



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS**

**Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica del Hospital de
los Valles**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Cicenía Chusán, Andrea Giovanna

DIRECTORA DE TESIS: Velásquez Benavides, Andrea Victoria

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO-VILLAFLORES

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Andrea Victoria Velásquez Benavides

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica del Hospital de los Valles realizado por la estudiante Andrea Giovanna Cicenía Chusan, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Andrea Giovanna Cicenia Chusan, declaro ser autor(a) del presente trabajo de fin de titulación: “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica del Hospital de los Valles” de la Titulación de Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Andrea Velásquez Benavides directora del presente trabajo, y eximo a la expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autor: Andrea Giovanna Cicenia Chusan
Cédula:171881451-8

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarnos conocimiento práctico en la modalidad a Distancia.

Al señor Gerente del Hospital de los Valles, Economista Francisco Cepeda, y a todos sus colaboradores por la inmensa ayuda que me proporcionaron para desarrollar este trabajo investigativo.

A mi directora de tesis, la Magíster Andrea Velásquez, por su guía y orientación oportuna.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO 1.....	1
1. MARCO INSTITUCIONAL.....	1
1.3. Lineamientos de acción.....	3
1.3.1. Misión.	3
1.3.2. Visión.....	3
1.3.3. Valores corporativos.	3
1.3.4. Política de calidad.....	3
1.4. Identidad visual.....	4
1.4.1. Logotipo.....	4
1.5. Infraestructura.....	5
1.5.1. Unidades de atención.	6
1.6. Estructura organizativa.....	9
1.7. Mapa de públicos.....	9
1.8. Medios y técnicas de comunicación.	11
CAPÍTULO 2.....	15
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	15
2.1. La comunicación en las organizaciones.....	16
2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.	16
2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.	17
2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).	19
2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.....	21
2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación. 23	
2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.	24
2.2.1. La función de evaluación.....	25
2.2.2. Métodos de medición y evaluación.	25
2.2.3. Medición de la Producción.	25

2.2.4.	Medición de la Exposición.....	26
2.2.5.	Medición de Impacto.....	27
2.2.6.	Medición de la Participación.....	27
2.2.7.	Las auditorías.....	27
2.2.8.	Medición en acciones comerciales.....	29
2.3.	El Modelo Communication Management Bridge.....	30
2.3.1.	Fases y actividades del modelo.....	30
2.3.2.	Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	30
2.3.3.	Fase táctica: diseño de la medición.....	32
2.3.4.	Fase operativa: medición.....	32
CAPÍTULO 3.....		34
3.	MARCO METODOLÓGICO	34
3.1.	Metodología.....	35
CAPÍTULO 4.....		41
4.	TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.1.	Revista Institucional “Somos Familia”.....	42
4.2.	Fase estratégica.....	42
4.2.1.	Actividad: Determinación del modelo de Gestión Organizacional.....	42
4.2.2.	Actividad: Selección de objetivos organizacionales.....	45
4.2.3.	Actividad: Definición de los objetivos de comunicación.....	46
4.3.	Fase táctica.....	48
4.3.1.	Actividad: Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....	48
4.3.2.	Actividad: Determinar las dimensiones e indicadores a medir (objetivos de resultado).....	49
4.4.	Fase operativa.....	49
4.4.1.	Actividad: Establecer los niveles y dispositivos de medición.....	49
CAPÍTULO 5.....		53
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
5.1.	La fase estratégica de la medición y evaluación en planificación de la comunicación.....	54
5.1.1.	El modelo de gestión organizacional del HDLV.....	54
Tabla 3:	Modelos de gestión y procedimientos de control.....	54
5.1.2.	Los objetivos organizacionales.....	55
Tabla 4:	Objetivos organizacionales e indicadores de cumplimiento.....	55
5.1.3.	Los objetivos del área de comunicación.....	56

Tabla 5: Objetivos de comunicación y producción.....	56
5.2. La fase táctica de la medición y evaluación en planificación de la comunicación.....	57
5.2.1. Las variables de interés y las dimensiones e indicadores a evaluar de los objetivos de resultado.....	57
Tabla 6: Dimensiones, variables y objetivos de resultado.....	57
5.3. La fase operativa de la medición y evaluación en planificación de la comunicación:.....	58
5.3.1. Niveles y dispositivos de medición.....	58
Tabla 7: Dispositivos de medición y protocolos de aplicación.....	58
5.3.2. Tratamiento de los resultados.....	59
Tabla 8: Análisis e interpretación de resultados.....	59
CAPÍTULO 6.....	60
6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	60
6.1. Conclusiones del programa de comunicación estudiado.....	61
6.2. Recomendaciones finales.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	65
WEBGRAFÍA.....	66
ANEXO 1.....	67
ANEXO 2.....	71

RESUMEN

Este proyecto pretende ofrecer una visión enfocada en las actividades que desarrolla el Hospital de los Valles, con el objetivo de posicionar su marca y ser reconocido en el mercado.

En base a esto, el presente trabajo determinará los resultados obtenidos de la revista institucional "Somos Familia" del Hospital de los Valles como producto comunicacional durante el 2013.

Para cumplir con los objetivos planteados para el caso de estudio, se utilizará el Modelo de Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica o "Communication Management Bridge" aplicado por medio de una metodología cualitativa, usando entrevistas semiestructuradas, documentación institucional y observación.

El acercamiento a la estrategia y a las técnicas de la comunicación interna, así como su respectiva evaluación y medición, permitirá conocer cuáles son los atributos según los que se estructura su imagen, ya que de acuerdo con ellos deberá establecer su acción comunicativa para intentar fortificarla, protegerla o transformarla dependiendo de sus intereses.

PALABRAS CLAVES: *relaciones públicas, gestión empresarial, imagen, comunicación, hospital*

ABSTRACT

This project provides a focus on the activities that the Hospital de los Valles, in order to position your brand and be recognized in the market vision.

On this basis, this paper will determine the results of the institutional magazine "Somos Familia" Hospital de los Valles as a communication product during 2013.

To meet the objectives set for the case study, the model Measurement and Evaluation in Strategic Communication or "Communication Management Bridge" applied by means of a qualitative methodology, using semi-structured interviews, internal documentation and observation will be used.

The approach to strategy and techniques of internal communication as well as its evaluation and measurement will reveal what attributes according to your image structure are, since according to them should establish its communicative action to try to fortify protect or transform depending on your interests.

Tags: *business management, public relations, communication, image, hospital*

INTRODUCCIÓN

Tema: “Planificación Estratégica en Comunicación a partir de un modelo para la medición y evaluación del Hospital de los Valles.”

Objeto de Estudio: La salud ocupa un lugar destacado en los medios de comunicación, siendo un tema de gran interés público. Cada vez existe mayor espacio en los diferentes medios masivos para hablar de avances que contribuyen al bienestar de la sociedad, permitiendo que la información sea pieza clave para avanzar en la educación sanitaria. El Hospital de los Valles al ser una institución que genera conocimientos, puede apoyar, por medio de la comunicación, al desarrollo de la sociedad.

Límites de estudio que se va a desarrollar

Objetivo general: Demostrar a través del estudio de caso Hospital de los Valles, durante el 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de los resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

Objetivos específicos

- 1.- Realizar una aproximación a la realidad del Hospital de los Valles.
- 2.- Analizar el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
- 3.- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

Facilidades u oportunidades, inconvenientes o limitantes

La UTPL nos facilitó la selección de la empresa a ser evaluada en base al listado de las 1000 empresas más grandes del país por facturación según la revista Ekos.

El Hospital de los Valles, no cuenta con un departamento de Relaciones Públicas, Comunicación, o Marketing que desarrolle específicamente estrategias de comunicación internas y externas. Actualmente el departamento de Atención al Cliente está a cargo de las actividades de marketing y comunicación. De igual manera, no han desarrollado un plan de comunicación concreto que sirva como referencia para las acciones comunicativas.

Explicación de los capítulos

El trabajo de fin de carrera presenta seis capítulos que muestran un análisis de la comunicación en el Hospital de los Valles.

En el primer capítulo, se expone el marco institucional, que describe la organización como tal del Hospital de los Valles a través de una descripción detallada y sistematizada; además se mencionarán detalles de elaboración y ejecución iniciativas de comunicación externa e interna.

En el segundo capítulo se hace mención al marco teórico conceptual, dónde se incluye una síntesis descriptiva de la perspectiva teórica y del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica.

El tercer capítulo corresponde al marco metodológico para el diagnóstico descriptivo en dónde se realiza una investigación de tipo exploratorio y descriptivo con entrevistas realizadas a diversas personas relacionadas a la gestión de comunicación.

Los capítulos cuatro al seis contendrán la descripción del trabajo de campo realizado y el análisis e interpretación de resultados a través de gráficos y tabulaciones. Luego de presentar los resultados del diagnóstico se incluyen propuestas de mejora que aporten soluciones a problemas específicos.

CAPÍTULO 1
MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Datos generales.

Nombre: HOSPITAL DE LOS VALLES S. A. HODEVALLES

RUC: 1791221753001

Dirección: Av. Interoceánica Km 12.5 y Av. Florencia, Cumbayá

Teléfono: 2977900

Email: servicioalcliente@hospitaldelosvalles.com

Web: www.hospitaldelosvalles.com

Redes Sociales:

Facebook: www.facebook.com/pages/Hospital-de-los-Valles

1.2. Descripción del sector institucional.

El Hospital de los Valles, HDLV, es un complejo médico privado, de alto nivel científico y académico, que busca dar servicios hospitalarios y ambulatorios a la comunidad de los valles aledaños a Quito.

Fue inaugurado el 7 de junio de 2006; comenzó con 30 personas tanto en el área administrativa como médica, al momento tienen más de 550 empleados. En sus ocho cortos años de vida experimentó un crecimiento vertiginoso y su tecnología avanzada lo ubica entre los mejores centros médicos del país y de la región.

El HDLV también es un hospital docente que forma parte de la calidad educativa que brinda la Universidad San Francisco de Quito, desarrollando temáticas de docencia médica. Están muy comprometidos en dar a su personal educación regular y permanente, por ejemplo, tienen pasantías internacionales para enfermeras y se invita a médicos internacionales para conferencias y voluntariado a través de la Fundación Benéfica Hospital de los Valles, fundada en el 2005.

En el 2009, lograron la certificación internacional ISO 9001-2008, que fue el punto de partida para proyectos en el mantenimiento y mejora continua de servicios de salud. Este junio, se realizó la auditoría de seguimiento por parte de Bureau Veritas, en la cual se detectaron dos no conformidades menores y fueron recomendados para seguir con la certificación.

1.2.1. Estadísticas anuales.

- Más de 25.000 cirugías realizadas.
- 100.000 atenciones en emergencia.
- Más de 6.500 pacientes hospitalizados.
- 2.500 nacimientos.
- Más de 600 pacientes atendidos en Cuidados Intensivos.
- En el 2011, el ranking empresarial de GESTIÓN colocó al HDLV en el puesto 225 entre las principales instituciones financieras del país.

1.3. Lineamientos de acción.

1.3.1. Misión.

“Brindar a la comunidad servicios de salud con un modelo de atención integral, eficiente, efectivo comprometido y amable. Unimos la vocación de servicio a los pacientes y sus familias, con la calidad de nuestro equipo humano y tecnología avanzada.”

1.3.2. Visión.

"Ser el referente de excelencia de la calidad de atención de salud, investigación y docencia, generando bienestar social y económico a los diferentes grupos de interés".

1.3.3. Valores corporativos.

- Honestidad
- Dedicación
- Lealtad
- Vocación de servicio

1.3.4. Política de calidad.

“El Sistema de Gestión de la Calidad del Hospital de los Valles brinda servicios de salud, los cuales se sustentan en el respeto a las normas, procedimientos, reglas y leyes. Mediante nuestro comportamiento ético, amable y solidario, alcanzamos un desempeño eficiente, que nos permite satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.”

Consideran la aplicación de los 8 principios de la calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal

- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

1.4. Identidad visual.

1.4.1. Logotipo.



Gráfico 1. Logo del Hospital de los Valles

Fuente: www.hospitaldelosvalles.com

El logotipo del Hospital de los Valles consta de un isotipo en que refleja la ubicación geográfica de la institución y su nombre, se representa a las montañas con el color verde, que evoca serenidad y tranquilidad de las montañas y valles, la institución se ubica en un recuadro amarillo-naranja denotando energía y lealtad, y en el nombre se maneja tipografía serif, en mayúsculas en color azul para darle un toque de seriedad e institucionalidad.

Verde: #009999

Amarillo: #FF9900

Azul: 006699



Gráfico 2. Pantone del logotipo del Hospital de los Valles

Elaboración: Propia

El eslogan es “*Su bienestar es nuestra prioridad*”; durante los años que lleva funcionando no ha registrado cambios en su imagen y logotipo, se viene manteniendo la misma con la que se empezó desde su constitución.

El edificio matriz se encuentra en Cumbayá, y poseen 2 centros médicos en el norte de Quito: Centro Médico Medihome, frente al Multicentro y otro en el Centro Comercial El Bosque, entrada 8.



Gráfico 3. Panorámica del Hospital de los Valles, Cumbayá.

Fuente: www.hospitaldelosvalles.com



Gráfico 4. Entrada principal al Hospital de los Valles, Cumbayá.

Fuente: Elaboración propia

1.5. Infraestructura.

Las instalaciones están divididas en varias unidades de atención médica distribuidas de la siguiente manera:

El Servicio de Hospitalización cuenta con 83 habitaciones privadas y 8 habitaciones dobles, diseñadas y completamente equipadas cumpliendo altos estándares de seguridad y calidad.

El servicio se encuentra distribuido en tres pisos:

- Pediatría
- Ginecología
- Hospitalización general

Además ponen a la disposición del público habitaciones suites: cada una con su sala y baño privado, para dar mayor comodidad al paciente y sus familiares. Las salas de espera también son cómodas y al igual que las habitaciones disponen de televisión por cable, servicio de Internet WI-FI y disponibilidad de cuidado privado.

Poseen:

- 99 camas hospitalarias, totalmente equipadas.
- 16 cubículos en la Unidad de Cuidados Intensivos para pacientes adultos y pediátricos.
- Unidad de Cuidados Intensivos Pediátrica (única en el país).
- 26 camas en Neonatología para atención de recién nacidos a término y prematuros.
- 8 quirófanos equipados con tecnología de vanguardia.
- 17 cubículos en emergencia.
- 13 cubículos en Hospital del Día.

