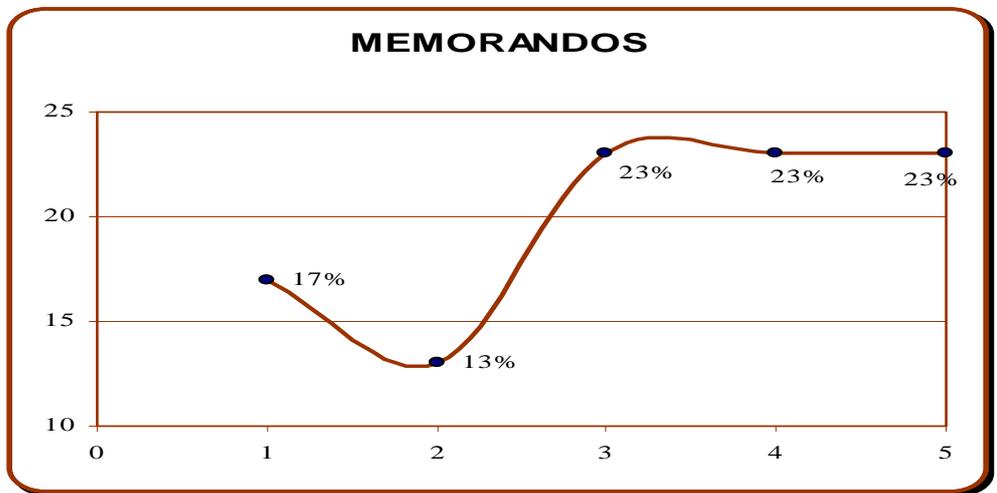


Gráfico # 5



Gráfico#6



Gráfico# 7

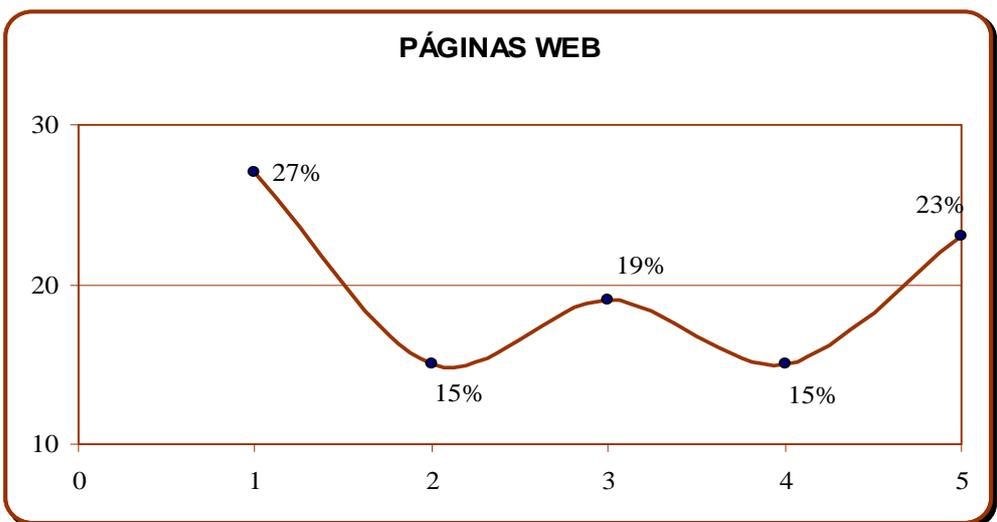


Gráfico # 8

Según se aprecia en el gráfico el canal de comunicación de preferencia es el Email, seguido de los boletines informativos.

Anexo 6:

5.- ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el que usted se desenvuelve diariamente?

