



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN PERIODISMO Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

Título de la Tesis:

“Diseño de una estrategia de comunicación de crisis para el Hospital General Guasmo Sur, de Guayaquil, Ecuador”.

Autor:

Lcda. Andrea Lieneth Pasmay Pesantes

**Trabajo de Titulación para la obtención
del grado de Magister en Periodismo y Gestión de Comunicación**

Tutor:

Dra. Irene Trelles Rodríguez

Guayaquil, a los 22 días del mes de mayo, año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PERIODISMO Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Licenciada Andrea Lieneth Pasmay Pesantes, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Periodismo y Gestión de Comunicación.

TUTOR

Dra. Irene Trelles Rodríguez

OPONENTE

Mgs. Teresa Knezevich Pilay, PhD.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Dra. Irene Trelles Rodríguez

Guayaquil, a los 22 días del mes de mayo, año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PERIODISMO Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Lieneth Pasmay Pesantes

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Diseño de una estrategia de comunicación de crisis para el Hospital General Guasmo Sur, de Guayaquil, Ecuador” previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Periodismo y Gestión de Comunicación, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 22 días del mes de mayo, año 2021

EL AUTOR

Lcda. Andrea Lieneth Pasmay Pesantes



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PERIODISMO Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

AUTORIZACIÓN

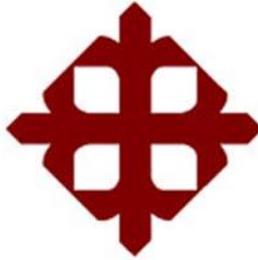
Yo, Andrea Lieneth Pasmay Pesantes.

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “Diseño de una estrategia de comunicación de crisis para el Hospital General Guasmo Sur, de Guayaquil, Ecuador” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 días del mes de mayo, año 2021

EL AUTOR:

Lcda. Andrea Lieneth Pasmay Pesantes



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN PERIODISMO Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

INFORME URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Trabajo Titulación ANDREA PASMAY 10 abril 2021 (1).docx (D101214977)
Submitted: 4/11/2021 12:35:00 AM
Submitted By: irene.trelles@cu.ucsg.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

TRABAJO DIPLOMA GLADYS DIPUGLIA (1).docx (D99489118)
TRABAJO-FIN-MASTES-OK-2-_1_-1_-1_-1_.doc (D63635228)
Avance trabajo final en curso ultimo 27 nov.docx (D59859883)
TESIS CINDY MONTECÉ.docx (D64848762)
Trabajo de titulación REAL E..docx (D75877876)
<https://neetwork.com/importancia-de-la-comunicacion/>
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23578/1/FJCS-CS-413.pdf>
<https://eprints.ucm.es/46445/1/T39587.pdf>

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme cumplir esta nueva etapa profesional, por darme salud y los medios económicos para llevar a cabo este estudio.

A mi familia por el apoyo incondicional durante todo este tiempo; a mi tutora la Doctora Irene Trelles por su dedicación y por darme ánimos para realizar este trabajo de titulación.

Y un agradecimiento especial a la Coordinación Zonal 8 Salud por permitir que estudie la situación de uno de sus nosocomios como lo es el emblemático Hospital General Guasmo Sur, primera casa de salud en atender a pacientes con Covid-19.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a cuatro personas importantes en mi vida, mis padres Oscar y Margarita; y mis hijas Abigail y Carla, quienes con su amor y comprensión fueron mi apoyo para culminar esta nueva etapa profesional, misma que con la ayuda de Dios será una oportunidad para asumir nuevos retos y objetivos, los cuales sabré asumirlos con responsabilidad y profesionalismo.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	11
Justificación	12
Problema de Investigación	13
Preguntas de Investigación	13
Importancia, actualidad, pertinencia.....	13
Objetivos	17
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	19
1.1. Nuevos escenarios de la comunicación	19
1.2. Comunicación Interna, elemento clave	21
1.3. Mensajes, canales: Lo tradicional y lo emergente	23
1.4. Ámbitos y flujos comunicacionales.....	24
1.5. Comunicación Externa, otro elemento clave	26
1.6. Del concepto tradicional de público al concepto de stakeholders	29
1.7. Valores intangibles: De la imagen a la reputación	33
1.8. Comunicación para la gestión de riesgo, el manejo de crisis	37
CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO	41
2.1. Hipótesis o premisa	41
2.2. Categoría de Análisis (CA) o Variables (V)	41
2.2.1.- Dimensión 1: Comunicación Interna y comunicación de crisis	42
2.2.2.- Dimensión 2: Situación de la imagen interna	43
2.3. Tipo de Investigación por su objeto de estudio	43
2.4. Tipo de Investigación por su alcance	43
2.5. Tipo de Investigación por su temporalidad	44
2.6. Enfoque investigativo	44
2.7. Diseño de Investigación	45
2.8. Procedimiento y técnica de investigación a utilizar	46
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
3.1. Descripción del objeto de estudio	47
3.2. Análisis de resultados por variables	50

3.2.1. Variable 1: Comunicación externa y comunicación de crisis	50
3.2.1.1.- Públicos estratégicos o stakeholders: Internos y Externos.....	51
3.2.1.2.- Flujos de comunicación.....	51
3.2.1.3.- Mensajes.....	53
3.2.1.4.- Canales.....	54
3.2.1.5.- Gestión de comunicación interna.....	54
3.2.1.6.- Situación de la comunicación de crisis.....	56
3.2.1.7.- Gestión de comunicación de crisis.....	58
3.2.2. Variable 2: Análisis de la situación de imagen interna	60
3.2.2.1.- Niveles de satisfacción laboral.....	61
3.2.2.2.- Identificación con la entidad.....	61
3.2.2.3.- Percepción sobre afectaciones personales, profesionales.....	63
3.2.2.4.- Situación del clima.....	63
3.2.2.5.- Percepción en cuanto al futuro de la entidad.....	64
CAPÍTULO 4. PROPUESTA COMUNICATIVA	66
4.1. Diseño de estrategia de comunicación	66
4.1.1. Análisis FODA	67
4.2. Objetivo General	68
4.2.1. Objetivos Específicos	68
4.3. Mapa de públicos	69
4.3.1 Publico interno	69
4.3.2 Publico externo	69
4.4. Desarrollo de la estrategia de Comunicación	71
4.4.1. Cronograma	72
4.4.2. Responsables	73
4.4.3. Presupuesto	73
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	84

RESUMEN

La situación provocada por el Coronavirus ha incidido en un conjunto de factores como la crisis de la economía mundial, el auge de los sistemas informáticos, el incremento del uso de las redes sociales, y sobre todo, el impacto de la pérdida de millones de vidas. En este escenario, cobra particular importancia la comunicación para el manejo de crisis. En el presente trabajo se exponen algunos conceptos en torno a la relación entre la crisis y la comunicación interna, la imagen y la reputación, que sufren fuertes impactos si no es debidamente manejada la comunicación.