Algunos de sus servicios son:

- Laboratorio, imagen, histopatología, electrofisiología, rehabilitación, entre otros, las 24 horas del día dentro del hospital.
- Personal altamente capacitado en el tratamiento post operatorio de cirugías de alta complejidad como: corazón abierto, columna, cadera, cráneo, embolizaciones, reemplazo total de tobillo, entre otras.
- Atención de médicos profesionales internistas, cirujanos, pediatras, ginecólogos, enfermeras y auxiliares de enfermería con experiencia en atención a pacientes hospitalizados.
- Tratamientos de especialidad como: quimioterapia y hemodiálisis.

1.5.1. Unidades de atención.

En el servicio de emergencias del Hospital de los Valles se brinda atención de calidad las 24 horas del día durante los 365 días del año. Dispone de 14 cubículos para atención

simultánea y 2 cubículos para atención a pacientes críticos con capacidad de atender pacientes pediátricos, adultos, quirúrgicos y de aislamiento en distintas especialidades. La unidad está equipada con tecnología y servicios de apoyo como laboratorio e imagen.

En la Unidad de Cuidados Intensivos el principal objetivo es brindar una atención especializada a pacientes, que experimentan una situación de salud crítica. Cuenta con 14 cubículos distribuidos de la siguiente manera:

- 6 cubículos intensivos, 4 de ellos equipados para diálisis.
- 5 cubículos para cuidados intermedios e intensivos para pacientes adultos y pediátricos.
- 3 cubículos para aislamientos.

Servicios en la Unidad de Cuidados Intensivos:

- Médicos intensivistas las 24 horas, altamente capacitados.
- Cuidado de enfermería individualizado, con experiencia en la atención oportuna y continua de pacientes críticos.
- Integración directa con el área de cirugía.
- Cuenta con tecnología de punta para garantizar la monitorización del paciente.
- Atención de terapia respiratoria y física las 24 horas del día.
- Amplias salas de espera para familiares.

La Unidad de Neonatología posee capacidad de atención a 30 recién nacidos: Nacidos a término (Cesárea o parto normal), prematuros leves o extremos y extramurales prematuros de diferente patología nacidos en otras clínicas u hospitales y lactantes de hasta 90 días. En el área contamos con las siguientes unidades:

- Unidad Cuidado Mínimo
- Unidad Cuidado Intermedio
- Unidad Cuidado Intensivo
- Unidad de Aislamiento

El Servicio de Endoscopia cuenta con tecnología de punta con personal médico y técnico especializado. Estas características garantizan una óptima atención de pacientes con patologías de alta complejidad, las 24 horas del día.

- Ligadura de esófago.
- Colangiopancreatografía (CPRE).

- Colonoscopia.
- Balón intragástrico.
- Sangrado alto o bajo (esclerosamiento o clips).
- Endoscopia digestiva.
- Dilatación de esófago.
- Procedimientos de emergencia.

El Servicio de Cirugía, consta de 8 quirófanos y una sala de partos completamente equipados con:

- Mesas quirúrgicas electrónicas.
- Torres de laparoscopia.
- Máquinas de anestesia de última generación.
- Unidades electro quirúrgicas.
- Equipo de parto y cesárea.

El Área Quirúrgica cuenta con equipos nuevos y sofisticados que facilitan el tratamiento quirúrgico de mediana y alta complejidad en los pacientes de diferentes especialidades.

- Funcionamiento las 24 horas del día, se realizan cirugías programadas y de emergencia con mínima o gran complejidad.
- Contamos con un quirófano completamente adecuado para el funcionamiento del litotriptor extracorpóreo.

El Área Quirúrgica está integrada al Área de Recuperación, la que cuenta con 6 cubículos equipados con coches de paro para emergencias, electrocardiógrafo y más dispositivos básicos para la atención post anestésica inmediata de los pacientes.

El Área de Esterilización está equipada con esterilizadores a vapor y de Sterrad, cuyos procesos son validados a través de monitoreo químico y biológico para garantizar la esterilidad de los dispositivos, con sus respectivos registros.

El Hospital de los Valles ofrece planes de chequeos diseñados de acuerdo a la edad y género de las personas, con una variedad de opciones de acuerdo a horarios y costos.

Algunos de los planes son:

- Chequeo ejecutivos por rango de edad.
- Chequeo médico deportológico.
- Chequeos médicos preocupacionales, ocupacionales y postocupacionales.

- Plan de Maternidad: Nacer Seguro
 - Monitoreo central para control de signos vitales.
 - Neonatología y UCI Neonatológica con equipamiento de la más alta tecnología.
 - Personal médico y de apoyo altamente calificado.
 - Tarjeta de descuento (Servicios externos).
 - Screening neonatal.
 - Entrega de CD de fotos.
 - Almuerzo de cortesía para un acompañante.

1.6. Estructura organizativa.

El Hospital de los Valles tiene un directorio, siendo éste el órgano ejecutivo elegido por los accionistas integrándolo sus representantes. Periódicamente mantienen reuniones con la gerencia general y médica dónde analizan los resultados de la gestión y desempeño económico del hospital. Actualmente, el presidente del Directorio es Walter Wright, y como gerente general, Francisco Cepeda.

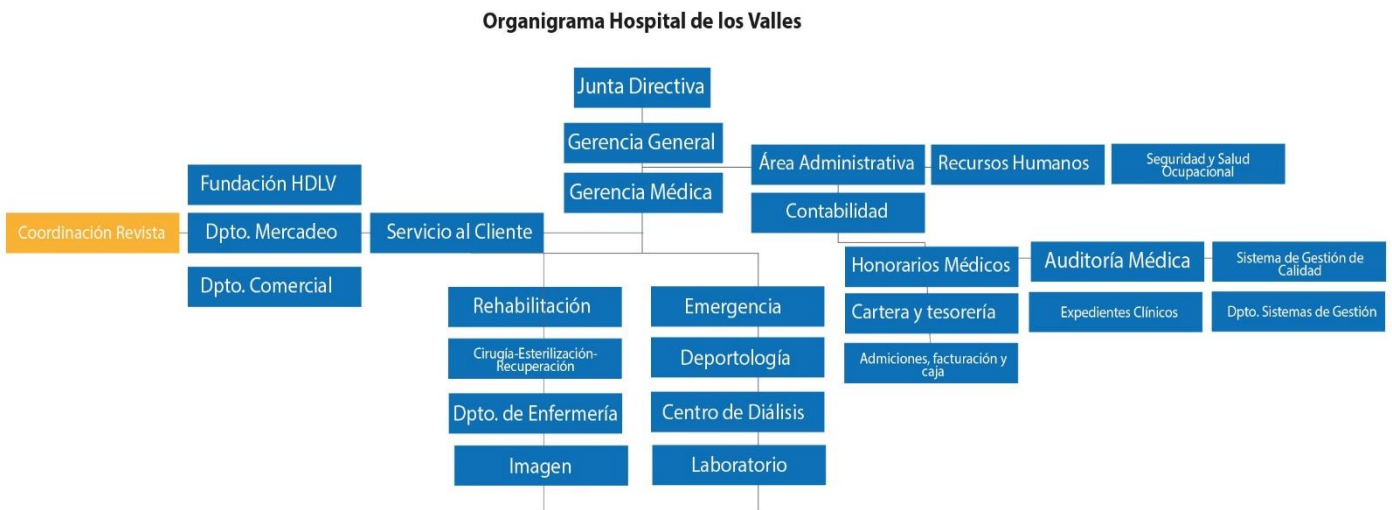


Gráfico 5. Organigrama del HDLV.

Fuente: Elaboración propia

1.7. Mapa de públicos.

La institución tiene alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas como: Banco de Sangre, Ministerio de Salud, aseguradoras, asociaciones- es miembro de la ACHPE-, fundaciones, proveedores e instituciones financieras.

Se destaca su trabajo con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. En lo que va de 2011, han dado atención médica de alta calidad a aprox. 10.000 pacientes y tratado casos de alta complejidad que estaban en lista de espera en traumatología, neurología, cardiología, pediatría entre otras. De igual manera, el Hospital es auspiciante de eventos deportivos como la *Maratón de Quito* en el 2012, y las *Jornadas de Salud* en la Cámara de Comercio de Quito a mediados de 2014.

Tabla 1. Mapa de públicos.

PÚBLICO	TIPO DE PÚBLICO	NIVEL DE PRIORIDAD
Cuerpo Médico	Interno	ALTA: son la columna vertebral de la institución, atienden a los pacientes y realizan investigación.
Directorio	Interno	ALTA: es la junta directiva encargada de tomar las decisiones para el funcionamiento de la institución. Aprueban y se responsabilizan de su funcionamiento.
Accionistas	Interno	ALTA: Son los que invierten en la institución, con su aportación de capital a la empresa ayuda a financiar las operaciones y el crecimiento del HDLV.
IESS	Externo	ALTA: El HDLV es un prestador hospitalario del IESS, éste realiza pagos a los prestadores externos que atienden sus afiliados.
Ministerio de Salud Pública	Externo	ALTA: Auditán la información y los procedimientos, se encargan de aprobar y brindar los permisos de funcionamiento y de investigaciones.
ACHPE	Externo	MEDIA-ALTA: La Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador, siendo una entidad gremial de derecho privado, construye líneas de cooperación con organizaciones científicas a nivel nacional e internacional, y busca representar al sector hospitalario frente al gobierno nacional y diferentes públicos. El gerente del HDLV, pertenece al directorio de la asociación (2013-2015).
Aseguradoras e Instituciones Financieras	Externo	ALTA: Realiza los pagos a la institución por los servicios hospitalarios brindados a sus asegurados.
Medios de comunicación	Externo	ALTA: mediante aquellos, se difunden las campañas de información y prevención del HDLV y la Fundación Benéfica a la población.
Pacientes (clientes)	Externo	ALTA: Es la razón de ser del HDLV, todos los procedimientos y servicios los han pensado en torno a las necesidades y requerimientos de éste.
Proveedores	Externo	MEDIA: El HDLV se jacta de tener los mejores equipos médicos con tecnología de vanguardia, permanentemente están en la búsqueda y adquisición de nuevos y mejor equipamiento hospitalario.

Elaborado por: Andrea Cicensia

1.8. Medios y técnicas de comunicación.

Actualmente el HDLV no cuenta con una planificación de comunicación bajo una estructura y políticas formalmente establecidas, aun así, el hospital ha desarrollado hace más de cuatro años acciones de Marketing, Promoción y Relaciones Públicas.

El área de servicio al cliente, liderado por María Isabel Terán, controla y difunde de manera directa al cliente (paciente) la información, ayuda a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento del departamento de mercadeo que está encargado de diseñar los productos y capacitar a sus agentes de ventas para su comercialización. Aprovechando los eventos y espacios desarrollados por distintas organizaciones y la fundación benéfica, la prensa escrita, de televisión y radio ha registrado la presencia del HDLV. Por ejemplo, Telerama, en el programa de Mujer a Mujer, destacó el trabajo de la Fundación Hospital de los Valles en la recaudación de fondos para ayudar a personas de escasos recursos.

El HDLV en su página Web www.hospitaldelosvalles.com, brinda información relevante del hospital, sus servicios, los productos y el cuerpo médico. Es una que permite descargas de guías informativas para los pacientes así como de cada una de las unidades. Adicionalmente, administran una página en Facebook dónde se postean las promociones en chequeos médicos por temporada, casas abiertas de las diferentes unidades médicas, nuevos procedimientos quirúrgicos, se difunden las campañas de prevención y control, jornadas médicas y auspicios.



Gráfico 6. Página web del HDLV.

Fuente: www.hospitaldelosvalles.com



Gráfico 7. Fan page del HDLV.

Fuente: <http://goo.gl/NW4lkw>

Los auspicios a eventos sirven como una excelente herramienta de comunicación externa, gracias a esas brigadas informativas y conferencias se logra llegar a diferentes sectores de la comunidad capitalina. Como se auspician eventos deportivos, se colocan carpas con personal de unidades de traumatología y rehabilitación, además se entrega volantes y la revista institucional “Somos Familia”.



Gráfico 8. Fotos de la Primera Jornada de Salud organizada por la Cámara de Comercio de Quito.

Fuente: <http://goo.gl/QP1CN9>



Gráfico 9. PGA Latinoamericano de Golf en el Quito Tennis y Golf Club El Condado.

Fuente: <http://goo.gl/9IBZ1f>



Gráfico 10. Revista "Somos Familia" para toda la familia.

Elaboración propia

El medio oficial de comunicación externa es su revista "Somos familia" que vio la luz en 2010. Esta una publicación regular de 3 ediciones anuales y un tiraje de 8.000 ejemplares que tocan temas de interés familiar y son revisados por especialistas de las diferentes unidades del HDLV. El contenido y publicidad de la revista la coordina Carmen Córdova, trabajadora independiente, quien tiene reuniones periódicas con la

gerencia general y el comité editorial formado por el Dr. Jaime Ocampo, la Dra. Marcela Bovera, la ND. María José Villacreses y el Dr. Augusto Maldonado. El HDLV cubre los gastos del 50% de la publicación, el resto es cubierto por la venta de publicidad.

La revista es distribuida a los pacientes sus familiares así como por los barrios que rodean a la institución y los dispensarios cercanos en Cumbayá, Tumbaco y el Valle de los Chillos.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La comunicación en las organizaciones.

La comunicación es una necesidad básica y vital de la especie humana. Se puede creer que es algo natural y espontáneo, que no es motivo para preocuparse. Al creer esto, muchas personas y empresas no ven a la comunicación como una herramienta de gestión que puede resolver problemas cruciales. Al ser un intangible, la comunicación presenta dificultades para ser medida y calcular su eficiencia y eficacia en las organizaciones.

En las organizaciones, la comunicación está presente en todo aspecto, expresada desde la dirección general como su principal generador de información y responsable, hasta sus miembros de base. La adaptabilidad de las organizaciones en su proceder comunicativo, fortalecerá su control a la imagen que quiere reflejar a los públicos como lo han expuesto: Grunig y Hunt (1984), Reilly (1987), Pavlik (1987), Pearson (1989), Grunig (1992), Botan (1993), Fombrun (1996), Villafañe (1998), Spicer (1997), Xifra (2000) Sotelo (2004) y Kröhling (2003) al conceptualizar la comunicación organizacional.

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Al hablar de las organizaciones como sistemas, es necesario citar la definición de Lucas Marín (1997):

Agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen. (p. 37).

El sistema es un todo integrado relacionado recíprocamente dónde su orden interno condiciona el tipo de sistema; muestra comportamientos o características que sus elementos por sí solos no lo tendrían y busca cumplir un objetivo (Alvarez N., 2011).

Como cualquier organismo, la organización sistémica interacciona con su ambiente. Existen sistemas abiertos -procesan elementos del ambiente-, adaptables a cambios y dispuestos a correcciones produciendo resultados.