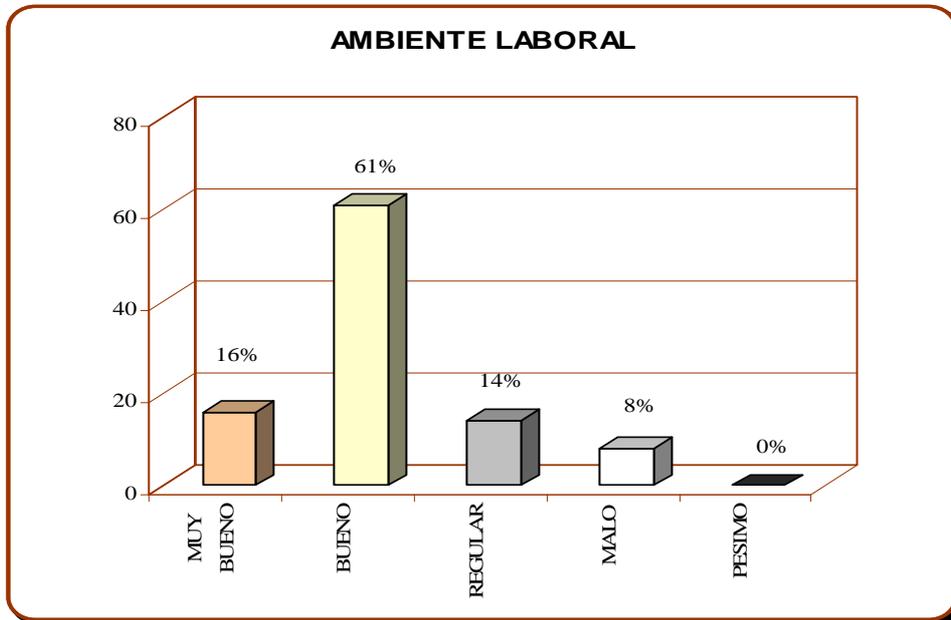


Gráfico # 9

El 61% de los encuestados percibe un buen ambiente organizacional

6.- ¿Cuál es el principal problema que usted percibe que dificulta la fluidez de la comunicación dentro de la institución?

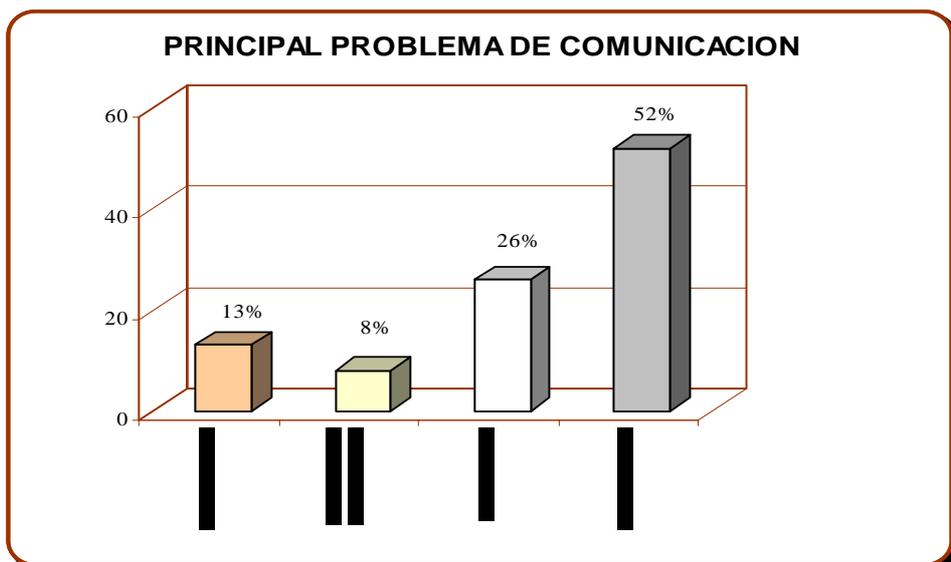


Gráfico # 10

El principal problema que dificulta la comunicación es que no existe una buena relación entre el personal de la Clínica.

Anexo 7.

7.- ¿Qué sugerencia daría para mejorar el clima laboral de la institución a la cual usted pertenece?