Como parte de la comunicación para la gestión de crisis es necesario identificar los escenarios de riesgo a los que están expuestas las entidades con el propósito de generar acciones comunicacionales capaces de minimizar el impacto sobre la dinámica organizacional. Tales impactos son extensivos a intangibles como la imagen y la reputación. De ahí la pertinencia del abordaje de estos conceptos y sus relaciones, así como sobre la necesidad del estudio, planificación e implementación de estrategias comunicacionales de gestión de crisis orientadas a minimizar los daños en la comunicación interna y externa, la imagen, y la reputación de la entidad.

Introducción

La situación provocada por el Coronavirus ha incidido en un conjunto de factores como la crisis de la economía mundial, el auge de los sistemas informáticos, el incremento del uso de las redes sociales, y sobre todo, el impacto de la pérdida de millones de vidas. En este escenario, cobra particular importancia la comunicación para el manejo de crisis. En el presente trabajo se exponen algunos conceptos en torno a la relación entre la crisis y la comunicación interna, la imagen y la reputación, que sufren fuertes impactos si no es debidamente manejada la comunicación.

Como parte de la comunicación para la gestión de crisis es necesario identificar los escenarios de riesgo a los que están expuestas las entidades con el propósito de generar acciones comunicacionales capaces de minimizar el impacto sobre la dinámica organizacional. Tales impactos son extensivos a intangibles como la imagen y la reputación. De ahí la pertinencia del abordaje de estos conceptos y sus relaciones, así como sobre la necesidad del estudio, planificación e implementación de estrategias comunicacionales de gestión de crisis orientadas a minimizar los daños en la comunicación interna y externa, la imagen, y la reputación de la entidad.

1.1. Problema de investigación. Breve caracterización de la situación problemática

Debido a la pandemia por Coronavirus (Covid-19) que azota al mundo, dos hospitales que integran la Coordinación Zonal 8 Salud, se convirtieron, en nosocomios exclusivos para tratar esta enfermedad, Hospital General Guasmo Sur (HGGS) y el Hospital General Monte Sinaí (HGMS).

Este cambio generó afectaciones en la imagen institucional, originado especialmente por la sobrecarga de pacientes, así como el clima organizacional producto por la falta de personal médico y administrativo. A ello se suma la insuficiente comunicación interna por parte de la Gestión de Comunicación, Imagen y Prensa.

Como es conocido, uno de los aspectos más importantes y que más gravita en el éxito de una empresa es su imagen, más aún si ésta se dedica a ofrecer salud. Por eso, el

manejo de la misma, es trascendental, porque no solo se debe pretender que sea competitiva, sino que armonice con la responsabilidad social y humana, y que siempre sea recordada por los usuarios, con gratitud y que permanezca en el universo de sus preferencias. En este resultado aporta el buen servicio al paciente, pasando por la calidad de servicios que se ofrecen, y el impacto que cause en los espectadores no solo externos sino también internos.

Importante resulta recordar que la imagen es uno de los elementos fundamentales que una organización debe tomar en cuenta para alcanzar sus objetivos, tan importante como su capital, su tecnología, sus bienes tangibles e intangibles, sus recursos humanos y técnicos, porque de ella depende su integración al entorno en el que se desenvuelve o cumple sus actividades. (Costa,2008; Capriotti, 2009).

Para ello, debe velarse por mantener una adecuada comunicación con todos sus públicos, mediante una estrategia o plan de comunicación cuyos objetivos se alinean a este propósito. Otro de los aspectos a considerar es el surgimiento de eventuales crisis, en las cuales la comunicación juega un papel fundamental, pues en cuestión de minutos la imagen de una organización puede cambiar tanto para bien como para mal.

La percepción que los públicos tienen de una empresa o institución puede cambiar de manera negativa si una crisis no es gestionada de la forma adecuada, y la recuperación de esto puede suponer años o décadas de esfuerzo. Es por todo esto que contar con una buena estrategia de comunicación de crisis es fundamental en cualquier tipo de organización.

En las organizaciones relacionadas con el ámbito sanitario, como hospitales o centros de salud, la comunicación institucional es un tema realmente importante. Dado que gran parte del trabajo del personal sanitario consiste en brindar un servicio o una asistencia médica y luego de ello informar a sus pacientes y familias el estado de salud que presenta el ciudadano que acude a solicitar el servicio; por ello resulta fundamental un buen ejercicio de comunicación en todo momento, ya sea en entidades públicas o privadas,

todas las instituciones sanitarias deben ser realmente cuidadosas a la hora de comunicar.

Tomando en consideración lo referido, y en el contexto de la pandemia ocasionada por la COVID 19, cabe formularse las siguientes interrogantes científicas:

1.1.1 Pregunta problémica

¿Cómo afectó al personal asistencial y el clima organizacional del Hospital General Guasmo Sur el cambio de cartera de servicios?

¿Contaba el hospital con una estrategia de comunicación de crisis para enfrentar la situación de crisis?

¿Qué rasgos caracterizaron la afectación de la imagen interna del Hospital General Guasmo Sur frente al cambio de cartera de servicios?

1.2. Importancia, actualidad, pertinencia

La afectación de la entidad objeto de estudio por la pandemia de la Covid-19 constituye un caso de comunicación de crisis por excelencia. Reúne todas las condiciones: el virus mata, rompe la estabilidad, transforma radicalmente las rutinas de las personas y de las organizaciones, exige soluciones urgentes, pone deficiencias existentes al descubierto, conlleva resultados desconocidos, y amenaza con acarrear graves consecuencias para la vida en todos sus aspectos.