Zaldívar (2002), explica que un enfoque en sistemas concibe a la empresa como un conjunto de elementos ordenados según las normas de cierta estructura y relacionados para el cumplimiento de determinados objetivos, sobre la base de determinadas funciones características.

Independientemente de las personas o departamentos responsables de la comunicación, toda la organización promueve una dinámica interna eficaz y colaborativa en la consecución de los objetivos fijados (Túñez, 2012).

2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.

Podemos asegurar que la comunicación es un proceso cardinal que ha sido estudiado desde una diversidad de perspectivas. Y ciertamente podemos afirmar que las organizaciones no pueden existir sin comunicación y todo acto de comunicación influye en la estructura organizativa de alguna manera y viceversa.

La comunicación es un proceso holístico que busca el equilibrio de las relaciones con los públicos con modelos de gestión abiertos. El emisor, la organización, intercambia expresiones con su audiencia o públicos, siendo los individuos los gestores de este proceso. En este proceso de interacción social, se desarrollan estrategias que permitan un flujo de mensajes ágil y eficiente. (Andrade, 2005).

Las teorías organizacionales resumen las distintas posiciones de los diferentes tipos de organización y sus modelos de producción. De la cantidad de clasificaciones, se resaltan modelos de estudio o escuelas que determinan la relación e interacción de sus gestores y flujos de comunicación.

Alicia Kaufmann (citada por (Alvarez N., 2011) analiza las tres escuelas que estudiaron el comportamiento organizacional: el Management Científico, las Relaciones Humanas y la Escuela de los Sistemas.

En la Escuela del Management Científico o Escuela Clásica, desarrollándose al principio del siglo XX, donde se destaca la obra *Principles of Scientific Management* de Frederick Taylor; la comunicación era concebida como información operativa y formal, pues este sistema de organización racional del trabajo buscaba maximizar la eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, procesos y operaciones. Este sistema vertical monopolizaba el conocimiento, su interés era que el conocimiento no trascienda para perpetuarse y sobre todo disminuir costos de producción. Este modelo entiende la organización como un sistema rígido y jerárquico en el que las unidades y referencias de mando y de toma de decisiones están muy marcadas. Si bien esta propuesta busca incrementar la productividad para abaratar costos y maximizar la rentabilidad del trabajo, descuida la satisfacción del trabajador. La comunicación formal se concentra en mensajes –órdenes- desde la dirección a los

trabajadores. La comunicación ascendente es prácticamente nula y poca comunicación horizontal que puede crear información no controla por la dirección.

La Escuela de Relaciones Humanas se contraponía a la Escuela del Management Científico, pues valoraba la comunicación e identificaba los grupos informales dentro de la estructura formal. La comunicación es una herramienta para relacionarse con el trabajador. La empresa pasó a ser una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la formal (con los propósitos y estructura definidos por la empresa). Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus recompensas y sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento. Además de los aportes motivacionales de Maslow, la teoría de recursos humanos se caracteriza por defender un giro hacia organizaciones menos estructuradas, en las que sus miembros aumenten la participación como una responsabilidad compartida (Túñez, 2012).

La Escuela de los Sistemas, Katz & Kahn, citados por (Alvarez N., 2011), desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la *teoría de sistemas* y la *teoría de las organizaciones*. Se ve al sistema como un conjunto de partes con una cierta estructura, interconectadas e interdependientes con un permanente flujo comunicativo. Un sistema abierto está intercambiando información con su entorno regularmente.

Lucas Marín (1997) -en su libro *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”*- transmite una idea similar al de Alicia Kaufmann, con la Teoría de la Organización. Esta teoría considera tres grandes modelos teóricos generales que analizan las cuestiones comunicativas en las organizaciones: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica.

La Escuela Clásica, al igual que la Escuela de Management Científico, se basa en las teorías de Taylor y Fayol, con una concepción racional y orientada al trabajo. El modelo de la comunicación es unidireccional y vertical. La Escuela de Relaciones Humanas cree que el componente afectivo y natural de la actividad humana productiva es lo más importante. La última escuela, y más reciente, considera a la organización como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas (Alvarez N., 2011).

2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).

Las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y son el canal de relación entre una organización y los públicos moviéndose dentro y fuera de ella. (Castillo, 2010). Las principales funciones y aporte que los relacionistas públicos desarrollan según Grunig & Hunt (2003) son:

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Trabajan en el desenvolvimiento de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más convenientes.
- Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.
- Apoyan al subsistema de disposición ayudándole a promocionar productos o servicios.
- Asisten al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados.
- Aportan nuevas ideas procedentes del entorno al subsistema de adaptación y comunican las ideas de la organización a grupos externos.

Grunig & Hunt (citado por Xifra, 2005) definen cuatro modelos de Relaciones Públicas trasladados desde dimensiones teóricas, metodológicas y pragmáticas basados en su investigación empírica e histórica extrapolándola hasta nuestros días. Arceo Vacas (2005) incluye un quinto modelo de entendimiento, práctico y dirección de los programas de relaciones públicas o comunicación en la organización.

a. Modelos de Relaciones Públicas

- Agentes de prensa/Publicity

En este modelo, las Relaciones Públicas propagan la información a los medios de comunicación y al público en general, recurriendo a diferentes acciones, a veces manipulando la información y a los medios para que ésta no afecte de manera negativa para la organización.

La relación entre organización y públicos es de linealidad directa, es decir va de la organización a los periodistas. Este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo la recopilación de las salidas en los medios de comunicación.

- Información pública

El objetivo de la comunicación es meramente informativo. La organización no circula información convincente, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.

La investigación realizada es escasa y limitada a un modelo periodístico de preparación de materiales informativos para un público básicamente formado por desconocidos. Así, recurren al análisis de contenido para verificar lo publicado o al test de legibilidad para comprobar si la información tiene el nivel apropiado de dificultad para la audiencia que se pretende alcanzar.

- Asimétrico Bidireccional

Este modelo recurre a la teoría de las ciencias sociales e investiga las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. Este modelo se desarrolló en los años 20 y es consecuencia del esfuerzo comunicativo del gobierno de Estados Unidos para conseguir que la población apoyara su participación en la I Guerra Mundial.

Edward Bernays (citado de Alvarez N., 2011), teorizó la necesidad de que el profesional de relaciones públicas conozca las actitudes o valores del público, para desarrollar estrategias y acciones personalizadas o “ingeniería del consenso” o “cristalizando la opinión pública”.

Para Grunig & Hunt (2000), se planifica y estudia detalladamente los mejores instrumentos y canales para analizar los impactos conseguidos con éxito y conocer lo que el público aceptará y tolerará. Para realizar esa comprobación es necesario obtener alguna respuesta, por mínima que sea, desempeñando la audiencia un rol activo.

- Simétrico Bidireccional

El objetivo del modelo sistémico bidireccional es que el relacionador público sirva de mediador entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua usando teorías y métodos comunicativos y sociales sin la finalidad de persuadir. Tanto la organización como la audiencia influyen entre sí y señalan modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. Como modelo bidireccional, la investigación formativa es una actividad esencial para conocer la manera en la que el público advierte a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a las demandas del público (Túñez, 2012).

- **Modelo bidireccional simétrico persuasivo**

Siendo una mezcla del tercer y cuarto modelos de Grunig & Hunt, resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico persuasivo. Se busca el mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Es difícil de aplicar si el objetivo del relacionador público es persuadir a su interlocutor y no sólo relacionarse bien con ellos (Arceo Vacas, 2005).

2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Es tan importante ya que en sus propósitos, objetivos y elementos se resume la trayectoria que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo el alcanzar las metas fijadas, traducidas en desarrollo y crecimiento organizacional.

La evaluación es una fase esencial de todo proceso de planificación pero a menudo menospreciada en el campo de las Relaciones Públicas y la comunicación. Para resolver este problema, la comunicación deberá volverse una función directiva fundamental que planifique las acciones.

Alvarez (2011), en los procesos de Management distingue cuatro funciones esenciales para la organización destacándose la planeación y evaluación:

- Planear.- Pensar una acción para realizarla en el futuro.
- Organizar.- Preparar la estructura atendiendo a los detalles como las relaciones, responsabilidades y decisiones.

- Dirigir.- Guiar las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación y resolución de conflictos.
- Controlar.- Inspeccionar la ejecución de actividades planificadas.

Hammer (citado por Alvarez, 2011) introduce el concepto de la “organización en cambio”, una organización horizontal caracterizada por una estructura alrededor de procesos, jerarquías aplanadas, alto nivel de delegación y descentralización, equipos de trabajo y el reconocimiento a su desempeño, trabajo en base a públicos, fluidez en la comunicación y capacitación a todo el personal.

RACE (en español, *IACE*): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación, son las cuatro fases de un proceso de toma de decisiones estratégicas en las Relaciones Públicas establecido por Marston (1963) siendo uno de los métodos más utilizados y citados académicamente.

Marston (citado por Alvarez, 2011) se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “Management” de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO), que consiste en la recopilación de información previa para ser analizada y en base a ésta crear un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar los objetivos previamente definidos.

La investigación radica en hacer un análisis de la situación con información de estudios anteriores. Sin esta descripción de campo, se estará a expensas de la casualidad, la intuición y veremos los asuntos desde nuestra perspectiva personal.

Xifra (2005) compara a la investigación con el diagnóstico médico. Si sufrimos de alguna dolencia, lo más sensato sería buscar a un especialista que con las pruebas de rigor nos ayude a encontrar el problema y la cura. De igual manera, en las Relaciones Públicas se debe conocer y comprender a los públicos, evitar errores, tomar decisiones eficaces para ahorrar recursos. Para investigar, el profesional de las Relaciones Públicas tiene una gran variedad de métodos y técnicas como los sondeos, entrevistas, grupos de discusión, entre otros.

La acción es el segundo proceso estratégico que cristalizaría gracias a la investigación. Según Cutlip Center (citado por Alvarez, 2011), consiste en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos- una vez investigados- con las políticas y los planes o programas de la organización. Una vez que recopilamos los datos disponibles se planifican acciones de acuerdo a las oportunidades y riesgos previstos. Es transcendental formar objetivos realistas si el programa planificado intenta

ser justificable. En la planificación estratégica según Salgueiro, el objetivo, entendido como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” será la clave del arco del plan de comunicación. (Alvarez N., 2011).

La organización deberá definir sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), en base a una Política de Comunicación (Objetivos) y un Plan Estratégico de Comunicación (Método-Forma).

La tercera fase del método RACE, la comunicación, debe obviamente inscribirse en la línea de las dos precedentes, estableciendo los mecanismos concretos para comunicar el mensaje, tanto interna como externamente. Estos deberán concebirse de acuerdo al nivel sociocultural del público objetivo y sus necesidades. En esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos de las acciones planificadas en un presupuesto (Martin M., 1998). También se hace el cronograma del plan de acción de fácil control y supervisión- generalmente anual- o plan temático relacionado a ciertos eventos concreto.

La cuarta y última etapa es la evaluación. Las acciones realizadas deben ser evaluadas durante su ejecución y una vez concluida. Se busca medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos para, si es necesario, replantearse la estrategia. Para Cutlip y Center (1952) consiste en un proceso continuado que permite a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado (Fita, 1999).

2.1.5. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

La medición de la eficacia en las Relaciones Públicas es una fase imprescindible en la investigación. Podemos utilizar estadísticas descriptivas y deductivas, así como varios tipos de investigación y evaluación, la sumativa que nos dice si un programa tiene objetivos concretos y medibles, la de resumen, que exige mediciones antes y después de la campaña, y la formativa, que da información durante la ruta del programa y nos indica si hay que mejorarlo (Otero A, 2002).

Primeramente, es necesario recoger todo el feedback de los públicos objetivo. La recolección y análisis de los datos puede hacerse a través de varias técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes

de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos. La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de todos los fines y objetivos en ella fijados. Igualmente, esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser variados de acuerdo con las correcciones tácticas o estratégicas que resulten.

Las fases de que se compone la evaluación según Martín (citado por Alvarez, 2011):

Control y análisis (cualitativo)

- De la aplicación de los canales más adecuados
- De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
- De la desaparición de los problemas de comunicación

Evaluación (Cuantitativa)

- Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
- De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
- Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
- Del balance final (evaluación del coste –global y porcentual- en relación al presupuesto Inicial)

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.

Castro Lopes y Grandi (citado por Alvarez, 2011) define conceptualmente y propone entre “evaluación” y “medición”, señalando que el primer término se refiere a una etapa del proceso de planificación que verifica el desempeño de un plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes. Equivale a lo que Watson (citado por Alvarez, 2011) denomina simplemente evaluación. La medición en cambio, es proceso conducido que trata de demostrar los resultados obtenidos por un programa; o en palabras de Watson, es la evaluación de la eficacia de los objetivos.

Evaluar, en planificación estratégica de la comunicación, significa contrastar la actividad realizada con los planes o normas; por lo que necesitamos de un objetivo o una medida de cantidad, calidad o resultado para realizar la comparación. Debe básicamente asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado

predefinido; con lo cual, la evaluación se facilita mucho cuando todo el equipo de trabajo conoce las metas y objetivos inmediatos de su unidad.

2.2.1. La función de evaluación.

Según Wilcox, Cameron, Ault, Agee en su libro *Relaciones públicas. Tácticas y estrategias*: “El cliente y/o empresario quiere saber si el dinero, el tiempo y el esfuerzo en relaciones públicas han sido bien invertidos y si han contribuido a lograr el objetivo de la organización”.

La evaluación debería iniciar con una neta y precisa definición de los objetivos medibles, en base a los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones Públicas de los criterios que se van a utilizar para calcular el éxito de los objetivos. Se recomienda no dejar que termine el programa de comunicación para empezar a evaluarlo; se debe medir los impactos desde la planificación.

2.2.2. Métodos de medición y evaluación.

Según Lindenmann (citado por Alvarez N., 2011), el problema de las Relaciones Públicas no radica en que falten técnicas de medición y evaluación, para él, las tres principales cuestiones son que: 1) los involucrados en las Relaciones Públicas necesitan capacitarse en la medición y evaluación de la eficacia en la gestión de comunicación; 2) se debería incluir automáticamente en los programas y actividades de comunicación, su respectiva medición y evaluación y 3) convencer a los altos directivos de la importancia de asignar fondos suficientes para evaluar las actividades de Relaciones Públicas.

Organizados de acuerdo a su nivel de complejidad Wilcox y otros expone las ventajas y desventajas de los métodos de evaluación en función de cada programa específico (Wilcox, 2001):

Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.

Intermedio: mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.

Avanzado: mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.