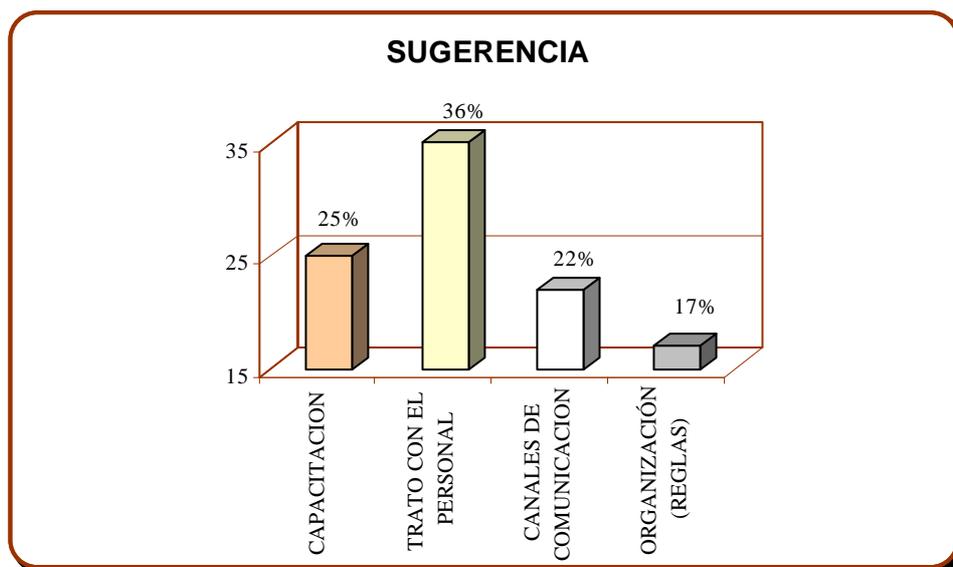


Gráfico # 11

La sugerencia que la mayoría de los encuestados da es el trato directo con el personal de parte del área administrativa.

Anexo 8.