Este estudio propone una estrategia de crisis para el hospital, para lo cual fue necesario indagar acerca de la situación de la comunicación y la imagen interna y la entidad en el contexto de las afectaciones producidas por el enfrentamiento a la pandemia.

En la actualidad, este nosocomio no goza de buena aceptación por parte de su público objetivo (pacientes), su imagen ha desmejorado considerablemente, lo que origina desconfianza y poca credibilidad, aspectos dañinos para una institución, puesto que tal como lo explica el escritor Justo Villafañe, (2004, p. 20): "La imagen y la reputación

configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura-fondo. La imagen actúa como la figura y la reputación constituye el fondo, el background sobre el que se proyecta la figura".

Importante resulta destacar que las acciones de comunicación interna se constituyen como una de las actividades más importantes para el desarrollo de toda organización, ya sea pública o privada, permitiendo un entendimiento recíproco entre la institución y sus colaboradores. Asimismo, es un factor vital para la transmisión y consolidación de la IC y contribuye al logro de los objetivos institucionales.

A través de una buena gestión de la comunicación interna se logra el entendimiento, confianza y cooperación mutua entre los colaboradores, posibilitando el crecimiento y a la vez posicionamiento de las organizaciones. En ese sentido, también es necesaria la intervención de las relaciones públicas, precisamente en la gestión relacional y comunicacional, cuya finalidad es la construcción de buenas relaciones entre la organización y sus públicos.

Entre los autores consultados sobre estos temas, se toma como referente Justo Villafañe Gallego, (1998, 2004), quien trata con mucho fundamento académico, el concepto de imagen, y muy relacionada con ella, el concepto de reputación. Enfoque que permite comprender lo que ha ocurrido en el Hospital General Guasmo Sur de la ciudad de Guayaquil, a propósito de la emergencia sanitaria del Covid19.

A tenor de lo planteado por Villafañe (2004), algunas variables deben considerarse para mantener un elevado nivel de reputación, que de acuerdo a la actividad se ajustaría al ámbito de la salud. Así tenemos:

- 1) Los resultados económicos
- 2) La forma en que está dirigida
- 3) La internacionalización
- 4) La ética

En la primera variable, los resultados económicos pasan a segundo plano, porque se trata de atención pública, es decir, no persigue beneficios económicos, sino la buena salud de la población a la que está dirigido.

En la segunda variable, es necesario considerar la forma en que está dirigida la unidad médica, la manera de atender a los pacientes que, de acuerdo a los postulados de su Misión, se orienta a prestar servicios de salud con calidad y calidez, en el ámbito de la asistencia especializada, siempre cumpliendo con responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de salud integral.

La tercera variable, sobre la internacionalización, para el caso en estudio, esa internacionalización, no debe confundirse con atender a pacientes del exterior, sino, ser un ente que replica la excelencia de las buenas prácticas médicas con estándares internacionales, de acuerdo a las normas de salud que establece la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es el organismo rector a nivel mundial y que establece los protocolos correspondientes.

La cuarta variable, se refiere a la ética, que más aún con los hechos de corrupción que se han dado a conocer en los meses de la pandemia del Covid-19, se convierte en un elemento fundamental, para revertir dicha situación, tanto es así que, en la Visión del hospital, destaca en sus principios, el ser reconocido por la ciudadanía como un lugar accesible, que pone atención a la calidad para satisfacer los requerimientos de su público, con principios de salud y bioética, con el empleo de la tecnología y recursos públicos eficientes y transparente. Esta última variable ética, es muy apreciada, porque refleja un elemento que es gravitante para la reputación de cualquier organismo productivo o de servicio, en este caso.

Para una empresa que atraviesa una situación de crisis, tal y como señala Juan Manuel Mazo del Castillo (1994: 319) “comunicar y comunicar bien es sobretodo un reflejo de cultura corporativa, es decir, un estilo de comunicación de la empresa más que un

problema de la organización”, y es ahí donde muchas empresas fallan, puesto que al no saber comunicar de una manera clara y oportuna genera una desconformidad, misma que al final genera una crisis, y es lo que ocurrió en el Hospital General Guasmo Sur.

Por su parte Joan Costa (2004: 177) refiere que, ante casos de crisis, el mejor antídoto en una cultura de comunicación bien asentada en la organización, que sea previsible y proactiva. Es decir, actuar de manera meditada, con una planificación realizada con antelación, y de manera activa, sin dejar hueco a los imprevistos después de la crisis, y emitiendo el mensaje deseado, ya que no comunicar también comunica.

A partir de estos planteamientos cabe preguntarnos hasta qué punto la comunicación, adecuadamente planificada, puede contribuir a evitar que una situación derive en una crisis empresarial o, en caso de no poder impedirlo, contribuya a minimizar las repercusiones negativas que la empresa pueda padecer en términos de imagen y reputación corporativa.

Según el experto, la imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. Pero esta imagen que se genera en la colectividad se alimenta con los mensajes y acciones que la empresa genera, en forma deliberada o no, y que la sociedad las asimila en función de sus propias realidades, necesidades y satisfacciones.

De esta forma, las organizaciones quedan expuestas a la opinión pública y, más que todo, a las reacciones que ha generado desde su propio interior con los mensajes emitidos. De ahí la importancia, para las instituciones, de disponer de una instancia que genere propuestas comunicacionales que apoyen la consecución de los objetivos, basadas en una planificación y estrategia institucionales y que sean el eje articulador de las acciones de las diferentes áreas de la organización.

1.3. Objetivo general

Diseño de una estrategia de comunicación de crisis para una institución hospitalaria. Se toma como referencia de estudio al Hospital General Guasmo Sur, hospital centinela en el diagnóstico y tratamiento de la Covid-19 en la Coordinación Zonal 8 Salud.