2.2.3. Medición de la Producción.

Como método básico, ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Se cuenta cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. se producen en determinado período de tiempo. Estos criterios de evaluación no son irrealistas, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo.

2.2.4. Medición de la Exposición.

Impactos en los medios de comunicación.- Se cuenta las apariciones en la prensa (press clipping), radio y televisión. Este método mide la aceptación y la cobertura en los medios de comunicación. Como indicadores, se suele medir el impacto detallando el número de personas expuestas al mensaje. Los impactos en los medios de comunicación también se los utiliza en publicidad para mostrar la penetración de un mensaje en concreto. Estos datos ayudan a tener una estimación de la eficacia de la exposición del mensaje.

Visitas en internet.- Se contabiliza las visitas a las páginas web de la organización.

Equivalencia publicitaria.- Calcular el valor de la exposición a los mensajes. Para ellos, se traducen los artículos en las columnas de los periódicos, o en antena, en su equivalente en anuncios, en función del coste de éstos, tomando en cuenta, según algunos profesionales, que el valor de un artículo es superior al de un anuncio por su credibilidad.

Seguimiento sistemático.- Las bases de datos informáticas pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables tales como la penetración del mercado, el tipo de publicación, el tomo del artículo, las fuentes citadas, y la mención de los puntos clave. Otra forma de análisis consiste en comparar el número de comunicados de prensa que se han enviado con el número de comunicados que han llegado a publicarse, y en qué tipo de prensa. Este análisis suele ayudar al departamento de relaciones públicas a determinar qué clase de Publicity es más efectiva y cual puede ofrecer un mayor rendimiento del ROI¹.

Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos.- Se cuenta el número de solicitudes de información adicional, incluso se ofrece un número

¹ El retorno sobre la inversión (RSI o ROI, por sus siglas en inglés) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada (PULLIAM P & Phillips, 2006).

gratuito. La solicitud de materiales también nos puede dar una idea de la efectividad de un programa de Relaciones Públicas.

Coste por persona.- Se determina el costo de llegar a cada miembro del público. En la efectividad en costes, se calcula el coste por mil (CPM), tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas (analizados anteriormente) y dividiéndolo por el coste del programa de Publicity.

Asistencia del público.- La contabilización de la audiencia que ha asistido a los eventos es una forma relativamente sencilla de valorar la efectividad de la Publicity anterior al evento.

2.2.5. Medición de Impacto.

Una evaluación de nivel intermedio consiste en determinar si el público ha comprendido el mensaje, es decir si se produjo un impacto. Por lo general se emplean encuestas.

2.2.6. Medición de la Participación.

Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes.

Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas. Se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas. Estos estudios, también denominados de *benchmark*², muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y Publicity. Un análisis estadístico de la varianza puede ayudar a distinguirse qué parte del cambio es aplicable al esfuerzo en Relaciones Públicas.

2.2.7. Las auditorías.

² El término benchmarking procede del vocablo inglés benchmarck que significa "marca" o estándar de referencia, se toma un punto de comparación para medir lo hecho por uno mismo y por los demás.

- **De comunicación**

Según Downs y Hamilton (citado de Alvarez 2011), la auditoría de la comunicación organizacional es un proceso de diagnóstico que examina y mejora los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles. La auditoría como primera acción evalúa las prácticas y producciones comunicativas de la estructura del sistema a nivel macro, es decir, indaga en la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos; y a nivel micro, estimando las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. También, una auditoría de la comunicación puede evaluar las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

Como segunda acción de la auditoría, desarrolla recomendaciones dirigidas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Esta práctica generalmente es olvidada por los investigadores académicos por considerar la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional superior a la búsqueda de soluciones específicas para la mejoría de la comunicación (Alvarez N., 2011).

- **De Relaciones Públicas**

La auditoría de las Relaciones Públicas es de tipología investigativa y formativa, dando así la diferencia entre la auditoría de Comunicación, de carácter evaluativa (Cuenca Fontbona, 2010). Como investigación formativa, la auditoría de Relaciones Públicas, antes de la ejecución de las campañas y programas, define a los públicos y su percepción de la organización. Diagnostica el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen recibida, y el porqué de la diferencia.

- **Modelos Integrales**

Lindenmann (citado por Alvarez, 2011) expuso su modelo Yardstick o de la regla de la efectividad. Éste es un conjunto de directrices o patrones para medir la efectividad y consta de dos etapas, la primera, establecer los objetivos del programa y segundo, determinar los niveles de efectividad. Estos niveles son:

Básico, dónde es evaluado el producto organizacional. Evalúa la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado, eventos, entre otros.

El nivel intermedio lo utilizan para conocer el impacto del mensaje en el público. Preguntan si la audiencia puede recordar los mensajes enviados por los diferentes canales.

Lindenmann explica que en el nivel avanzado, realmente se miden los resultados. El trabajo en comunicación cambia opiniones, comportamientos o actitudes del público.

- **Tablero de Comandos (Balanced Scorecards)**

En base a la visión y estrategias de la organización se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. Una vez establecido el tablero de comandos, se establecen parámetros para aplicar a perspectivas internas y externas. Estos parámetros pueden ser indicadores de factor clave de éxito, estándares y métodos de medición, la frecuencia de actualización y meta.

Llegar a un equilibrio “balanceado” en el tablero de comando nos permitirá construir el proceso y medir resultados desde estas perspectivas (Alvarez N., 2011).

2.2.8. Medición en acciones comerciales.

El Sponsoreo Publicitario se compone de estrategias de comunicación comercial. Los medios de comunicación actúan como generadores de información y valores para que la sociedad base su comportamiento y tomen decisiones.

Losada Díaz (citado por Alvarez, 2011) aborda el estudio del fenómeno de la imagen publicada desde distintas perspectivas en función del momento del proceso productivo de la construcción de textos periodísticos en el que nos situemos.

Partiendo del antecedente de que los lectores son los responsables principales de la imagen final que deciden utilizar en el futuro y de que, paralelamente, los medios tienen capacidad para influir en estos lectores en la asignación de los atributos que acaban perfilando esta imagen, la propuesta del estudio de la Imagen Publicada quedará en la línea de evaluar objetivamente el material publicado por los medios –al margen de su probable influencia en uno u otro sentido.

2.3. El Modelo Communication Management Bridge.

La vinculación con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos) debe ser la función principal de la de evaluación en la planificación estratégica de comunicación. Es por eso el nombre del modelo llamado “*Communication Management Bridge*” que alude a la naturaleza unir (“bridge”: puente en inglés). Se busca conseguir la vinculación de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización y la definición de roles del responsable de la comunicación estratégica.

2.3.1. Fases y actividades del modelo.

El *Communication Management Bridge* propone una matriz diseñada a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

La fase estratégica corresponde a la función de planificación de la evaluación realiza el responsable de la comunicación en conjunto con los directivos de la organización. Significa alinearse al modelo de gestión organizacional, seleccionar los objetivos organizacionales (Business Results) y la definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (output, outtake, outcome). Las siguientes fases penden de la consecución de esta.

Las actividades de estas dos fases restantes, corresponden a procesos de medición (diseño) y procedimiento para la aplicación de instrumentos y dispositivos; pertenecen al cuadro de funciones propias de los gabinetes, equipos o áreas que gestionan la comunicación.

En el caso de la fase táctica, se conceptualiza las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y se determinan las dimensiones e indicadores a medir, también en función de los objetivos de resultado.

Finalmente, la fase operativa, muchas veces implícita en las propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

2.3.2. Fase estratégica: planificación de la evaluación.

En esta fase, el responsable de la comunicación estratégica de la organización se reúne con los altos directivos, y en base a los resultados de auditorías e investigaciones, definen las políticas, planes de acción y presupuestos de acuerdo a la tipología institucional. Es el momento para generar compromisos y expectativas. Podemos definir tres actividades determinantes en esta fase:

a) Alineación con el modelo de gestión organizacional

El responsable de la comunicación asume como propio el perfil de gestión organizacional identificando las prácticas que le competen al sector, la actividad, misión, visión, valores y los perfiles de management. Con estos procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivos se evaluará la gestión en relación con los objetivos propuestos. En esta fase se intenta establecer un diálogo bajo lógicas y lenguajes comunes, como un primer esfuerzo comunicativo y de relacionamiento con un público interno que hará las veces de cliente o destinatario de la gestión de comunicación.

b) Selección de objetivos organizacionales

Se elige los objetivos organizacionales con los que se pretende contribuir con el programa de comunicación para el período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada.

Se escoge un conjunto claro y preciso de objetivos que permitan crear valor e impacten en la estrategia de negocio o actividad de la organización, en los objetivos financieros y en el incremento de los activos intangibles y/o tangibles. Los objetivos estratégicos son el único modo de demostrar la contribución a la gestión estratégica de la organización. Por ello, también forma parte de esta actividad, determinar y acordar un conjunto de indicadores de resultados establecidos para cada uno de esos objetivos.

c) Definición de los objetivos de comunicación

En este paso, se definen los objetivos específicos del área de comunicación y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales se intentan contribuir. Se distinguen dos grandes grupos de objetivos: los orientados a resultado que impactarán en las actitudes, comportamientos y opiniones como efecto de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos (muchas

veces de forma indirecta) conocidos como *outcomes*³; y aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación propiamente dichas (*outtake*⁴ y *outputs*⁵).

2.3.3. Fase táctica: diseño de la medición.

El diseño de la medición permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Se debe realizar dos actividades:

Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados que involucra comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos.

Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados Se debe especificar aquellos términos que conforman cada una de las mismas, con el fin de reducir sus niveles de abstracción y poder observarlos en los hechos y determinar con claridad la variación y aporte que se está evaluando. Esto permitirá crear los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplear en el proceso de medición tomando en cuenta la tipología de la organización.

2.3.4. Fase operativa: medición.

Se determinan las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Los cumplimientos de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para la medición deberán integrarse en las acciones comunicativas.

Aquí se describen tres actividades esenciales:

³ Los outcomes buscan determinar un cambio cuantificable como contribución a los objetivos de negocio. Estos indicadores no siempre son directos y pueden ser medidos sobre la opinión, la actitud y las emociones que influirán en la predisposición del comportamiento y el comportamiento en sí.

⁴ Los outtakes se relacionan con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Operan sobre las variables de percepción, utilización y conocimiento.

⁵ Los outputs se corresponden con niveles de resultados más bajos (inmediatos y aparentes) y están vinculados con la medición de los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Serían variables posibles: la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido.

1. Establecer los niveles y dispositivos de medición. Se hace un diseño riguroso para la medición en cuanto a selección de unidades de análisis y muestras como para la elaboración y/o configuración de los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo. Para ellos deberemos destacar cuatro puntos:
 - Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que respecta a sus variables e indicadores, saber dónde estamos.
 - Delimitar los alcances (gaps) establecidos en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas es decir, se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan.
 - Definir y elaborar los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto.
 - Determinar los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, teniendo en cuenta la muestra, los tipos de acciones al que van vinculados, los plazos y demás particularidades.

2. Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices. La elaboración de estas matrices mejora la interpretación de los resultados obtenidos, una vez analizados los datos que han sido medidos. El cuadro de mando es una herramienta dinámica que permite el control y aporta información para la toma de decisiones. Los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte. Para esto se analizan los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados por variables y objetivos y se utilizan herramientas estadísticas de análisis de datos. También se interpretan los resultados en función de los objetivos propuestos y a los conceptos definidos.

3. Diseño de los reportes y presentaciones. Esto permite la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. Deben incluirse logros obtenidos, su cuantificación y variación cualitativa si correspondiera, y desde luego las recomendaciones a implementar a modo de *inputs* para futuras planificaciones. Estos formatos deberán ser elaborados en base al público a quienes se presentará la información.

CAPÍTULO 3
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología.

Según Jensen, K. & Jankowski N. (citado por Alvarez, 2011), la metodología es el diseño global de la investigación que relaciona los métodos integrantes de la recolección y análisis de datos, además de justificar la selección e interpretación de los datos con referencia a los marcos teóricos empleados.

Los métodos difieren en función del tipo de investigación y de los objetivos que se pretende obtener, en nuestro caso se realizará un diseño de tipo exploratorio y descriptivo a través de la aplicación de la metodología de estudio del caso, combinando la metodología cualitativa que incluye entrevistas semi-estructuradas, análisis documental y observación directa.

3.2. Diseño de la investigación.

La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Se refiere a la investigación que produce datos exploratorios y descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. En este sentido, el diseño de investigación se estructura en base a los objetivos propuestos, las variables de estudio y sus relaciones (correlacional) que de ellos se desprenden: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

La información recolectada fue provista por la responsable de la comunicación en la organización y se entrevistaron a personal involucrado en las acciones comunicativas tanto internas como externas. La aplicación del modelo de *Communication Management Bridge* buscará la contribución de las acciones de comunicación desarrolladas por la organización a sus objetivos.

3.3. Variables de estudio, unidad de análisis y temporalidad.

Las variables de estudio que se tomarán en cuenta en el análisis de la revista institucional "Somos Familia" durante el 2013, son: la comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Según la metodología de la investigación cualitativa, usaremos la recolección y descripción detallada de situaciones, eventos, personas, comportamientos observables, citas textuales de los individuos o grupos.

Se obtuvo información que complementó a la investigación en revistas, boletines, página web y demás material (análisis documental). Se realizó entrevistas semi-estructuradas abiertas a la coordinadora de la revista institucional, Carmen Córdova (**Anexo 1**), y a la Directora del Centro Médico sucursal El Bosque, la Doctora Clara Martin (**Anexo 2**).

Las entrevistas se realizaron en base al modelo *Communication Management Bridge*, y a la tabla de preguntas proporcionada en el manual del estudiante, elaborado por Alejandro Alvarez (2014).

Tabla 2. Estructura Communication Management Bridge.

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
E S T R A T E G I C A	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	<i>Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)</i>	<p>¿Qué características tiene la institución en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores?</p> <p>¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?</p> <p>¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la institución?</p> <p>¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva, gerencial u otra?</p>
		<i>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.</i>	<p>¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la institución?</p> <p>¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</p> <p>¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?</p>

SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	<p><i>Objetivos organizacionales a los cuáles se pretende contribuir (Business Results)</i></p>	<p>¿Los objetivos estratégicos de la institución se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p> <p>¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</p> <p>¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la institución?</p> <p>¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la institución?</p>
	<p><i>Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de los logros: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)</i></p>	<p>¿La institución ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</p>
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	<p><i>Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)</i></p>	<p>¿Cuáles son los objetivos de comunicación?</p> <p>¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la institución?</p> <p>¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la institución?</p>
	<p><i>Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)</i></p>	<p>Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?</p> <p>¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?</p>

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
T Á C T I C A	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	<i>Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)</i>	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos? ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuáles se pretende gestionar?
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO	<i>Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.</i>	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona? ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?
Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
O P E R A T I V A	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	<i>Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.</i>	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
		<i>Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc)</i>	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones? ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar? ¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
		<i>Definición y elaboración de los dispositivos de</i>	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

		<i>medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)</i>	¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
		<i>Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.</i>	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición? ¿Se ha tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ELABORACIÓN DE ÍNDICES	<i>Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)</i>	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones? ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
		<i>Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)</i>	¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación? ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
	DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES	<i>Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)</i>	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas? ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?