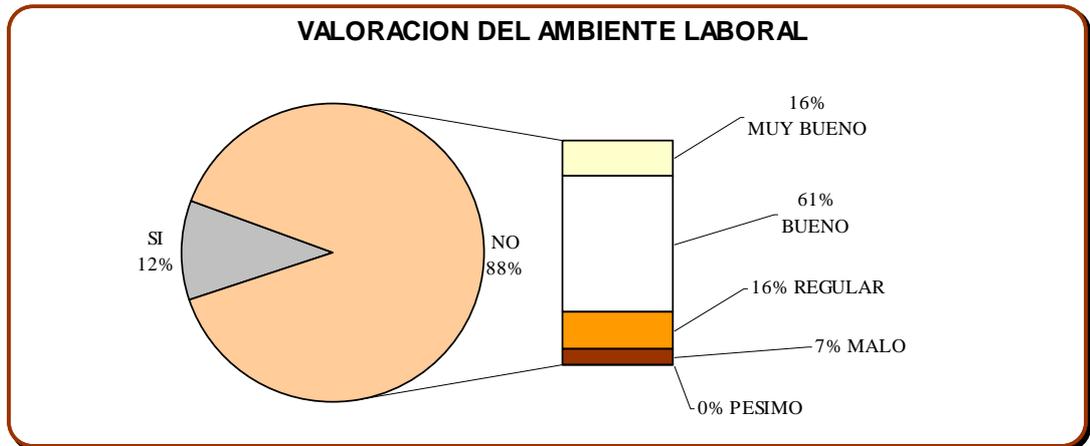


Gráfico # 1

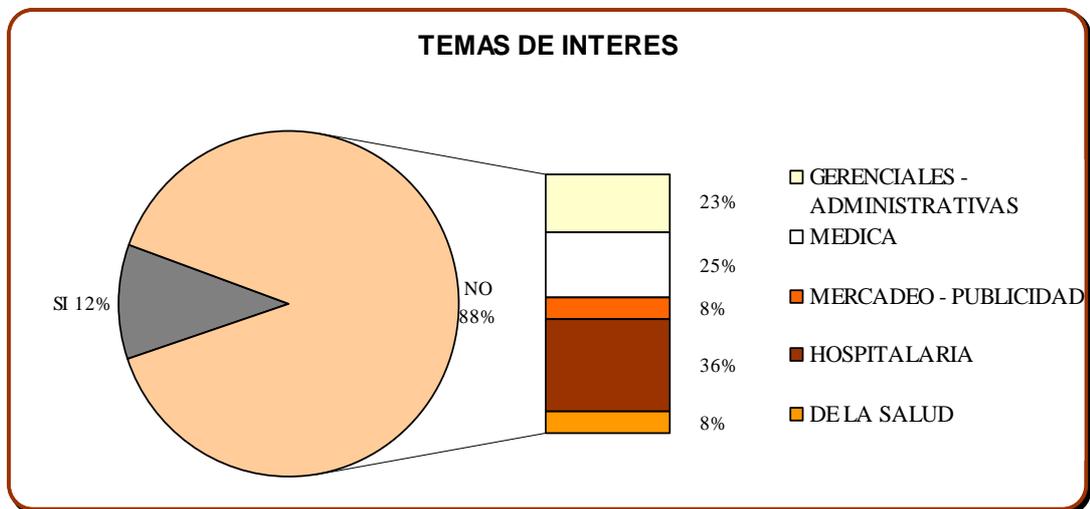


Gráfico # 2

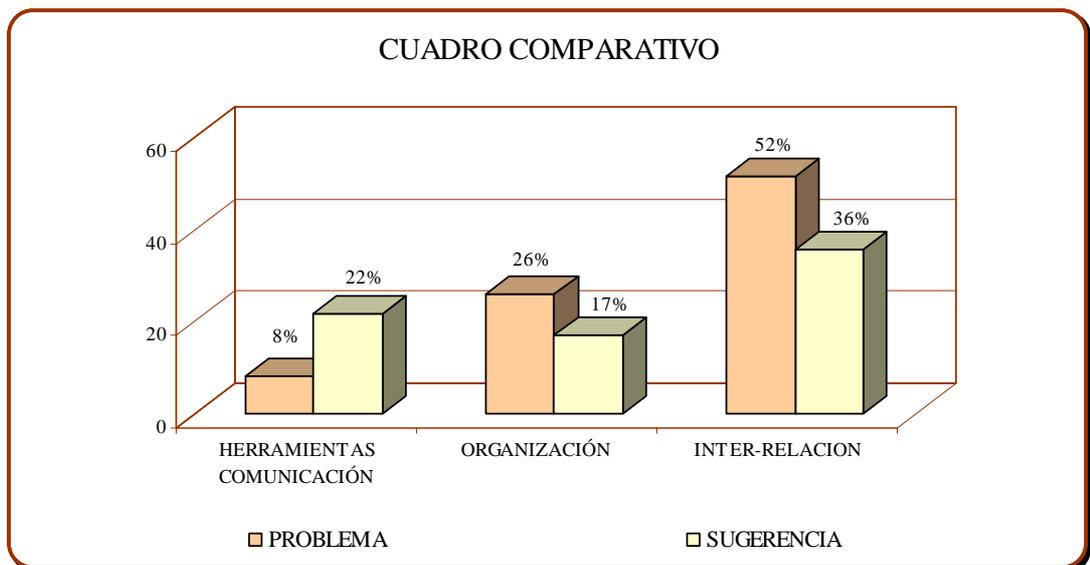


Gráfico # 3

Anexo 9:

Entrevista

Ing. María Luisa Maldonado

ADMINISTRADORA GENERAL

1.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Entiendo que es mantener a toda la gente dentro la empresa informada de todas las cosas que se están haciendo de las decisiones que se toman y de cosas que se necesiten para su y trabajo diario, información financiera, económica, noticias, etc.

2.- ¿Cuál cree que es el mensaje fundamental que la Clínica Hospital Santa Inés debe impartir entre su personal?

Un mensaje fundamental que se debe impartir entre el personal de la clínica es que tenemos que cambiar al menos ahora que tenemos que cambiar, que tenemos que progresar y que tenemos que dejar de hacer las cosas como siempre se las ha estado haciendo sino que el cambio implica hacer las cosas diferentes para mejorar porque si seguimos así como estamos pues nos vamos a quedar y ya no funcionamos.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés?

Malo... completamente malo hay muy poca disposición al cambio, hay muy poca disposición a aceptar las directrices de la gerencia, de la presidencia, del directorio, hay muy poca aceptación a cosas nuevas y la gente se molesta mucho por todas estas cosas que están pasando dentro de la clínica.

4.- ¿Qué cambios propone usted para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica?

Cambios no se, porque lo que hay que hacer es montar una estructura de comunicación dentro de la clínica, en la clínica no existe una estructura de comunicación, no se puede cambiar algo que no existe.

5.- ¿Cuál es el canal de comunicación que usted preferiría para mantenerse informado dentro de la Institución?