1.4. Objetivos específicos

- Sistematizar las tendencias teóricas fundamentales sobre el tema.
- Evaluar la situación de la comunicación de crisis de la entidad en la etapa seleccionada, así como la comunicación interna en relación con el cambio de la cartera de servicio y el aumento de pacientes.
- Caracterizar la imagen interna Hospital General Guasmo Sur, en relación con el cambio de la cartera de servicio y el aumento de pacientes durante la pandemia por el Covid-19.
- Establecer los elementos necesarios para la estrategia

La gestión de comunicación de crisis ha cobrado especial importancia en los últimos años (Losada, 2010), pero su relevancia ha crecido exponencialmente con el surgimiento del Coronavirus (Covid-19), desde finales de diciembre de 2019, fenómeno epidemiológico que ha cambiado el comportamiento del mundo y representa una de las mayores crisis que ha sufrido la humanidad en los últimos años. Esta pandemia, presente en Ecuador desde febrero de 2020, se extendió con gran rapidez, superando los 140.000 contagios y dejando a más de 8.000 personas fallecidas.

Las consecuencias de no haber contado con adecuadas estrategias de comunicación de crisis en las instituciones hospitalarias en el país, sumado a la poca capacidad resolutive de estos centros hospitalarios, produjo severos daños en la imagen de estas instituciones. De ahí la pertinencia de la sistematización que se propone el presente trabajo acerca de la comunicación interna, la comunicación de crisis y la relación de ambas con la construcción de imagen por parte de los públicos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan enfoques y propuestas de autores relevantes sobre la importancia de la comunicación, herramienta fundamental que sirve para relacionarse, obtener lo que se necesita en materia de conocimiento de marca o expresar no solo en palabras sino también con hechos las labores que realiza.

Entiéndase que comunicación o ejecutar el arte de comunicar no sólo aplica con la relación entre las personas, sino también con la interacción entre empresas o la transmisión de valores e información de manera correcta. Por ello para que ésta pueda ser efectiva se requiere adaptabilidad, originalidad, sencillez y empatía con sus diferentes públicos.

Podría afirmarse que en el escenario de la pandemia provocada por el Covid-19, la relevancia de la comunicación ha aumentado de manera exponencial. Tanto la comunicación en empresas e instituciones como la comunicación mediática tradicional o digital constituyen hoy temas de relevancia mundial (Costa, 2020).

Resulta pertinente en este sentido, recorrer algunos de los enfoques que abordan el tema de la comunicación en las empresas y organizaciones por algunos autores.

La comunicación en empresas e instituciones es concebida como comunicación organización, tal es el caso de Gerald Goldhaber (1994), quien la define como proceso comunicativo de las organizaciones incluyendo lo interno y externo, lo formal y no formal, directo y mediático; considerando así a la comunicación como apoyo a la planificación estratégica, vector de competitividad de empresas e instituciones en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia, mientras que Trelles (2004) conceptualiza a la comunicación como un proceso de construcción de significados compartidos.

1.1.- Nuevos escenarios de la comunicación

Como afirma Costa: "Necesitamos nuevas herramientas mentales para pensar y actuar. Las ideas que fueron básicas en el pasado industrial son insuficientes, y se requiere un desplazamiento de los conceptos directores tal como marcan los cambios a futuro" (2004, p. 60).

Las redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, y los sitios webs son canales nuevos para que las empresas, los utilicen para masificar sus contenidos utilizando vídeos, imágenes y apelar a las emociones de los públicos.

Por ello es importante que las empresas monitoreen cómo afectó el mensaje y de esta manera estar pendiente de esta interactividad mediática, de lo que se dice o no se dice de ellos en internet o las redes sociales para, a partir de aquello, determinar qué estrategia o plan organizacional utilizar para la emisión de unos u otros mensajes a la comunidad de usuarios.

Se destaca en estas ideas la necesidad de incorporar a la comunicación como parte de los procesos centrales de las empresas u organizaciones, pues en ella recae la misión de hacer posibles las relaciones con los públicos, proceso complejo, de múltiples y diversas facetas y actores.

Tal como lo resalta Capriotti: "Así estas herramientas facilitan el paso de las relaciones focalizadas de la organización con los públicos a las relaciones multilaterales: de la organización con los públicos, entre los miembros de un mismo público y entre los diferentes públicos." (2013, p. 65).

En la actualidad la tecnología, proporciona el tratamiento y transmisión de la información y del conocimiento, todo esto enmarcado en una sociedad de la información, tal como lo expone Castells (1996) al abordar sobre la sociedad informacional, destacando que la comunicación del conocimiento es un acto común a todas las sociedades, la condición informacional es actual debido al desarrollo tecnológico:

... una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de la información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este periodo histórico (Castells, 1996:47).

1.2.- Comunicación interna: elemento clave

Como parte de los procesos comunicativos, necesario es detenerse en la comunicación interna. Hablar de comunicación interna es referirnos a la columna vertebral de una empresa, sea pública o privada, destinada a los negocios o simplemente al ámbito sanitario; por ello esta línea comunicacional es de vital importancia para el desarrollo de las mismas, y más en la actualidad en que vivimos, donde los cambios que suceden transforman el panorama laboral en pocos segundos, auspiciados por el auge de las nuevas tecnologías de la información.

Según Jesús García (1998, p. 54), la comunicación interna es:

Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones.

Por ello, en opinión de este autor, la gestión de comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización.

Otro punto de vista sostiene Capriotti (2009, p. 24), para quien la comunicación interna es: “el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización”. El autor añade que esta comunicación tiene el fin de comunicar con ellos de forma creativa y

diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

La comunicación interna no solo es aplicada para informar a los empleados de las novedades de la empresa, de sus logros o de las decisiones tomadas, sino para que esos empleados puedan también comunicarse, dar a conocer sus opiniones, los problemas que tienen o aquello con lo que están de acuerdo. De esta forma, la alta dirección – a través de la comunicación interna y sus herramientas – podrá saber lo que ocurre realmente en la empresa y ello se consigue atendiendo a las personas que en ella trabajan. Resumiendo, que exista un flujo de comunicación bidireccional y no solo descendente.

Por ello, se requiere que la organización valore los procesos de comunicación, le conceda la importancia que requiere y de ese modo la empresa pueda mantenerse vigente en cuanto a excelencia y competitividad.