		<p><i>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, públicos implicados, públicos internos)</i></p>	<p>¿Realizaron reportes sobre los resultados?</p> <p>¿A quién se los presentarán?</p>
--	--	---	---

Fuente: Manual del Estudiante del Dr. Alejandro Álvarez Nobell

CAPÍTULO 4
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

4.1. Revista Institucional “Somos Familia”.

Como medio oficial de comunicación externa, el HDLV publica la revista “Somos familia” con 3 ediciones anuales y un tiraje de 8.000 ejemplares que abordan temas de interés familiar y son elaborados y revisados por especialistas de las diferentes unidades del HDLV. El contenido y publicidad de la revista la coordina Carmen Córdova, quien salió de la institución hace cuatro años, pero ahora está vinculada como asesora independiente. La revista es distribuida a los pacientes sus familiares así como por los barrios que rodean a la institución y los dispensarios cercanos en Cumbayá, Tumbaco y el Valle de los Chillos. En este estudio tomaremos como acción de comunicación la producción de la revista. Como se indicó anteriormente, se realizó entrevistas semi-estructuradas abiertas a la coordinadora de la revista institucional, Carmen Córdova, (**Anexo 1**), y a la Directora del Centro Médico sucursal El Bosque, la Doctora Clara Martin, (**Anexo 2**).

Para la identificación de la fuente, se procedió a identificarla de la siguiente forma:

Carmen Córdova, coordinadora de la revista, *E1*

Doctora Clara Martin, directora del Centro Médico sucursal El Bosque, *E2*

Análisis documental, *Ad*

A continuación se presenta el informe de los resultados obtenidos en las entrevistas y en el análisis documental:

4.2. Fase estratégica.

4.2.1. Actividad: Determinación del modelo de Gestión Organizacional.

Descriptor 1: Perfil de gestión organizacional.

Ad: Sector: Hospital-Médico-Servicios

Actividad: El Hospital de los Valles brinda servicios hospitalarios y ambulatorios de alta calidad con una excelente infraestructura en Cumbayá, unos de los valles de Quito con mayor crecimiento poblacional.

Misión: “Brindar a la comunidad servicios de salud con un modelo de atención integral, eficiente, efectivo comprometido y amable. Unimos la vocación de servicio a los pacientes y sus familias, con la calidad de nuestro equipo humano y tecnología avanzada.”

Visión: "Ser el referente de excelencia de la calidad de atención de salud, investigación y docencia, generando bienestar social y económico a los diferentes grupos de interés".

Valores corporativos: Honestidad, dedicación, lealtad, vocación de servicio.

El Hospital de los Valles inició sus actividades en el 2006; comenzó con 30 personas tanto en el área administrativa como médica, al momento tienen más de 550 empleados. En sus ocho cortos años de vida experimentó un crecimiento vertiginoso y su tecnología avanzada lo ubica entre los mejores centros médicos del país y de la región. El Sistema de Gestión de la Calidad del Hospital de los Valles, se basa en el respeto a las normas, procedimientos, reglas y leyes. Mediante el comportamiento ético, amable y solidario, alcanzan un desempeño eficiente, que permite satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

En el área de Recursos Humanos se realizaron campañas anuales para concientizar al personal sobre la importancia de brindar un servicio amable y cordial. Un personaje, “Clarisa”, hacía visitas entretenidas a cada área haciéndoles notar posibles errores y daba recomendaciones con tacto. Tenían un juego llamado “Vamos a la excelencia” para reforzar las relaciones interpersonales para lograr un buen ambiente laboral.

El área de Servicio al Cliente también caracteriza a la institución. Desde la persona de la limpieza hasta la que se encarga de la alimentación ofrece un servicio amable y cálido gracias a las continuas capacitaciones internas.

Tienen un equipo de mercadeo que elabora planes corporativos de medicina pre-pagada y productos para promocionarlos en instituciones públicas y privadas.

a. ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?

Ad: “El Hospital de los Valles es un complejo médico, de alto nivel científico y académico, orientado a brindar servicios hospitalarios y ambulatorios de la más alta calidad, con los mejores médicos, una infraestructura física y tecnológica de vanguardia.”

b. ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?

Ad: “El HDLV busca la satisfacción de sus pacientes, y lo hace a partir de la creación de una cultura, actitud y ambiente laboral en la que todos hacen su desarrollo.”

E1: “[El perfil gerencial predominante está enfocado en] Gestión de la Calidad; se busca cultivar y mejorar las relaciones con los clientes, y ser un referente de excelencia de la calidad de atención de salud, investigación y docencia. Forman equipos veedores de las políticas de calidad.”

c. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?

E1: “No tenemos una estrategia o lineamientos [...], simplemente nosotros vamos trabajando de acuerdo a las oportunidades que se van presentando. [Trabajamos en base] a los soportes que vamos poniendo a las alianzas estratégicas que se van dando y según eso nosotros vamos por cada objetivo puntual”.

d. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

E1: “La Gerencia General es la que toma cartas sobre la participación en los eventos, el Gerente General es el economista Francisco Cepeda. Aparte de sus decisiones gerenciales, contamos con un equipo que trabaja en puestos específicos, temas específicos, [...] todos son repartidos en diferentes áreas, pero la consulta final es a él.”

E2: “Este año hubo un poco más de apertura en la parte gerencial, en emplear [publicidad en] medios de comunicación, afianzar la parte comercial y trabajamos en radio con todos estos servicios que damos, haciendo pautas, entrevistas.”

“Como jefe tenemos iniciativas y proyectos que presentamos, en mi caso cuando llegue era indispensable la comunicación y lo primero que tenía que hacer era enfocarme en la comunicación, mostrar dónde estamos y que hacemos. Sin embargo uno necesita un respaldo, recursos, aprobaciones de algún tipo de la parte gerencial que te apoye, que te respalde, pero hay cosas muy pequeñas que tu tomas decisiones, por ejemplo voy a sacar una campaña y no le digo al gerente o a la línea directiva, si me lo aprueba o no, hay ciertos montos que no aprueba la gerencia y en los cuales podemos nosotros tomar decisiones, pero hay otras cosas como la radio, la prensa en las que necesariamente debe intervenir la gerencia.”

Descriptor 2: Procedimientos organizacionales de control de gestión de existentes: herramientas, dispositivos, entre otros.

a. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Ad: Sí, tienen un departamento de auditoría médica con tres responsables que a la vez responden por los expedientes clínicos y un departamento de Sistemas de Gestión, conformado por un jefe de Calidad, jefe de procesos y una nutricionista. Bureau Veritas realiza auditorías anuales y este junio de 2014, los recomendaron para continuar con la certificación ISO 9001-2008.

Dentro del sistema de gestión de calidad, diariamente trabajan para mejorar los procesos del centro y optimar la seguridad de los trabajadores y pacientes.

De igual forma, en julio del año en curso, el Ministerio de Trabajo y el IESS, realizaron la primera auditoría hospitalaria a nivel nacional.

Esta auditoría tenía por objeto verificar la seguridad en la que trabajan los colaboradores del HDLV para que no se presenten riesgos derivados del trabajo.

Después del análisis de resultados de la auditoría, se determinaron recomendaciones que serán evaluadas nuevamente en 90 días por los responsables del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

Fue creada la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, se adaptó un consultorio para empleados en las instalaciones del hospital, donde Andrea Noboa, es la médica ocupacional y se encarga de la atención en salud preventiva y servicios de salud laboral.

b. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?

E2: “La gerencia se enfoca en mantener una línea de imagen, pero no ha [especificado] en que medios de comunicación podemos o no podemos entrar, en realidad la persona con la que contamos que maneja este tipo de publicidad ha sido Carmen, que en un principio estuvo vinculada directamente.”

E1: “No existe elaboración de informes de la gestión, a diferencia del servicio al cliente [y otras unidades].”

4.2.2. Actividad: Selección de objetivos organizacionales.

Descriptor 1: Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business results)

a. ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

E2: “[...] Debido al aumento [de acciones en] [...] comunicación, los objetivos han sido modificados, y hay que replantearlos y hacer énfasis en algunas cosas que son importantes, en los objetivos siempre van priorizados, y se revisan en ese orden para ver en qué estado se los están cumpliendo.”

b. ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

E1: “La revista es bastante interesante porque las primeras páginas están dedicadas a quienes es son nuestros lectores y quiénes [viven en] las urbanizaciones y sectores aledaños al Hospital de los Valles donde entregamos las revistas de forma gratuita de casa en casa. [...] Sabemos que quien lee más la revista es la madre de familia, como nuestro objetivo principal, y de ahí el resto de [...] la familia”.

c. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

E2: “[...] No existe una planificación previa, en realidad solo este año se ha empezado a hacer este tipo de campañas a fin de darles importancia que tiene la comunicación.”

d. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

E2: “Hoy nuestros planes específicos sobre comunicación, son las alianzas, el mantener la revista y de las alianzas saldrán las diferentes piezas publicitarias que se puedan ir desarrollando. Por ejemplo acabamos de abrir el centro de diálisis aquí en el hospital tuvimos free-press en el comercio salió la semana anterior, tenemos una valla, tenemos en la revista entonces el producto junto con la empresa alemana Braun se dio para analizar cuáles son los medios para este proyecto.”

Descriptor 2: Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro)

a. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

E2: “Tenemos un consejo directivo, el cual realiza una planificación estratégica anual, se revisan todos los resultados que se muestran y se proyecta lo que se va a ser el año siguiente. Se realizan las reuniones de staff, y una vez al año se realiza un staff ampliado, para hacer un retorno de información, un backup y ver cómo están los objetivos, que cosas se han cumplido, que se ha dificultado para que se cumpla un objetivo y que objetivos han cambiado a fin de replantearlos.”

4.2.3. Actividad: Definición de los objetivos de comunicación.

Descriptor 1: Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (outcomes)

a. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para la revista “Somos Familia”?

Ad: Los principales objetivos, aunque no están definidos en un plan estratégico, se pueden definir los siguientes: 1) Generar visibilidad en la comunidad y reconocimiento por parte de pacientes y profesionales. 2) Posicionar la imagen del HDLV por medio de la revista “Somos Familia” como el principal canal informativo y regular para el público objetivo. 3) Aumentar la cantidad de pacientes para las distintas unidades médicas y mayores ventas de los planes corporativos y de medicina prepagada.

b. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

E1: “[...] La revista se encuentra bien posicionada en el mercado es una revista gratuita que ofrece para el anunciante un cero retorno, es una revista posicionada dentro de la familia, pero a pesar de que no se ha hecho un estudio ya la pide, la reclama y la busca.”

c. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?

E1: “Lo que nosotros queremos es buscar una alianza con una empresa relacionada a salud, y como se tiene los objetivos, se piensa compartir la revista para provecho del hospital y de esta empresa.”

Descriptor 2: Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (outputs)

a. La revista “Somos Familia”, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

E1: “Los objetivos de la revista es fidelizar a la audiencia directa que se encuentra en el mismo segmento con [...] de interés a la comunidad, y a la vez que sea una plataforma de comunicación [del] hospital: nuestra tecnología, nuestra gente con experiencias en el hospital y de la experiencia de nuestros médicos.” [...] “No existe elaboración de informes de la revista”.

b. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

E1: “El diseño y propuesta de la edición, es coordinada por Carmen Córdova; se tiene a más de ello un comité editorial que son médicos del hospital que nos ayudan a desarrollar los temas y a la vez controlar el contenido de toda la revista. El comité editorial se reúne una vez antes de cada edición porque los temas de salud son “[...] nuevos [...]: de tecnología o eventos de última hora, entonces se desea tenerlos actualizados y como es una revista trimestral nos permite ver y analizar a profundidad los temas y rotar por las diferentes especialidades para medir y compensar las especialidades.”

4.3. Fase táctica.

4.3.1. Actividad: Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

Catálogo de definiciones de los variables previstos en los objetivos que se van a evaluar

a. ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

E1: “Nosotros y la gerencia desde nuestro punto de vista vemos a la revista, como un medio ideal, es la única plataforma en la cual podemos decir todo lo que queremos decir a los que queremos llegar, y es un medio que nos da más pertenecía en los hogares, tratando que los contenidos sean vigentes, interesantes de modo que permanezcan nuestros mensajes y publicidad.”

“Los objetivos de la revista es fidelizar a la audiencia directa que se encuentra en el mismo segmento con temas de salud, de estilo de vida de interés a la comunidad, y a la vez que sea una plataforma de comunicación con temas relacionados al hospital nuestra tecnología, nuestra gente con experiencias en el hospital y de la experiencia de nuestros médicos.”

“La perspectiva es mantener por el año que viene la revista y el año que viene va a tener un nuevo giro ya que se va a tener un convenio con una empresa que se encuentra en el mismo ámbito de salud de manera de unir esfuerzos para tener los mismos objetivos.”

b. ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

E2: “La parte de “comunicación” la realizamos, negociando la parte de costos con el centro comercial [...] tenemos dos vallas grandes, una a lado del Supermaxi, luego colocamos unos banners colocados afuera y básicamente con volanteo, para el volanteo se necesitó identificar el punto porque el rótulo no lo identificaba la gente, entonces lo primero que hice fue enfocar cuáles son mis servicios, que voy a darle a la comunidad y como lo vamos a presentar.”

4.3.2. Actividad: Determinar las dimensiones e indicadores a medir (objetivos de resultado).

Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

a. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?

E1: “Los instrumentos para medir la variación de los resultados, mediante un segmento que está ubicado en la ciudad. Estuvimos en una promoción de radio (Sucesos y Sonorama) promocionando en agosto los chequeos médicos. Los resultados los manejan el jefe del dispensario, pero si cumplió las expectativas, ya que si estuvo participativa.”

b. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

E2: “Hace 2 ediciones se puso unos cupones de descuentos promocionando al Centro Comercial El Bosque donde tenemos un dispensario, alrededor del C.C. Bosque se entregaron 400 revistas en los diferentes edificios, casas, de las cuales hubo un retorno de 30 cupones es decir del 8,5%. Lo cual en publicidad es una cifra bastante buena. Lo cual se pudo medir en base a los cupones.”