Hay varios canales la clínica este rato tiene un sistema de correo interno, que se debería usar para mantener a la gente informada, carteleras, informativos, boletines, son varios medios que se deben usar para que la gente este informada y sobre todo que las personas que están a cargo de cada departamento, se encarguen también de que su gente este informada de las cosas que estén pasando, no siempre se puede reunir a todo el mundo e informarles de todo, es importante que las personas que están a la cabeza de los departamentos transmitan la información a la gente.

6.- Dentro de su área de trabajo ¿qué tipo de información le gustaría recibir y qué información tiene usted para entregar?

Información para recibir pues... bueno yo siempre estoy recibiendo toda la información de las decisiones de gerencia, presidencia, del directorio es importante también que tenga un feedback de todas las cosas que están pasando dentro de la clínica, los problemas de la clínica al final siempre recaen en mi escritorio así que la gente tiene que informarme, comunicarme que es lo que está pasando. Y para dar pues igual de las decisiones que se toman dentro de la clínica y todo lo que es de mi área la información siempre esta disponible para la gente.

Lcda. Elizabeth Aguirre

JEFE DE ENFERMERÍA

1.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Para mí el concepto es conocer todos los objetivos y metas de la empresa que desea hacer en diferentes áreas y poder transmitir al cliente para una mejor imagen.

2.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Hacer de la institución una clínica líder en el austro con calidad humana y de servicio.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés?

Todavía no está bien estructurado, nos falta mejorar.

4.- ¿Qué cambios propone usted para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica?

Definir los cargos de cada persona e indicar sus límites y respetarlos.

5.- ¿Cuál es el canal de comunicación que usted preferiría para mantenerse informado dentro de la Institución?

Las reuniones, los medios escritos y telefónicos cuando la situación lo amerite.

6.- Dentro de su área de trabajo ¿qué tipo de información le gustaría recibir y qué información tiene usted para entregar?

En cuanto a la información que me gustaría recibir serían un plan de docencia, un plan de adiestramiento y de autoestima para todo el personal de enfermería.

Ing. Juan Medina

JEFE MANTENIMIENTO

1.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Mantener informado a todo el personal sobre la misión y visión que debe tener la empresa, todas las personas deben comprometerse con la clínica para cumplir justamente todos los objetivos para llegar a la misión y la visión de la empresa.

2.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Bueno... estoy poco tiempo aquí pero creo que si falta pulir el lápiz un poquito, o sea... conocimiento general que todo el mundo sepa exactamente qué está haciendo la clínica, hacia donde va la clínica, ¿quién hace qué? Parece que hay un poco de confusión...la gente no esta muy a la par de saber qué es lo que va a hacer, qué está haciendo la clínica.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés?

Nos falta trabajar mucho para lograr un ambiente laboral idóneo.

4.- ¿Qué cambios propone usted para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica?

Bueno... que sea comunicación abierta, una información completa sobre los objetivos que quiere la clínica y que la gente sepa que es una parte importante para el desarrollo de la misma.

5.- ¿Cuál es el canal de comunicación que usted preferiría para mantenerse informado dentro de la Institución?

Bueno tecnológicamente yo creo que de mi parte el email, lo abro todos los días igual que mando toda la información vía email, vía Internet, pero es obvio que a veces la comunicación que a veces se puede dar oralmente o también de forma escrita a través de letreros o carteles que llevan a que la gente visualice mejor, es la parte importante para la empresa.

6.- Dentro de su área de trabajo ¿qué tipo de información le gustaría recibir y qué información tiene usted para entregar?

Como información para recibir me gustaría saber todo lo que organizacionalmente la clínica está haciendo qué espera de mantenimiento, que podemos lograr en las diferentes contrataciones de la clínica que está haciendo este momento para poder organizar de mejor forma el mantenimiento en pro de la mejora de toda la clínica. Yo creo que para entregar tendría pues muchas ideas, alguna capacitación sobre el trabajo en equipo, sobre turnos, sobre conceptos de trabajo en equipo que creo que hace mucha falta ¿si? Y sobre diferentes ramas que están involucradas en mi rama técnica organizacional que estoy manejando.

Ing. Hugo Bernal

JEFE DE FARMACIA

1.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

El concepto fundamental de comunicación para una empresa radica en que todos los miembros de dicha empresa, hablemos de personal administrativo o sin importar el cargo que desempeñen, se mantengan informados de lo que sucede dentro y fuera de la empresa con relación a ellos para poder desempeñar su papel de una mejor manera, siempre buscando los objetivos de la empresa.