En tal sentido se comparte con Cadalzo (2007, p.3) que:

La comunicación interna de la empresa es una actividad fundamental en la vida de la organización. De ella dependerá en gran medida el buen funcionamiento de todos los niveles de dirección, así como la calidad de todos los procesos. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido y una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación

Las acciones de comunicación interna se constituyen como una de las actividades más importantes para el desarrollo de toda organización, permitiendo un entendimiento recíproco entre la institución y sus colaboradores. Asimismo, es un factor vital para la transmisión y consolidación de la imagen corporativa y contribuye al logro de los objetivos institucionales, tal como lo resalta Fernández Collado:

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (Collado, 1999, p.22).

A través de una buena gestión de la comunicación interna se logra el entendimiento, confianza y cooperación mutua entre los colaboradores, posibilitando el crecimiento y a la vez posicionamiento de las organizaciones. En ese sentido, resulta necesaria la intervención de las relaciones públicas precisamente en la gestión relacional y comunicacional, cuya finalidad es la construcción de buenas relaciones entre la organización y sus públicos.

1.3.- Mensajes y canales: Lo tradicional y lo emergente

Estas interrelaciones se producen en virtud del intercambio de mensajes a través de canales o medios de comunicación, donde tal como lo afirma García (1998 p. 16) las nuevas tecnologías:

Han acelerado el cambio permanente y han introducido mutaciones cualitativas en el mercado competitivo, de modo que toda organización contemporánea tiene que ser objeto de una desregulación y desintervención (sit venia verbis) en la medida en que lo exija su equiparación y diálogo con el resto de empresas y organizaciones de todo el mundo. La calidad es un arma estratégica, que mejora el posicionamiento de la organización en el mercado competitivo.

Por esta razón una de las decisiones clásicas más importantes para las entidades que desean mantener una buena comunicación con sus públicos y entorno, es elegir los canales más adecuados a su objetivo y, claro está, establecer una estrategia para desarrollarlos de manera oportuna y eficaz. Todo comunica y todo genera imagen por lo que no se debe descuidar ningún punto.

Con la llegada de la internet se ha cambiado el modelo clásico de comunicación y es importante tener presente qué aspectos se debe emplear a la hora de planificar las acciones comunicacionales, es en dicho escenario donde los canales de comunicación son el soporte mediante el que se transmite el mensaje desde el emisor hasta el receptor, teniendo presentes medios como: teléfono, e-mail, SMS, redes sociales, radio, prensa, y televisión.

Esta variedad de canales podría ser segmentada en canales personales o interpersonales, donde tres primeros son medios de comunicación más directos, que permiten la interacción entre emisor y receptor; mientras que los cuatro últimos (canales interpersonales), se dirigen a muchos receptores, por tanto, no hay posibilidad de personalizar el mensaje.

Otra clasificación o distinción entre canales unidireccionales o bidireccionales es la que propone José Blas García en la Guía Práctica de Comunicación (2018) donde resalta que:

Desde la aparición de las redes sociales, probablemente nuestro interlocutor esperará de nosotros la posibilidad de responder o interactuar. Es importante tener en cuenta que la bidireccionalidad no debe circunscribirse sólo al ámbito de las redes sociales. Piensa, por ejemplo, si cuando tu centro envía una comunicación por e-mail, lo hace desde un mail de sistema que no permite respuesta o cuánto tiempo tarda en recibir una respuesta o si la respuesta es adecuada... eso también es bidireccionalidad.

Y continúa insistiendo en que, en cualquier caso, la tradicional decisión sobre la utilización de canales de comunicación on line / off line, presenciales o remotos, oficiales u oficiosos se ha difuminado en un mundo hiperconectado, donde la frontera entre estas disyuntivas es casi imperceptible, porque se retroalimentan entre sí y evolucionan constantemente.

1.4.- Ámbitos y flujos comunicacionales

De igual forma, como parte medular de la comunicación interna, sería necesario recordar cómo se producen estas interrelaciones en la empresa u organización. Teoría compartida por Kreps (1990, p. 20, citado por Lucas 2013, p. 468) al referirse a la importancia de los canales de comunicación y cómo la comunicación interna traza los flujos comunicacionales, y resaltar que los canales de comunicación interna son utilizados para proporcionar a los colaboradores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos, para compartir mensajes de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización.

Las clasificaciones de los flujos de comunicación interna fueron caracterizadas por Goldhaber (1984), atendiendo a su dirección en la estructura organizacional: descendente, ascendente y horizontal. Criterio cuya actualidad sustentan los autores mexicanos Montoya y De la Rosa (2014), y que igualmente comparte la autora del presente trabajo.

El predominio de la comunicación descendente, suele corresponderse con entidades que tienden un estilo más centralizado de dirección, en ocasiones llegando incluso a bordear lo autoritario. Con frecuencia se considera a este flujo como la forma natural de transmitir información en la organización ya que fue la primera utilizada en organizaciones definidas como clásicas por autores como Weber o Taylor, (Martínez de Velazco, 2003), y todavía se mantiene en numerosas empresas e instituciones. Mientras que la comunicación ascendente suele estar referida a lo que el individuo dice sobre sí mismo, sobre otros o sobre la organización; fluye desde los niveles más bajos de la empresa hasta los más altos. En este ámbito se incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. El principal beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos, en otras palabras, es la vía por excelencia de la retroalimentación.

Por su parte, la comunicación horizontal se desarrolla entre las personas del mismo nivel jerárquico, teniendo tres propósitos básicos: proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente, y permite difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad.

En la actualidad, uno de los errores más habituales en las empresas es gestionar mal la comunicación dentro de la propia organización, generando conflictos, malentendidos y hasta un mal clima laboral; olvidando que es en esta instancia donde se fomenta los valores, hábitos, costumbres, símbolos, etc.

El descontento o la escasa comunicación interna genera que lo que se muestre a los clientes, proveedores, y usuarios en general, no sea lo mejor de la organización, y por ello se afecte la imagen de la entidad, o lo que se comunica no se corresponda con la misión, valores y metas de la empresa, para construir una relación con los clientes basada no sólo en el consumo de un producto o servicio, sino que en la posibilidad de compartir una idea o un estilo de vida.

1.5.- Comunicación externa, otro elemento clave

Como lo señala Brandolini: “La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía” (2009, p. 12).