4.4. Fase operativa.

4.4.1. Actividad: Establecer los niveles y dispositivos de medición.

Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

a. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?

E2: "Tenemos estudios de mercadeo anual, para saber en qué posición estamos, la cual la hace una empresa externa. Se la realiza para actualizar datos y para poder planificar, y ese estudio se encuentra a disposición de la línea gerencial y de ventas."

E1 y Ad: No se realizó una evaluación de diagnóstico inicial que mostrara el estado de cumplimiento de los objetivos organizacionales ni herramientas para medir la efectividad de las acciones comunicativas.

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos.

a. ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

E1, E2 y Ad: No se han planteado escalas para graduar la variación ni agrupar las mediciones.

b. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?

E1, E2 y Ad: No existen ni se han fijado las diferencias entre el diagnóstico inicial y los objetivos que se buscan cumplir.

c. ¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

E1, E2 y Ad: Los alcances no están identificados ni los indicadores de cumplimiento.

Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, entre otros).

a. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

E1: "Los resultados han sido que la revista se encuentra bien posicionada en el mercado es una revista gratuita que ofrece para el anunciante un cero retorno, es una revista posicionada dentro de la familia, pero a pesar de que no se ha hecho un estudio ya la pide, la reclama y la busca."

Ad: No hay mecanismos de medición de las variables.

b. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

E2: "[...] entonces si vemos que el impacto en la comunicación se ve reflejada en el retorno económico y reflejado en los rubros de la empresa, eso básicamente ha sido mi experiencia en la materia de publicidad y comunicación del centro médico."

Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

a. ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

E1 y E2: No existen procedimientos formales de aplicación ni herramientas para medir la efectividad de las acciones comunicativas.

b. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

Ad: No hay medición de los resultados, aunque su percepción es que el aumento del retorno de los pacientes es por causa de la distribución de la revista.

Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).

a. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?

Ad: No existe recolección ni procesamiento de datos de la distribución e impacto de la revista, únicamente manejan estadísticas concernientes al número de pacientes y datos médicos.

b. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

E1 y E2: No se han planteado escalas para graduar la variación ni agrupar las mediciones.

Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).

a. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

E2: "creo que el hospital ha tenido como un cambio de mentalidad y ha dicho como que si necesitamos tener posición e imagen y se ha preocupado por tener medios de comunicación, para mostrarse."

Ad: No existe una interpretación de datos, todo se basa en observaciones y percepciones de retorno de pacientes y aumento de suscritos a planes de chequeos preventivos, pero paulatinamente se dan cuenta de la necesidad de trabajar en su imagen e identidad corporativa, siendo la revista institucional un medio eficaz para lograrlo.

b. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

E2: “Debido al aumento en el campo de comunicación, los objetivos han sido modificados, y hay que replantearlos y hacer énfasis en algunas cosas que son importantes, en los objetivos siempre van priorizados, y se revisan en ese orden para ver en qué estado se los están cumpliendo.”

Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar).

a. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

E1: “No existe elaboración de informes de la revista”.

b. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?

E2: “Estos son los medios de comunicación con los que empecé a trabajar para poder decir aquí estamos como hospital y estamos ofreciendo estos servicios. Luego de esto, este año hubo un poco más de apertura en la parte gerencial, en emplear medio de comunicación, afianzar la parte comercial y trabajamos en radio con todos estos servicios que damos, haciendo pautas, entrevistas.”

E1: “Contamos con un equipo que trabaja en puestos específicos, temas específicos pero todos son repartidos en diferentes área pero la consulta final es de [la gerencia].”

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos).

a. ¿Realizaron reportes sobre los resultados?, ¿A quién se los presentarán?

E1: “No existe elaboración de informes de la revista, a diferencia del servicio al cliente entre otros.”

E2: “Tenemos un consejo directivo, [...] revisan todos los resultados que se muestran y se proyecta lo que se va a ser el año siguiente. Se realizan las reuniones de staff, y una vez al año se realiza un staff ampliado, para hacer un retorno de información, un *backup* y ver cómo están los objetivos, que cosas se han cumplido, que se ha dificultado para que se cumpla un objetivo y que objetivos han cambiado a fin de replantearlos.

CAPÍTULO 5
ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. La fase estratégica de la medición y evaluación en planificación de la comunicación.

5.1.1. El modelo de gestión organizacional del HDLV.

Tabla 3: Modelos de gestión y procedimientos de control.

Fuente	Perfil de la organización	Procedimientos de control
Coordinadora de la revista	Un aliado [de la comunidad] que nos vea como su primera opción cuando necesiten un tema de salud.	La dirección del HDLV está enfocado en el servicio médico al paciente, el control de gestión organizacional lo realizan a través de auditorías internas y externas.
Jefe de Centro Médico	Este centro médico surgió para cubrir necesidades ambulatorias, tenemos medicina general, oncología, rehabilitación, laboratorio, imagen, servicios comunes y la idea es que podamos llegar con nuestra imagen a Quito.	Seguimiento del Departamento de Sistemas de Gestión y auditoría médica.
Observación documental	Es un complejo médico, de alto nivel científico y académico, orientado a brindar servicios hospitalarios y ambulatorios de la más alta calidad, con los mejores médicos, una infraestructura física y	Auditorías anuales de certificadoras y entidades estatales. Auditorías regulares del sistema de calidad, capacitación al personal en atención al cliente y procesos.

	tecnológica de vanguardia.	
--	----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Es importante para toda organización contar con su misión, visión y objetivos estratégicos claramente definidos, pues es en torno a estos es que se deben planificar las actividades y acciones a seguir. El HDLV tiene objetivos generales y una política de calidad bien definida, y trabajan de acuerdo a ella y sus valores corporativos. El perfil gerencial predominante es de Gestión de la Calidad; se busca cultivar y mejorar las relaciones con los clientes, y ser un referente de excelencia de la calidad de atención de salud, investigación y docencia. Forman equipos veedores de las políticas de calidad. Sin embargo, los resultados encontrados sobre el espacio que ocupa la comunicación en los ejes estratégicos confirman la poca o nula consideración de la gerencia general y responsables de la comunicación a la estrategia o a la determinación de recursos para la elaboración de programas o una medición y evaluación de los mismos.

5.1.2. Los objetivos organizacionales.

Tabla 4: Objetivos organizacionales e indicadores de cumplimiento.

Fuente	Objetivos Organizacionales	Indicadores de Cumplimiento
Coordinadora de la revista	No existen objetivos organizacionales definidos en relación con la gestión comunicativa	No se señalan
Jefe de Centro Médico	Hay una relación indirecta entre los objetivos de la organización con las acciones comunicativas	Retorno de pacientes al centro médico
Observación documental	Los objetivos son claros al referirse a servicios médicos específicos y su público objetivo, pero no existen objetivos relacionados la gestión de comunicación.	Las estadísticas médicas llevadas por el Departamento de auditoría médica y departamento de Sistemas de Gestión. No existen indicadores de

		cumplimiento de las acciones comunicativas.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

En las entrevistas así como en la documentación, si bien no se mencionan con claridad, se da a entender objetivos organizacionales que son evaluados y medidos mediante un sistema de gestión de calidad y auditoría interno. La evaluación externa la realizan mediante certificadoras y departamentos estatales. En la documentación analizada no se encontró algún plan estratégico u operativo de comunicación relacionado con los de la organización. A pesar de contar con protocolos establecidos por el departamento de sistemas de gestión y de auditorías médicas, no se han establecido ni objetivos ni indicadores de cumplimiento a excepción del retorno de pacientes.

5.1.3. Los objetivos del área de comunicación.

Tabla 5: Objetivos de comunicación y producción.

Fuente	Objetivos de comunicación	Objetivos de producción
Coordinadora de la revista	Fidelizar a la audiencia, posicionamiento de imagen en público objetivo	Entregar 3 ediciones anuales de la revista
Jefe de Centro Médico	Afianzar relaciones comerciales y retorno de la inversión	Aumentar el número de pacientes atendidos en el dispensario el Bosque
Observación documental	No se señalan	No se señalan

Fuente: Elaboración propia.

La responsable de comunicación, -coordinadora de la revista-, plantea que fidelizar a su audiencia mediante la presentación de 3 ediciones al año es su principal objetivo. Nuestra otra entrevistada, así como se percibe con la mayor parte del personal que labora en el HDLV, ve a la revista como un medio complementario a la gestión publicitaria, pero no define qué herramienta es eficaz para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Teniendo en cuenta los objetivos finales de una organización, el gerente general y el director de comunicación definen la política y estrategia comunicativa que influirán en la

imagen y reputación corporativa. El HDLV está dándose cuenta de la importancia de que el público los visibilice. Están desarrollándose acciones aleatorias de publicidad y marketing, pero, al no contar con una persona especializada en la comunicación no conocen aún todo el bagaje de herramientas disponibles que existen para comunicar, no únicamente hacer publicidad. Confunden la comunicación con hacer volanteo, pauta en medios de comunicación y alquiler de espacios para rótulos. Algunos jefes y administradores de unidades y dispensarios tienen la iniciativa y realizan actividades de promoción y comunicación aprovechando los medios que están a su alcance, pero al no ser objetivos específicos, muchas de estas iniciativas pueden pasar desapercibidas.

5.2. La fase táctica de la medición y evaluación en planificación de la comunicación.

5.2.1. Las variables de interés y las dimensiones e indicadores a evaluar de los objetivos de resultado.

Tabla 6: Dimensiones, variables y objetivos de resultado.

Fuente	Variables	Indicadores
Coordinadora de la revista	No se señalan	Lectores de la revista/ clientes-pacientes
Jefe de Centro Médico	No se señalan	No se señalan
Observación documental	Opinión Pública, Imagen Corporativa	No existe un diagnóstico inicial sobre el estado actual de los objetivos propuestos. Los GAPS existentes no están identificados específicamente ni sus indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso particular del HDLV, la administración y los responsables de la comunicación aún no determinan los GAPS establecidos, ni el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos. En la entrevista, se percibió que realizan una especie de medición por medio de encuestas de atención al cliente como herramienta de medición permitiendo evaluar en cierta medida la percepción de la gestión comunicativa. Lamentablemente, este último punto no se evidencia en ningún lugar, no hay documentos, ni registro de los análisis realizados, por lo tanto no se puede concluir que se señalen variables ni se obtengan indicadores para ser medidos.

5.3. La fase operativa de la medición y evaluación en planificación de la comunicación:

5.3.1. Niveles y dispositivos de medición.

Tabla 7: Dispositivos de medición y protocolos de aplicación.

Fuente	Dispositivos de medición	Protocolos y procedimientos de aplicación
Coordinadora de la revista	No se diseñan dispositivos de medición para determinar los cambios en las variables gestionadas.	No hay procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.
Jefe de Centro Médico	No se señalan dispositivos de medición, aunque se menciona una asesoría externa pero desconoce la información remitida por ella; no hay escalas definidas para graduar las variaciones.	No hay procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, se confunde estos procedimientos con los informes presentados al directorio y gerencia.
Observación documental	No existe documento correspondiente a la planificación del programa	No se establecen los protocolos y procedimientos de aplicación. Se señalan tipos de análisis.

Elaboración propia.

En la fase operativa se esperaba evaluar los instrumentos y herramientas de medición, y que la persona responsable elabore los instrumentos y herramientas de medición; como así también sus correspondiente protocolos y procedimientos de aplicación en función de la estrategia de comunicación y la/s acciones o técnicas previstas para llevar adelante. En el caso de la revista institucional del HDLV, la coordinadora externa de la revista y la jefe del centro médico, indican la carencia de planificación y evaluación en la comunicación y sus actividades específicas procesando datos e indicadores seleccionados.

5.3.2. Tratamiento de los resultados.

Tabla 8: Análisis e interpretación de resultados.

Fuente	Tabulación y sistematización de resultados	Interpretación de resultados
Coordinadora de la revista	No se han realizado mediciones	No existen.
Jefe de Centro Médico	No se señalan	No existen. Perciben aumento en la cantidad de pacientes, que puede ser atribuido a otras herramientas de comunicación y/o de publicidad.
Observación documental	No existe documento correspondiente a una tabulación y análisis posterior de datos.	No hay interpretación de resultados de la revista, pero sí de la gestión de servicio al cliente por medio del buzón de sugerencias.

Fuente: Elaboración propia.

No hay documentos que correspondan a una tabulación y análisis de datos. Al no tener indicadores ni metas establecidas los responsables de las acciones de comunicación no elaboran informes detallados para presentarlos al gerente general y el directorio con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos. No se han realizado recomendaciones aún para las estrategias comunicativas.

En este punto se pretendía una interpretación de los resultados, pero se observa que la afirmación sobre el nivel de efectividad se desarrolla a partir de las experiencias propias de los responsables de las acciones comunicativas. Al no existir un análisis tangible de datos arrojados por una medición, se cree -partir de su propia sensación- que el aumento de visitas de consulta y planes corporativos es resultado de la promoción de sus servicios en la revista, radio y otros medios publicitarios.

CAPÍTULO 6
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

6.1. Conclusiones del programa de comunicación estudiado.

El sector médico tiene una gran tradición de investigación, medición y evaluación en cuanto a su temática científica. Pero en varias ocasiones, descuidan conocimientos de gestión organizacional que pudieran resultar eficaces para el alcance de objetivos.

El HDLV tiene objetivos generales y una política de calidad bien definida, y trabajan de acuerdo a ella y a sus valores corporativos. Buscan cultivar y mejorar las relaciones con los clientes, y ser un referente de excelencia de la calidad de atención de salud, investigación y docencia.

Sin embargo, los resultados encontrados sobre el espacio que ocupa la comunicación en los ejes estratégicos confirman la poca o nula consideración de la dirección, la gerencia general y responsables de la comunicación a la estrategia o a la determinación de recursos para la elaboración de programas y su consecuente medición y evaluación de los mismos.

No existen partidas específicas en el presupuesto global del hospital, pero se proveen de fondos dependiendo de circunstancias coyunturales.

El objetivo de la revista institucional “Somos Familia” es crear una imagen del HDLV; gracias a la publicación, se espera que el público pueda incluir en sus decisiones de servicios de salud al centro hospitalario. La publicación apunta a las familias de los alrededores del HDLV, se espera que los principales clientes del centro vean al centro hospitalario como su aliado, que están en buenas manos.

La medición del cumplimiento de este objetivo necesitará de un seguimiento a largo plazo de la evolución institucional.

En la documentación analizada no se encontró algún plan estratégico u operativo de comunicación relacionado con los de la organización. A pesar de contar con protocolos establecidos por el departamento de sistemas de gestión y de auditorías médicas, no se han establecido ni objetivos ni indicadores de cumplimiento a excepción del retorno de pacientes.