2.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

El mensaje fundamental que la clínica Santa Inés debe impartir entre su personal es una filosofía de siempre ser la mejor empresa y trabajar hacia ello siempre motivados hacia el cambio impulsando el cambio y todos empujando su trabajo hacia un mismo objetivo para poder llegar a ser la mejor empresa, la mejor clínica, que es lo que se está buscando.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés?

El clima organizacional de la clínica Santa Inés, creo que está experimentando muchos cambios, cambios para bien, en el poco tiempo que yo estoy aquí, he notado que ha habido muchas cosas que se han cambiado, estamos mejorando, el clima está mejorando mucho, nos faltan todavía muchas cosas por cambiar, pero yo creo que en muy poco tiempo lograremos obtener un clima organizacional de lujo que es lo que la empresa busca mejorando cada día.

4.- ¿Qué cambios propone usted para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica?

Los primeros cambios que deben darse es en cuanto a la mentalidad, en cuanto a la colaboración del personal de todos quienes trabajamos para la clínica, debemos poner nuestro ciento diez por ciento para la comunicación para el trabajo, utilizando los canales que la clínica nos permita utilizar para una comunicación efectiva y siempre intentando que esto sea de la manera más ágil y de la manera más segura para que llegue la comunicación de forma correcta y a tiempo donde debe llegar.

5.- ¿Cuál es el canal de comunicación que usted preferiría para mantenerse informado dentro de la Institución?

Bueno yo creo que dentro de la institución deben manejarse varios canales como son email, para información que debe mandarse por escrito comunicaciones como cartas o memos en ciertos casos que debe ser algo más formal y lo principal yo creo que nos comunicamos por teléfono y la red interna que es lo más ágil y lo que nos permite trabajar con mayor facilidad, claro que en esto no queda una constancia escrita que es lo que necesitamos en varios casos.

6.- Dentro de su área de trabajo ¿qué tipo de información le gustaría recibir y qué información tiene usted para entregar?

Bueno... la información que nosotros recibimos de parte externa de la clínica es siempre en cuanto a los productos que estamos manejando aquí, sería bueno y hacia allá estamos que los proveedores de diferentes líneas se comuniquen mas con nosotros provean de información para también nosotros difundirla dentro de la clínica por parte externa, dentro de la parte interna creo que estamos logrando una buena comunicación, estamos informados de todo lo que pasa aquí, de todas las tareas que debemos cumplir, y como las manejamos y a su vez la información que nosotros tenemos aquí la estamos llevando a otras áreas con los métodos que hemos estado haciendo y creo que estamos funcionando bien de esa manera.

Ing. Rita Ruilova

JEFE DE TESORERÍA

1.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Es compartir con todas las áreas involucradas en la administración de las decisiones que se han tomado dentro de la administración.

2.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Más que mensaje sería cumplir con todos los ofrecimientos para que no haya ningún malestar entre el personal.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés?

Se está trabajando justamente en lo que es organización de todas las áreas involucradas para el desarrollo de la Clínica.

4.- ¿Qué cambios propone usted para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica?

Para esto lo principal es comunicarse con todas las áreas, en la distinta toma de decisiones y en todo convenio, para constancia de que se comunicó realmente cualquier decisión por escrito.

5.- ¿Cuál es el canal de comunicación que usted preferiría para mantenerse informado dentro de la Institución?

La comunicación escrita.

6.- Dentro de su área de trabajo ¿qué tipo de información le gustaría recibir y qué información tiene usted para entregar?

Todo lo concerniente a ingresos y egresos económicos de la clínica.

Lcda. Angélica Orellana

JEFE DEPARTAMENTO DE NUTRICIÓN

1.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Conocer principalmente cuál es la misión y visión que tiene la empresa para poder transmitir hacia los clientes y a nuestros compañeros.

2.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Que somos la mejor empresa, la empresa líder en calidad de servicio y atención a los clientes.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés?

Que actualmente está mejorando... estamos yendo para mejor, antes no era tan organizada, porque ahora hay más reuniones de trabajo que eso es lo más importante donde todos los jefes de área se reúnen para planificar el trabajo y ese es uno de los ejes que debe existir en toda empresa.