Por ello es de vital importancia que toda organización sin excepción se proyecte a través de mensajes a su público externo, constituido por grupos específicos, mensajes encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios, dando como resultado un buen trabajo de relaciones públicas.

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado

psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona (Pereiro, 2008, p.23).

Adicional a ello, es preciso involucrar en el tema “público externo” a la competencia, público en general y medios de comunicación, siendo estos últimos los que difunden o hacen eco del buen o pésimo servicio que ofrece la institución; tal como lo expresa Thompson (1998), el “desarrollo de los medios de comunicación no sólo ha creado nuevas formas de interacción, también ha dado lugar a nuevas formas de acción con características y consecuencias distintivas”.

Aquí el autor continúa indicando que:

“La comunicación mediática siempre será este fenómeno social contextualizado que siempre será parte de contextos sociales culturales e interculturales que tienen un impacto en los actos comunicativos”. (Thompson 1998, p. 26).

Por este motivo la empresa debe buscar posicionarse en el mercado como una organización que trabaja en beneficio de los usuarios, con calidad y calidez; y convertir a los medios de comunicación en aliados estratégicos.

Otro punto importante a considerar es que la empresa tenga una retroalimentación de todos sus públicos, es decir cuente con un doble flujo de comunicación, información que tenga relación o afecte y beneficie a la organización. De este análisis se construirán las estrategias, políticas y planificación para poder proyectar su imagen de empresa fundada en información sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social.

Para el efecto existen diferentes vías comunicacionales, entre ellas: notas de prensa o comunicados, boletines, página web, redes sociales, o actividades que se generen in situ, dirigidas a aquellas audiencias que forman parte del medio ambiente externo de la institución y que lo afectan y/o son afectados por él en menor o mayor grado, en función

del logro de los objetivos de ambos, tal como se lo especifica el libro Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas, de las autoras Muriel y Mota, (1980, p. 305).

La comunicación cumple un importante rol en la vida de las personas y de las organizaciones, razón por la cual Hartley (1969) la cataloga como el auténtico vehículo del acontecer social, y por tanto uno de los conceptos fundamentales de la psicología social y la dinámica de grupos (Ongallo, 2000, p.13).

Partiendo de estas teorías se puede analizar que la comunicación durante décadas ha sido motivo de estudios, no solo en lo referente al proceso de interacción entre sus integrantes sino también en la influencia que la construcción de los mensajes de una organización va a tener en los diferentes públicos que conforman su entorno.

Frente a esta situación se hace necesario determinar qué elementos influyen en la comunicación organizacional, a quiénes van dirigidos los mensajes que se construyen, cuál es la importancia o cómo van a aportar dichos mensajes a la construcción de una imagen favorable de la entidad que los emite. Respondiendo estas interrogantes se vuelve esencial recordar lo que citó Trelles:

Por organización se entiende que es: todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no. (2001, p. 7).

Esta definición es básicamente una reflexión para las organizaciones, quienes están en la capacidad de gestionar una loable comunicación, la cual velará no solo por sus integrantes sino también por su público, a quienes llegará estratégicamente a través de

sus productos o servicios, mismos que serán los encargados de construir la imagen de la organización, lo que puede traducirse en beneficios para la empresa.

Alejandro Castro amplía la definición de Trelles e indica que: “Toda organización debe desarrollar sus procedimientos desde adentro, y aquí la comunicación pasa a ser la columna vertebral que sustenta toda la estructura organizacional ya que de ella depende que el mensaje que envía la “cabeza” se entienda, se asimile, y se lleve a cabo”. (2013, p. 22).

No obstante, Trelles discrepa dicha aseveración puesto que en muchas instituciones no existen planes estratégicos definidos, las áreas realizan acciones comunicativas sin ningún tipo de coordinación entre sí, originando contradicción de mensajes y gastos de recursos innecesarios (2001, p.8).

Por tal razón plantea que:

El uso sinérgico mejora el funcionamiento de los canales y perfecciona la coordinación de los elementos que conforman el sistema e influye en una mejor capacidad de respuesta de cada uno de los componentes de la organización en lo interno, y una mejor interrelación con el entorno externo (Trelles 2004, p. 45).

Este aspecto pone énfasis en el enfoque sinérgico y la necesidad de lograr equilibrio entre los canales formales e informales y entre los diferentes tipos de mensajes. Sin embargo, se les critica la escasa alusión a los elementos culturales presentes en toda organización y en todo proceso comunicativo. Esta deficiencia la suple el enfoque simbólico-interpretativo, el que considera a la comunicación como “un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos”, asignando roles importantes e intercambiables tanto a emisores como a receptores. (Trelles, 2004, pág. 11).

1.6.- Del concepto tradicional de público al concepto de stakeholders

El público ha sido tomado como objeto de estudio por diferentes disciplinas y autores, tal como lo afirma Graciela Schmilchuk (1996), al encontrar los primeros trabajos, publicados desde 1928, sobre públicos considerados como visitantes con identidad e intereses, actitudes y objetivos propios. Luego continuaron haciéndose en Canadá, Francia, Alemania, México y Argentina, donde la cantidad de estudios creció de modo notable. La mayoría de ellos se inscribió en un marco conductista.

Años más tarde, los sociólogos y los psicólogos, mediante la denominada psicología social lo analizaron en el contexto político y de la opinión pública (Míguez, 2010), sin tomar en consideración el poder de los medios en cuestiones políticas. Desde esta perspectiva también las academias y los centros de investigación pasaron a desarrollar estudios de públicos” (Schmilchuk, 1996, p.34).

Por su parte, dentro de las Relaciones Públicas, éste (el público) continúa siendo concebido como un sujeto receptor que puede influir en la organización, pero no es perseguido por los medios sino más bien es estudiado e identificado por entornos privados, corporativos o agencias (Castillo, 2010), con el propósito de incidir sobre ellos a través de la persuasión y lograr que éstos actúen en beneficio de las metas empresariales.

Siguiendo el pensamiento anterior, Paul Capriotti define a los públicos como: “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” (Capriotti 2009, p. 171). Según el autor, lo que caracteriza a los miembros del público es el interés común hacia temas o aspectos relacionados específicamente con la organización; por ello resulta relevante para la empresa conocer los intereses mutuos existentes entre ambas partes con la finalidad de desarrollar estrategias adecuadas de relación.