Hay una confusión de lo significa la gestión comunicacional. Creen que hacer volanteo, alquiler de vallas publicitarias, pauta en medios de comunicación y participación y auspicio de eventos es suficiente para llegar a su público objetivo. Algunos jefes y administradores de unidades médicas toman la iniciativa y realizan actividades de promoción y comunicación aprovechando los medios que están a su alcance, pero al no ser objetivos específicos de sus actividades, lo relegan al área de Servicio al Cliente.

Al no tener objetivos ni estrategias de comunicación, no se fijan los alcances (GAPS) establecidos. En la entrevista, comentaban que las encuestas de Servicio al Cliente son su herramienta de medición permitiendo evaluar en cierta medida la percepción público. Lamentablemente, no tuvimos acceso a tales documentos, ni registro de los análisis realizados, que nos permitan señalar variables e indicadores que medir.

En el análisis se señaló la carencia de planificación y evaluación en la comunicación y sus actividades específicas que consientan procesar datos e indicadores.

Al no tener indicadores ni metas establecidas los responsables de las acciones de comunicación, no existen informes que expongan los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos. No existe un análisis tangible de datos arrojados por una medición por ende no se han realizado recomendaciones para las estrategias comunicativas.

6.2. Recomendaciones finales.

Es común que en las organizaciones no se cuente a la comunicación propiamente como una herramienta de gestión. No obstante, es importante delinear una estrategia de comunicación que se articule con los ejes estratégicos de la organización. Estas estrategias y políticas deben volver parte intrínseca de los objetivos formulados desde la dirección y gerencia del HDLV. A pesar de las dificultades que puede presentar inicialmente, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia del HDLV. Para que la evaluación se centre en los objetivos del programa, estos tienen que redactarse de forma que concrete los resultados esperados de forma específica, facilitando así su medición y evaluación.

A pesar de que *“No [existen] informes de la revista”*, se tienen algunos datos de producción, distribución y alcance de la revista. El directorio y sus comisiones, a los que se presentan todos los informes de las diferentes áreas, no ha visto aún la importancia de cotejar el cumplimiento de las metas implícitas establecidas para la revista institucional.

Los responsables de comunicación deberán reconocer que la evaluación va más allá de un objetivo de rendición de cuentas de tipo presupuestario, lo más importante es el uso de la información que se obtenga.

En cuanto a la definición y elaboración de los dispositivos de medición en función los objetivos propuestos se podrían recomendar lo siguiente de acuerdo a cada herramienta de medición:

Encuesta.- A los beneficiarios de la revista, se encuestará para conocer el grado de satisfacción con respecto a la calidad del servicio brindado, a las expectativas de la revista, a la comodidad de las instalaciones; etc. Como la revista es distribuida de casa en casa en los alrededores del hospital, contratando una empresa externa, se aprovechará la entrega para realizar las encuestas a los moradores, la revista al tener cuatro ediciones mensuales nos permitirá conocer el grado de aceptación de la publicación y conocimiento del HDLV como institución médica. Se realizará la encuesta por sectores escogiendo grupos aleatorios dependiendo la edición.

Buzón de sugerencias.- Obtendremos y gestionaremos las opiniones que los pacientes, clientes y/o empleados tengan sobre la revista y el centro hospitalario, ya sea de forma pública o anónima para crear una imagen adecuada. Cada mes se recibirán las hojas de sugerencias y se clasificarán de acuerdo al contenido y si son negativas o positivas. También conoceremos qué secciones de la publicación son las más leídas y cuáles deberían incorporar. En el boletín interno se citarán algunas de esas recomendaciones.

Internet y redes sociales.- Se tomará en cuenta el registro de visitantes a la página web y las visitas a la revista digital. El fan page del HDLV también se procederá a evaluar las estadísticas con el número de "Me gusta" y "Alcance de la publicación" y "participación". Junto al Community Manager se elaborarán, administrarán y actualizarán los contenidos. Se solicitará de cada área información relevante, pero clara y sencilla para utilizarla como cápsulas informativas. Cada semana se evaluará el registro de visitantes a la página web y las visitas a la revista digital.

Entrevistas abiertas no estructuradas.- Se realizarán entrevistas en profundidad a empleados seleccionados de todas las áreas en distintas etapas y se les dará seguimiento a mediano plazo. Esto servirá, además de estar al tanto del sentir sobre la publicación y su contenido, para conocer la formación de la cultura e identidad corporativa y medir el clima laboral. Las entrevistas se podrían empezar con la gente más nueva, apenas ingresen a la institución. En el boletín interno Anamnesis se publicarán los resultados de estas entrevistas.

Focus group.- Se realizarán reuniones mensuales cortas con diferentes departamentos de servicio para que expresen sus opiniones y percepciones sobre la revista, la atención al paciente y los canales de comunicación internos y externos. Se realizarán artículos sobre su trabajo en equipo para incluirlos en la revista institucional y el boletín interno.

En la actividad se deberá indagar las suposiciones no dichas, y ver el grado de extracción de los valores corporativos.

Registros reales multipropósitos.- Se pretende medir el número total de lectores atendidos anualmente y brindar datos sobre cambios y tendencias de los mismos. Adicionalmente, estos archivos facilitan el seguimiento de los pacientes para propósitos clínicos y las unidades médicas visitadas.

Gracias a esto, podrán saber cuántos pacientes son beneficiarios de los principales productos comunicativos como la revista. Se incluirá cupones de descuento en la revista y en las encuestas se procederá a registrar mensualmente las atenciones en el área de Servicio al Cliente.

Estos datos permiten tener de donde partir para establecer un diagnóstico de la gestión comunicativa, y si las herramientas que utilizan resultan eficaces.

Algunos de los objetivos que pudieran plantearse podrían ser:

- a) Lograr que el 80% de los formularios de sugerencias depositados en el buzón de sugerencias tengan comentarios positivos de la gestión.
- b) Que el 70% de los empleados tomen los valores corporativos como suyos.
- c) Que la revista sea un referente en revistas institucionales médicas por su contenido y distribución.
- d) Que el servicio conste como el mayor diferenciador valorado por los pacientes.

El proceso de evaluación debe ser estratégico, integrado, flexible, documentado, divulgado y generador de feedback, el proceso de seguro va a ser lento en su etapa inicial, pero el utilizar los resultados de la evaluación en el momento de futuras planificaciones permitirá tener en cuenta esta información de gran valor desde el primer momento.

Es importante para el seguimiento de la gestión contar con la documentación de los procesos de gestión y su medición y evaluación como respaldo para el propio departamento. Estos informes además de exponerse a la dirección y gerencia del hospital, se deberían incluir en el boletín interno, reuniones de las áreas y en la memoria anual del hospital.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ N., A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- ANDRADE, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- ARCEO VACAS, J. (2005). El modelo de comunicación del gobierno del PP en la última legislatura y en la crisis del 11-14M. *Anàlisi*. N° 32, 15-24.
- CASTILLO, E. A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas .
- CUENCA FONTBONA, J. (2010). *La investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas investigación aplicada y formativa: la auditoría de relaciones públicas” en Las Relaciones públicas en la Sociedad del Conocimiento*. España: Asociación de Investigadores en Relaciones públicas.
- FITA, J. (1999). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- GRUNIG, J., & HUNT, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. España: Ediciones Gestión 2000.
- LUCAS MARIN, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- MARTIN M., F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.
- OTERO A, M. (2002). Relaciones Públicas e Investigación. *Revista Comunicación*, 3.
- PULLIAM P, P., & Phillips, J. J. (2006). *Return on Investment (ROI) Basics*. American Society for Training and Development.
- TÚÑEZ, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- WILCOX, D. C. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- XIFRA, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones públicas*. Barcelona, España: Paidós.
- ZALDIVAR, M. (2002). Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial. La Habana: Facultad de Economía, Universidad de la Habana.

WEBGRAFÍA

HEREDIA, Valeria (2014) Tumbaco, de dormitorio a plaza laboral. Diario El Comercio.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/tumbaco-negocios-vivienda-habitantes-municipio.html>

MAZZOLA CARINA, Herramientas para mejorar la revista institucional
<http://www.epconsultores.com>

PRESS EDUARDO, la comunicación, herramienta de la empresa
<http://www.epconsultores.com/noticias/articulo2.htm> * Editado en el Cronista Management N° 50, julio de 1997

AMÉRICA ECONOMÍA Revista Mejores clínicas y hospitales de América Economía, puesto 28 en el ranking.

<http://rankings.americaeconomia.com/2011/clinicas/ranking.php>

Planes Empresariales Personalizados

<http://www.hospitaldelosvalles.com/ChequeosMedicos.html>

ACHPE, Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador, Hospital de los Valles, entidad sin fines de lucro, Personería Jurídica desde 1989 mediante Acuerdo Ministerial N. 3206 <http://achpe.org.ec/category/quito>

OTERO A, María. (2002) *Relaciones Públicas e Investigación*. Revista Comunicación
http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES_PUBLICAS_E_INVESTIGACION.pdf

HEREDIA, Valeria (2014) Tumbaco, de dormitorio a plaza laboral. Diario El Comercio.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/tumbaco-negocios-vivienda-habitantes-municipio.html>

TELERAMA (2009) De Mujer a Mujer. Video: Fundación Hospital de los Valles. 12 de junio de 2009. <http://www.telerama.ec/videos?v=8AS3HUYhboy72CHbgPaj>

ANEXO 1

Transcripción de las entrevistas abiertas semi-estructuradas.

Entrevista a Carmen Córdova, coordinadora de la revista “Somos Familia, para toda la familia”.

A ver, nosotros actualmente no es que tenemos una estrategia o lineamientos que seguir simplemente nosotros vamos trabajando de acuerdo a las oportunidades que se van presentando a los soportes que vamos poniendo a las alianzas estratégicas que se van dando y según eso nosotros vamos por cada objetivo puntual en ese caso que es una alianza convenio entre otros, trabajar de forma directa y desarrollar este campo.

Objetivos específicos escritos definitivamente no tenemos lo que nosotros tenemos es por ejemplo nuestra revista propias del hospital qué es un excelente plataforma donde tratamos de fidelizar a toda la audiencia que tenemos alrededor y aprovechar nuestro propio medio para que nuestra audiencia esté enterada de todos los pormenores que ofrece el hospital, todos los consejos y estilos de vida sana que puede dar el hospital bajo un concepto de un buen estilo de vida, no exactamente de un tema médico un tema denso que podría ser, sino al contrario, tips familiares, consejos aprovechamos obviamente para contar todas las cosas buenas que pasan en el hospital en cuanto a tecnología, en cuanto a consejos de maternidad, entre otros.

La revista es bastante interesante porque las primeras páginas están dedicadas a quiénes es son nuestros lectores y quiénes son las urbanizaciones y sectores aledaños al Hospital de los Valles donde entregamos las revistas de forma gratuita de casa en casa y por estudio nosotros sabemos que quién lee más la revista. Es la madre de familia como nuestro objetivo principal y de ahí el resto de los miembros de la familia la primera parte de esta revista se trata justamente de temas dedicados a cada miembro de la familia desarrollados por médicos del hospital entonces tenemos una sección que es bebés, jóvenes, escolares, papá, mamá, abuelitos y la idea es que direccionados a éstos a cada especialidad médica con consejos para cada uno. Por ejemplo traumatología, pueden ser dirigido tranquilamente para el adulto mayor, puede hablar para escolares: odontología, se puede aplicar para todos los miembros de la familia y a la vez que sepa nuestra audiencia que el hospital ofrece las distintas especialidades médicas.

Elaboran los artículos los médicos y detrás de ellos tenemos un equipo de periodistas y correctores de estilo que funcionan aparte de la institución.

Y la otra parte de la revista es un tema más relacionado al hospital tenemos maternidad, tecnologías, nosotros tenemos un chef y un nutricionista los cuales nos aportan temas relacionados a gastronomía y nutrición. Además destaca temas de la Fundación Hospital de los Valles donde cuenta las labores de obra social que hacen, en fin tenemos un poco de variedad en cuanto a esos temas.

¿Para realizar todos los temas ustedes tuvieron algún previo estudio de mercado?

Nosotros conocemos cuál es nuestro mercado y cuál es nuestra audiencia entonces conocemos que nuestro interés es fidelizar a los que están aquí, lo que nosotros queremos es que nos vean como su aliado que nos vean como su primera opción la familia el rato en que necesiten un tema de salud, entonces queremos llegar con temas que les resulten interesantes, prácticos y a la vez informativos.

La revista la tenemos ya desde la edición 15 y es una revista trimestral y en marzo ya estamos cumpliendo 4 años.

Esta es nuestra plataforma principal donde comunicamos lo que el hospital quiere decir. Las principales alianzas estratégicas son las empresas de salud, el IESS, empresas privadas. Tenemos ciertas participaciones o auspicios que nos permiten ofrecer servicios que la carrera lo está requiriendo porque ya es mandatorio que las carreras o eventos competitivos cuenten con ambulancia y servicios médicos entre otros. Con los cuales aprovechamos para presentar nuestra imagen, entonces es de doble vía.

La Gerencia General es el la que toma cartas sobre la participación en los eventos, el Gerente General es el economista Francisco Cepeda. Aparte de sus decisiones gerenciales, contamos con un equipo que trabaja en puestos específicos, temas específicos pero todos son repartidos en diferentes área pero la consulta final es de él. La estructura es: gerencia general, servicio al cliente y mercadotecnia que está a la vez encargado de María Isabel y por otro lado está la revista que se encarga Carmen Córdova. En cuanto a comunicación publicidad y convenios se encarga la fuerza de ventas.

Al año tenemos 4 ediciones con un tiraje de 8000 ejemplares, cumpliendo con los parámetros establecidos.

Hoy nuestros objetivos específicos sobre comunicación, son las alianzas, el mantener la revista y de las alianzas saldrán las diferentes piezas publicitarias que se puedan ir desarrollando. Por ejemplo acabamos de abrir el centro de diálisis aquí en el hospital tuvimos free-press en el comercio salió la semana anterior, tenemos una valla, tenemos en la revista entonces el producto junto con la empresa alemana Braun alemana se dio para analizar cuáles son los medios para este proyecto.

Los resultados han sido que la revista se encuentra bien posicionada en el mercado es una revista gratuita que ofrece para el anunciante un cero retorno, es una revista posicionada dentro de la familia, pero a pesar de que no se ha hecho un estudio ya la pide, la reclama y la busca. Hace 2 ediciones se puso unos cupones de descuentos promocionando al Centro Comercial El Bosque donde tenemos un dispensario, alrededor del C.C. Bosque se entregaron 400 revistas en los diferentes edificios, casas, de las cuales hubo un retorno de 30 cupones es decir del 8,5%. Lo cual en publicidad es una cifra bastante buena. Lo cual se pudo medir en base a los cupones.