4.- ¿Qué cambios propone usted para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica?

Principalmente que la gente se sienta motivada, que debe haber cursos de auto motivación, que debe haber reuniones de comunicación con el personal para los trabajos que se están realizando y principalmente la auto motivación porque un personal motivado va a trabajar mejor, todo con corazón y va a dar todo su potencial hacia el resto.

5.- ¿Cuál es el canal de comunicación que usted preferiría para mantenerse informado dentro de la Institución?

Creo que la información escrita y verbal también dentro de reuniones o conferencias que haya.

6.- Dentro de su área de trabajo ¿qué tipo de información le gustaría recibir y qué información tiene usted para entregar?

Me gustaría recibir cursos sobre el área de nutrición y todo lo que es preparación de alimentos, higiene y conservación de alimentos, todos esos cursos, para entregar tenemos mucha información dentro del campo de la nutrición, que puede ser asesoramientos nutricionales, todo lo que es respecto a dietas, y además preparación también... como se debe preparar un menú o la dieta de acuerdo a cada paciente, también como se lleva el control de suministros dentro del área... todo lo que es un sistema de computación donde llevamos un control de inventarios y comunicar como se esta controlando y llevando.

Ing. Iván Alarcón

CONTADOR GENERAL

1.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Es la base fundamental de toda empresa, en donde trabajadores, directivos debemos coordinar para poder sacar adelante una comunicación bien llevada y oportuna, podemos llegar a tener éxitos dentro de la empresa.

2.- ¿Sabe usted cuál es el concepto fundamental de Comunicación para una empresa?

Lo fundamental es que todo el personal tenga lealtad a la institución.

3.- ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de la Clínica Hospital Santa Inés?

Ahí pienso que hay un problema fundamental, considero que todos los trabajadores no están conformes con los sueldos que están ganando, se les ha venido ofreciendo un incremento de sueldo desde el año anterior, pero lamentablemente ahora que estamos ya marzo no se arregla la situación esta, esto crea un malestar una incomodidad en toda la gente, yo rogaría a todos los directivos de esta clínica que traten de mejorar esta situación, porque esto lleva también al desenvolvimiento del trabajo de toda persona.

4.- ¿Qué cambios propone usted para mejorar la estructura de comunicación dentro de la Clínica?

Considero que se debe comunicar oportunamente, porque dentro de esa base hablemos podemos llegar a entender a toda la gente, a veces muchas personas también por no comunicarse se quedan sin poder solucionar sus problemas, entonces es preferible comunicar a su jefe inmediato, a cualquier persona pero tratar de comunicar y hacer llegar para solucionar todos los problemas que se tengan.

5.- ¿Cuál es el canal de comunicación que usted preferiría para mantenerse informado dentro de la Institución?

Yo pienso que la comunicación rápida sería a través del correo electrónico, pero lamentablemente no todas las personas tienen acceso a esto, entonces se debe a todas las personas que no tienen comunicarles vía telefónica oportunamente, caso contrario de nada nos servirá todos los esfuerzos que se quiera hacer.

6.- Dentro de su área de trabajo ¿qué tipo de información le gustaría recibir y qué información tiene usted para entregar?

Dentro del área contable lo que más necesitamos es todo lo que es tributación, reformas de contabilidad, reformas tributarias, muchas veces llegan los documentos cuando ya han transcurrido un mes, dos meses de que la ley esta aprobada. Contabilidad tiene todo lo que es leyes, registros dentro de lo que es el SRI y cualquier otra información que podamos serles útiles dentro del área contable.

Anexo 10:



Anexo 11:

PERSONAL CLINICA SANTA INES				
#	NOMBRE	AREA DE TRABAJO	TELEFONO	DIRECCION
1	ANGELICA ORELLANA	NUTRICION	96269960	MARIANO ESTRELLA Y CALLE SIN
2	DR. IVAN CARPIO	CIRUGIA		
3	CELINA PERALTA	FARMACIA	2834029	RAFAEL MARIA ARIZAGA 3-29
4	MARIA FERNANDA PIEDRA	TESORERIA	2827647	VARGAS MACHUCA 9-51 Y GRAN
5	MARIA LUISA MALDONADO	ADMINISTRACION		
6	PATRICIA VASQUEZ	QUIROFANO	93947263	
7	ELIZABETH CAHCON	ADMISION	2857203	EL TEJAR
8	MARIA AUGUSTA LEON	CAJA	2827099	BOLIVAR 4-10 Y VARGAS MACHUCA
9	DR. TAMMY OÑA	MEDICO RESIDENTE	94121827	
10	MARCIA MUNOZ	RECEPCION	98863277	AVENIDA GONZALEZ SUAREZ
11	EULALIA QUEZADA	ENFERMERIA		
12	INES MENDOZA	UCI	2814127	CALLE DEL RETORNO Y PADRE
13	CARMITA ZHUNIO	ENFERMERIA CLINICA	2833814	CORONEL TALBOT 10-55
14	EDILMA PUCHA	EMERGENCIA	2828092	MANUEL VEGA 11-102 Y RAFAEL MARIA
15	CATALINA AGUIRRE	HOSPITALIZACION	2822615	HUAYNA CAPAC 1-68
16	DRA. KATY TRELLES	EMERGENCIA	2817888	
17	LCDA. ALEXANDRA	UCI	2820457	
18	TANIA RODAS	QUIROFANO	2890733	
19	BERTHA AGUIRRE	HOSPITALIZACION	2824548	SUCRE 5-75 Y HERMANO MIGUEL
20	SANDRA HUGO	ENFERMERIA	2805519	IVAN SALGADO 1-41
21	PIEDAD YUMBLA	ENFERMERIA		
22	IVAN VICUNA	QUIROFANO	2845542	GRAN COLOMBIA 21-102
23	VICENTE PEREZ	QUIROFANO	98174581	AVENIDA SOLANO 102
24	HERNAN VAZQUEZ	QUIROFANO	2860804	HUAYNA CAPAC 3-116
25	PATRICIO ABAD	GASTROENTEREOLOGIA	2839245	HOSPITAL SANTA INES
26	DR. B. GUILLEN	PEDIATRIA	2830789	CONSULTORIOS SANTA INES
27	FABIAN RIOS		2826417	
28	ALEJANDRO TENORIO		2836938	FEDERICO PROANO Y D. CORDOVA
29	JUAN CARLOS SERRANO	CIRUGIA	2831461	DANIEL CORDOVA Y FEDERICO PROANO
30	IRMA AUQUILLA	TESORERIA	2817888	AGUSTIN CUEVA Y PRESIDENTE CORDOVA
31	DR. JORGE CELI	CIRUGIA	2839607	DANIEL CORDOVA Y FEDERICO PROANO
32	CARMITA ZHUNIO	EMERGENCIA	2817888	CDLA JUAN PABLO II
33	RUTH SOLANO	HOSPITALIZACION		HERMANO MIGUEL
34	XAVIER VASQUEZ	MEDICO	2880526	CARLOS V S/N
35	IVAN ORELLANA	CIRUGIA VASCULAR	2834936	CONSULTORIOS SANTA INES
36	FRANCISCO CHERREZ	PEDIATRIA	2831461	CONSULTORIOS SANTA INES
37	ROMULO IDROVO	TRAUMATOLOGIA	2840922	DANIEL CORDOVA 2-90
38	MIGUEL MOLINA		2822179	
39	DR. JORGE VASQUEZ	GINECOLOGIA	2816537	CONSULTORIOS SANTA INES
40	SANTIAGO GARCIA	CIRUGIA	2825486	TORRE MEDICA 105
41	DR. GUSTAVO MORENO	MEDICO	2861146	HOSPITAL SANTA INES
42	LUIS ROJAS	TRAUMATOLOGIA	2883180	
43	RITA RUILOVA	TESORERIA		
44	DR. ERNESTO AGUILAR	MEDICO	2822390	LOS CHUGOS Y 24 DE MAYO
45	CRISTINA ANDRADE	HOSPITALIZACION	2817888	LOS CHUGOS 1-41
46	TEODORO AVILA	CIRUGIA	2822415	TORRE MEDICA 107
47	DR. JOSE MEDINA	UROLOGIA		
48	MARCELO CORDERO	ENDOCRINO	2830489	DANIEL CORDOVA
49	DR. WILSON MUNOS	ORTOPEDIA	2814256	TORRE MEDICA
50	DR. PATRICIO UGALDE	MEDICO	2839236	CONSULTORIOS SANTA INES