No obstante, cada organización cuenta con una estructura de públicos propios en función de sus características y de la situación particular en la que se encuentre u opere, por lo que se hace imprescindible para toda empresa reconocer sus públicos.

En esa misma línea, es importante identificar un mapa de públicos para una organización, que podría definirse como el conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta. En el caso de un hospital, por ejemplo, encontramos a los siguientes tipos de públicos: empleados asistenciales y administrativos, pacientes, y proveedores; lo que demuestra que su público es heterogéneo.

En el año 1980, el concepto de público sufrió una innovación, esto gracias al filósofo estadounidense Robert Edward Freeman, quien reemplazó el término “público” por “stakeholder”, definiéndolo como cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa. En una traducción libre para el español, significa “partes interesadas”.

En la actualidad, la convergencia entre los medios de comunicación y la tecnología ha permitido que los públicos adquieran importantes comportamientos en el uso y consumo de éstos. Igualmente, esto ha afectado en la definición del término. Al respecto, Míguez (2010), establece que, según el avance de los medios convencionales y no convencionales, los públicos han ido alcanzando una pronunciada dispersión, y su uso es esencial en la vida moderna para diferentes contextos como la política, medios de comunicación o sociología.

Desde este punto de vista y con una perspectiva empresarial, los stakeholders serían aquellos individuos o colectivos que tienen algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer sus necesidades. Tal y como apunta Brønn y Brønn (2003, p. 293), al señalar que Freeman fue uno de los primeros autores en desarrollar la perspectiva de los stakeholders, encaminada a la búsqueda de cambios proactivos en el modo de operar con el entorno desde el mundo de los negocios.

Estas definiciones no coinciden a lo citado por Clarke, al considerar un stakeholder como un grupo o individuo que puede tener efectos sobre una organización o que puede verse afectado por ésta (Freeman, 1984). Sin embargo, aunque la contribución de Freeman supone la generalización en el uso del término, la mayoría de las definiciones posteriores no se centran en los efectos de un colectivo sobre otro como elemento definitorio, sino en el interés, atendiendo al origen del término. Por lo que se podría definir que un stakeholder es cualquier persona o grupo que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización (Clarkson, 1995) y esta es la línea que siguen también ciertas definiciones recogidas en diccionarios de marketing o comunicación mediática (Jefkins, 1987, p. 290; Weiner, 1996, p. 582).

En ese sentido, desde este ámbito, el estudio de los públicos no solo se encamina a conocer e identificar sus necesidades, sino que, desarrolla acciones acordes a los requerimientos de las organizaciones, tal como lo detalla la teoría situacional de Públicos propuesta por Gruning (1984), la cual no es una práctica que ha logrado establecerse dentro de esta disciplina.

En la investigación de públicos en la comunicación estratégica: estado de la cuestión, de autoría de Christian Miranda, Nelly Guamán y Christian Ortiz (2018, p.6), sociológicamente el público es considerado como una colectividad difícil de identificar y estudiar empíricamente. No obstante, éstos pueden ser investigados desde dos dimensiones: mediática y relacional.

En la primera se establece la relación de las audiencias con los medios de comunicación; aquí se concibe a los públicos como audiencias o receptores de acciones comunicativas (Harrel 1984). Mientras que, en la dimensión relacional, se busca optimizar los vínculos existentes con públicos mediante la gestión de las relaciones.

El nivel relacional de Morgan Freeman (1984) (cit. por Palencia & Codina, 2010, p.38), basado en el concepto de stakeholders, establece que la empresa debe tener

identificados sus públicos habituales para la optimización de sus recursos y beneficio mutuo.

Al decir de los autores, estas dos dimensiones han sido factores determinantes para desarrollar investigaciones que permitan conocer el comportamiento de los públicos y la relación frente a los medios de comunicación y empresas.

Para Freeman (1984) los stakeholders pueden afectarse o son afectados por el logro de la misión de una organización” (Buil & Medina, 2016, p. 5), y sobre los cuales necesariamente las empresas deben gestionar una buena relación de modo orientado a la acción, esto desde el enfoque pragmático y teniendo en cuenta que la red de relaciones es importante para la consecución de los objetivos de las organizaciones.

1.7.- Valores intangibles: de la imagen a la reputación.

En la actualidad, uno de los aspectos más importantes y que más gravita en el éxito de una empresa es su imagen. Por eso, el manejo de la misma, es trascendental, porque no solo se debe pretender que sea competitiva, sino que armonice con la responsabilidad social y humana, y que siempre sea recordada por los usuarios con gratitud y que permanezca en el universo de sus preferencias.

La imagen forma parte de los intangibles la comunicación de la marca, la reputación, y la responsabilidad social, jugando un importante rol las redes sociales y el actual entorno digital, mismos que consiguen efectos parciales que, si se coordinan, el resultado es favorable para la organización, (Costa 2002).

Por ello Justo Villafaña, autor del libro Imagen positiva resalta que: "La imagen y la reputación configuran la percepción pública sobre una compañía mediante una relación gestáltica de figura-fondo. La imagen actúa como la figura y la reputación constituye el fondo, el background sobre el que se proyecta la figura" (2003, p.24).

Esta apreciación se traduce como, la imagen es la foto y la reputación, la película; de aquí que la reputación constituye “la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en estos valores emocionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella” (Villafañe, 2003, p.46).

Para ello, debe otorgarse la debida importancia a cada acción que se realice, desde la calidad de servicios que se ofrecen, hasta el impacto que cause en los espectadores no solo externos sino también internos.

La imagen es uno de los elementos fundamentales que una organización debe tomar en cuenta para alcanzar sus objetivos, tan importante como su capital, su tecnología, sus bienes tangibles e intangibles, sus recursos humanos y técnicos, porque de ella depende su integración al entorno en el que se desenvuelve o cumple sus actividades.

Y para ello no solo debe mantener una excelente comunicación con todos sus públicos, sino que debe contemplar una estrategia o plan de comunicación para mejorar la percepción que éstos tienen de ella, puesto que en el camino se presentarán crisis, y es precisamente ahí, donde la comunicación juega un papel fundamental. En cuestión de minutos la imagen de una organización puede cambiar tanto para bien como para mal.