Lo que nosotros queremos es buscar una alianza con una empresa relacionada a salud, y como se tiene los objetivos, se piensa compartir la revista para provecho del hospital y de esta empresa.

El diseño y propuesta de la edición, es coordinada por Carmen Córdova, se tiene a más de ello un comité editorial que son médicos del hospital que nos ayudan a desarrollar los temas y a la vez controlar el contenido de toda la revista.

El comité editorial se reúne una vez antes de cada edición porque los temas de salud son temas nuevos que se presentan, de tecnología o eventos de última hora, entonces se desea tenerlos actualizados y como es una revista trimestral nos permite ver y analizar a profundidad los temas y rotar por las diferentes especialidades para medir y compensar las especialidades.

El organigrama lo tiene Recursos Humanos, los dispensarios se encarga el jefe de cartera, pero se tiene el C.C. El Bosque y en el aeropuerto.

La revista se distribuye en las casas en el hospital, en los consultorios, en las visitas y en los pacientes del hospital, y en los clubes Arrayanes, la Carandal, en el Rancho San Francisco, en los Chillos. Y en locales comerciales muy poco. Se tiene un equipo en la distribución de los puntos dispensarios.

Los instrumentos para medir la variación de los resultados, mediante un segmento que está ubicado en la ciudad. Estuvimos en una promoción de radio (Sucesos y Sonorama) promocionando en agosto los chequeos médicos. Los resultados los manejan el jefe del dispensario, pero si cumplió las expectativas, ya que si estuvo participativa.

No existe elaboración de informes de la revista, a diferencia del servicio al cliente entre otros.

Se tiene convenios anuales con radios que proponen, los cuales los aceptamos de acuerdo a que interesantes sean para nosotros.

En el caso interno, tienen capacitación para la comunicación de los empleados no estoy al tanto ya que está a cargo Recursos Humanos, quien está a cargo es María Gallegos.

Y que comunicación interna si se maneja más recursos humanos, día de la enfermera, día del médico que es parte de la comunicación.

El presupuesto es suministrado por el hospital 50% y por autogestión pero no se cubre la parte de la distribución. Uno de los rubros más altos es la distribución, ya que lo otro es cubierto con la publicidad mediante autofinanciado. La diagramación se incluye dentro de la elaboración de la revista.

Nosotros y la gerencia desde nuestro punto de vista vemos a la revista, como un medio ideal, es la única plataforma en la cual podemos decir todo lo que queremos decir a los que queremos llegar, y es un medio que nos da más pertenecía en los hogares, tratando que los contenidos sean vigentes, interesantes de modo que permanezcan nuestros mensajes y publicidad.

Carmen Córdova, soy la coordinadora de la revista Somos Familia del hospital de los valles. Mi función es el desarrollo global de la revista en cuanto a la coordinación de temas editoriales, venta de publicidad, diseño, diagramación y distribución.

Los objetivos de la revista es fidelizar a la audiencia directa que se encuentra en el mismo segmento con temas de salud, de estilo de vida de interés a la comunidad, y a la vez que sea una plataforma de comunicación con temas relacionados al hospital nuestra tecnología, nuestra gente con experiencias en el hospital y de la experiencia de nuestros médicos.

La perspectiva es mantener por el año que viene la revista y el año que viene va a tener un nuevo giro ya que se va a tener un convenio con una empresa que se encuentra en el mismo ámbito de salud de manera de unir esfuerzos para tener los mismos objetivos.

ANEXO 2

Transcripción de las entrevistas abiertas semi-estructuradas.

Entrevista a Clara Martin, administradora del Centro Médico C.C. El Bosque del HDLV.

Mi nombre es Clara Martin, soy jefe del Centro Médico del Bosque, que está localizado en Quito a fin de captar pacientes de la zona norte. Este centro médico surgió para cubrir necesidades ambulatorias, tenemos medicina general, oncología, rehabilitación, laboratorio, imagen, servicios comunes y la idea es que podamos llegar con nuestra imagen a Quito. Trabajo ya 9 años y he pasado por varias áreas del hospital, ingrese como jefe de quirófano hace 5 años y luego pase al área de calidad y auditoría y finalmente me hice cargo del [dispensario] Bosque.

Básicamente desde mi punto de vista, la experiencia en el [dispensario] Bosque es que yo recibí un centro médico muy lindo con una infraestructura espectacular, bien equipada, grande. Pero sin pacientes y con una facturación mínima, no se hacía nada, cuando yo recibí, lo primero que me enfoque fue eso en función, funcionar, comunicar, entonces en afianzar la relación como empresa con el centro comercial porque estamos ubicados dentro de un centro comercial. Afianzar esa relación comercial, para que nos faciliten publicidad y promoción.

La parte de comunicación la realizamos, negociando la parte de costos con el centro comercial porque obviamente te cobran esos espacios, sin embargo comencé con las vallas, tenemos dos vallas grandes, una a lado del Supermaxi, luego colocamos unos banners colocados afuera y básicamente con volanteo, para el volanteo se necesitó identificar el punto porque el rótulo no lo identificaba la gente, entonces lo primero que hice fue enfocar cuáles son mis servicios, que voy a darle a la comunidad y como lo vamos a presentar, entonces en la fachada, hicimos unas imágenes grandes, llamativas de cada uno de los servicios que teníamos disponibles, entonces toda esta parte de imagen ya se fue reflejando en el aumento de pacientes.

Otra forma de comunicar que aquí estamos fue haciendo promociones, campañas de vacunación, campañas contra el cáncer de cerviz, campañas contra el cáncer de seno, campaña contra la osteoporosis, entonces así ofertábamos el servicio a mínimo precio o con algo gratis, y comunicábamos a través de flyers, llegábamos a la comunidad con volanteo dentro del centro comercial y en los alrededores, en las casas dejábamos esta

información, teniendo un retorno normalmente importante, a pesar de que al principio no nos conocían, ni siquiera el centro comercial sabía que existía un centro de atención médica ahí dentro.

Otra forma de captar pacientes fue justamente [...] los del centro comercial, la gente del centro comercial es empleada, los dueños por lo general, no es que están ahí, pero sin embargo llegamos a un acuerdo en darles un precio cómodo, la mitad de la consulta, el 20% de descuento de otros servicios, esto también hizo que la gente nos conozca y pueda acceder a un buen servicio en un sitio muy agradable, bien equipado y a un costo mínimo, yo creo que la comunicación viral acá, también es importante, por esa misma gente, empezó a llegar sus familiares, empezó a llegar clientes lo cual empezó a verse reflejado en la facturación, ya que empezó a subir.

Otro tipo de comunicación que utilizamos es la revista del hospital, la cual es básicamente educativa, informativa sobre muchos eventos que hay en el hospital esa revista también la repartimos por volanteo y las regalamos en los locales para que la gente se entere y conozca.

Estos son los medios de comunicación con los que empecé a trabajar para poder decir aquí estamos como hospital y estamos ofreciendo estos servicios. Luego de esto, este año hubo un poco más de apertura en la parte gerencial, en emplear medio de comunicación, afianzar la parte comercial y trabajamos en radio con todos estos servicios que damos, haciendo pautas, entrevistas, entonces mi médica es experta en eso de chequeos de los niños, es súper bueno, y además bien comunicativa, bien expresiva, entonces la llevamos a 4 entrevistas de diferentes temas sobre todo dirigidas a las mamás, porque justo era la entrada al colegio. Entonces todo este tipo de enfermedades de los ojos de los oídos de los niños, se explicó con qué exámenes logramos identificar cualquier deficiencia que tienen los niños y realmente también tuvimos un récord importante con las pautas publicitarias en radio, este año hemos tenido más acogida en estos períodos educativos porque tuvimos la inclusión de otro medio de comunicación.

Recién el año pasado lance la campaña ya que llegué al [dispensario] El Bosque y empecé a hacerlas [...], entre eso los chequeos estudiantiles ya que era justo la entrada a los colegios y claro, no estábamos posicionados allá, y hasta comunicar tenía muy poco tiempo y tuvimos unos 8 a 10 chequeos en 2 meses, pero este año con la pauta de radio, el volanteo y la comunicación con mailing, logramos tener mucha más acogida. [...] La cuestión de las entrevistas es súper importante ya que la gente así se interesa a fin de tener mayor educación, y quiere saber cómo manejar este tema de los niños y eso hizo que tuviéramos más, no tengo el dato exacto pero unos 50 niños ya vinieron,

incluso de una sola empresa vinieron 30 niños que escucharon del tema y querían darle como ese beneficio a los empleados para que lleven a sus hijos y la empresa se los pago.

También los hijos de los empleados del hospital también, entonces si vemos que el impacto en la comunicación se ve reflejada en el retorno económico y reflejado en los rubros de la empresa, eso básicamente ha sido mi experiencia en la materia de publicidad y comunicación del centro médico.

El tema de comunicación es un tema que falla en la mayoría de las empresas, antes el hospital no le veía a este tema como muy importante, y si se ven los problemas que hay cuando no hay una buena comunicación interna, y obviamente externa el cual debe ser que el mercado te conozca, entonces ahora en estos últimos años, creo que el hospital ha tenido como un cambio de mentalidad y ha dicho como que si necesitamos tener posición e imagen y se ha preocupado por tener medios de comunicación, para mostrarse.

Tenemos competencia, a pesar de que aquí en el Valle somos un hospital grande, en Quito tenemos otros hospitales, clínicas grandes que también tienen parte del mercado. Por lo cual nosotros trabajamos con convenios, con el sector público también y privado. Como jefe tenemos iniciativas y proyectos que presentamos, en mi caso cuando llegue era indispensable la comunicación y lo primero que tenía que hacer era enfocarme en la comunicación, mostrar dónde estamos y que hacemos. Sin embargo uno necesita un respaldo, recursos, aprobaciones de algún tipo de la parte gerencial que te apoye, que te respalde, pero hay cosas muy pequeñas que tu tomas decisiones, por ejemplo voy a sacar una campaña y no le digo al gerente o a la línea directiva, si me lo aprueba o no, hay ciertos montos que no aprueba la gerencia y en los cuales podemos nosotros tomar decisiones, pero hay otras cosas como la radio, la prensa en las que necesariamente debe intervenir la gerencia.

La gerencia se enfoca en mantener una línea de imagen, pero no ha dado en que medios de comunicación podemos o no podemos entrar, en realidad la persona con la que contamos que maneja este tipo de publicidad ha sido Carmen, que en un principio estuvo vinculada directamente.

A mí sí me parece que es importante que haya un departamento de publicidad, de comunicación que esté ligado con la parte comercial, para que trabajen en llave, y puedan lanzar al mercado todas estas cosas, productos, y todo esto que hacemos e incluso temas educativos, cosas nuevas que hace el hospital.

No existe una planificación previa, en realidad solo este año se ha empezado a hacer este tipo de campañas a fin de darles importancia que tiene la comunicación, no sé si

yo lo desconozco, pero por lo general se reúne el gerente con Carmen y se presenta un proyecto, pero digamos que no es que este dentro del presupuesto, vamos a gastar tanto en publicidad. De lo que yo conozco, solo este año hemos empezado a trabajar así.

Hay un departamento de mercadeo comercial, que gestiona la creación de productos, y la comercialización de los productos. Este departamento se encarga de cómo se va a comunicar y publicitar, pero el departamento comercial se encarga de aprobar como vamos a comunicar y publicitar y como se van a crear los productos. Pero no es el canal directo para la publicidad.

Tenemos estudios de mercadeo anual, para saber en qué posición estamos, la cual la hace una empresa externa. Se la realiza para actualizar datos y para poder planificar, y ese estudio se encuentra a disposición de la línea gerencial y de ventas.

En una revista que se tiene se registra en forma de memoria los eventos que se han realizado de manera interna, a nivel de jefaturas y gerencias, se presenta un informe de producción de cada área, y estadística donde se incluyen todos los resultados.

Tenemos un consejo directivo, el cual realiza una planificación estratégica anual, se revisan todos los resultados que se muestran y se proyecta lo que se va a ser el año siguiente. Se realizan las reuniones de staff, y una vez al año se realiza un staff ampliado, para hacer un retorno de información, un backup y ver cómo están los objetivos, que cosas se han cumplido, que se ha dificultado para que se cumpla un objetivo y que objetivos han cambiado a fin de replantearlos.

Debido al aumento en el campo de comunicación, los objetivos han sido modificados, y hay que replantearlos y hacer énfasis en algunas cosas que son importantes, en los objetivos siempre van priorizados, y se revisan en ese orden para ver en qué estado se los están cumpliendo.

Como muestra de comunicación está el caso Toyota quien tiene una comunicación sorprendente con sus empleados, no hay comunicación confidencial ni nada, ya que si uno como empleado de una empresa conozco los objetivos, los resultados y que es lo que quiere la empresa, uno con el trabajo que realice se compromete más con la empresa y se logran mucho más rápido los objetivos. Es súper linda la forma como trabajan ellos, digamos que muy lúdica, porque al cliente también se lo comunican y él sabe en qué posición esta su espera para que el asesor lo atienda, en las carteleras siempre están los asensos del personal, los mejores empleados, los resultados anuales, cómo va la empresa, porque a si seas un empleado como guardia, o que atiende la cafetería y se entiende una gráfica para ver si la empresa va para abajo o para arriba, y si de alguna forma eso impacta y dicen "wau, estamos bajando, como puedo yo

colaborar con la empresa para que crezca”, así que si pienso que nos falta más de comunicación interna, reforzar mucho esa parte, dejando aparte esos mitos de que no se los podemos mostrar y más bien mostrarle a la gente lo que otros van logrando y motivarlos a que ellos también pueden, logrando así que trabajen con el objetivo personal de llegar a un estado, de lograr un ascenso.

En el Bosque trabajan 10 personas y en el hospital se están trabajando unas 500 personas.

Otro tema que se debe trabajar es el tema de comunicación al cliente porque el cliente debe conocer cada detalle de cómo se va a atender, que hacer en algunos casos, como pedir una ayuda, como pedir un acceso a su cuenta, muchas cosas que debería saber el cliente.

El personal del hospital es un personal bien comprometido, hay que trabajar obviamente, hay altibajos en la empresa por lo que es importante mantener un nivel regular, el clima laboral es bueno, falta obviamente como en todo, pero si es bueno por lo que creo que la comunicación es algo trascendental la motivación en el tema laboral.