Tal como lo explica Joan Costa la imagen es “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (1977, p.19).

Para Marión Voragen la imagen es “la construcción forjada por un grupo de individuos que comparten un proceso común de reputación” (1989, p.23).

Según el portal de Relaciones Públicas Net, en su artículo “La polisemia del término imagen” se afirma que: “la palabra imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos”, esto es debido, principalmente, a la polisemia del

término, y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, en los que podemos encontrar diversas definiciones; una de ellas es que la imagen está constituida por diferentes tipos de componentes: cognitivo, emocional y conductual.

A su vez, las personas pueden tener una imagen favorable o desfavorable de la empresa; una intensidad, es decir que la dirección de la imagen corporativa puede ser más o menos positiva o más o menos negativa en los individuos; y una motivación, constituida por los intereses fundamentales que llevan a que los sujetos tengan una dirección y una intensidad determinada de la imagen de la organización.

En cuanto a la formación de la imagen, intervienen tres fuentes primarias de comunicación: la organización de la misma, los medios de comunicación y los sujetos externos. Costa (1977) sostiene que la imagen se configura en la mente del receptor como una Gestalt, resultado de un proceso acumulativo de información que es fragmentario y discontinuo.

Por este motivo, la imagen y la reputación corporativa adquieren un mayor valor en la organización, ambas no pueden estar distanciadas, pues sin ella, la imagen vale poco, pero al unirse genera una opinión sólida sobre las empresas y a pesar de contratiempos y/o malos momentos, ésta puede mantenerse fuerte y soportar momentos de crisis.

Por otro lado, el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, describe la palabra "Reputación", como una palabra que proviene del latín *reputatio, -ōnis*, lo que significa: Prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo. Este concepto concreto más esa opinión matizándola como "prestigio o estima" es decir, dándole una connotación directamente positiva.

Inclusive el mismo Villafañe (2004, p. 28) hace referencia que, si la imagen es considerada de forma más global holística, las diferencias con reputación son mínimas. En ese sentido también Costa (2001, p. 58), sostiene que la imagen de la empresa es un

efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro –directa o indirecta- son asociadas entre sí y con la empresa.

Comparte opinión Kapferer (1992, p. 44) al señalar que la imagen se refiere a la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones emitidas por la marca.

Al referirnos a la reputación encontraremos un sinnúmero de definiciones, donde cada una en mayor o menor medida llegará a la conclusión de la intangibilidad de este recurso para la empresa u organización y sobre el valor relevante para el crecimiento o fracaso de la misma, sea cual sea el ámbito en la que ésta opere.

En ese sentido Shapiro (1982) fue de los primeros en hablar de reputación institucional, sobre lo que afirmó:

El conjunto de señales percibidas por los stakeholders de la empresa, se constituye en determinante fundamental de las expectativas en relación con el consumo del producto o servicio ofertado por la organización, lo que se puede llamar configuradoras de la reputación organizacional. (citado por García, 2002, p. 17)

Descifrando lo que escribió García (2002), en su artículo “La reputación como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades”, se puede interpretar que la reputación es un recurso o herramienta intangible que está disponible en la organización y que se debe cuidar y fomentar día a día con el propósito de contribuir al crecimiento y el mantenimiento de la empresa.

En ese sentido Otubanjo y Chen (2011), quienes definieron la reputación corporativa como un activo funcional, afirman que ese intangible es lo que hace que las organizaciones empresariales se vuelvan famosas a lo largo del tiempo a través de

canales formales e informales de comunicación corporativa. Por su parte Shamma (2012) argumenta que la reputación corporativa está debidamente conceptualizada como la integración de conceptos corporativos, como la identidad y la imagen corporativa, donde la sumatoria de todas las imágenes desarrolladas como resultado de las percepciones de los stakeholders, forman la reputación corporativa.

Teoría que involucra otros aspectos, tal como lo argumenta Nguyen (2006), al constatar que el valor corporativo, la cultura e identidad organizacional, los funcionarios de contacto y el ambiente físico forman una relación significativa con la imagen corporativa, lo que contribuye a la reputación corporativa; por esta razón es importante que las organizaciones promuevan una cultura basada en los principios de cooperación, aumentando así la satisfacción en el trabajo, en el sentido de que los funcionarios se enorgullecen de una organización basada en la fraternidad e interdependencia.

Adicional a ello, la reputación siempre está íntimamente ligada a los procesos comerciales, de marketing y comunicación, departamentos donde estudian o analizan las percepciones de los diferentes públicos de interés, mismos que en un determinado momento juzgarán su accionar a favor o en contra.

1.8.- Comunicación para la gestión de riesgo y el manejo de crisis

A partir de lo abordado anteriormente, cabe preguntarnos hasta qué punto la comunicación, adecuadamente planificada, puede contribuir a evitar que una situación derive en una crisis empresarial o, en caso de no poder impedirlo, contribuya a minimizar las repercusiones negativas que la empresa pueda padecer en términos de imagen y reputación corporativa.

En este sentido, el autor catalán Joan Costa (2004) refiere que, ante casos de crisis, el mejor antídoto consiste en una cultura de comunicación bien asentada en la organización, que sea previsible y proactiva, es decir, actuar de manera meditada, con una planificación realizada con antelación, y de manera activa, sin dejar hueco a los

imprevistos después de la crisis, y emitiendo el mensaje deseado, ya que no comunicar también comunica.

Según el experto, esta imagen que se genera en la colectividad se alimenta con los mensajes y acciones que la empresa genera, en forma deliberada o no, y que la sociedad las asimila en función de sus propias realidades, necesidades y satisfacciones.

De esta forma, las organizaciones quedan expuestas a la opinión pública y, más que todo, a las reacciones que ha generado desde su propio interior con los mensajes emitidos. De ahí la importancia, para las instituciones, de disponer de una instancia que genere propuestas comunicacionales que apoyen la consecución de los objetivos, basadas en una planificación y estrategia institucionales y que sean el eje articulador de las acciones de las diferentes áreas de la organización.

Dado que cada crisis tiene una naturaleza diferente, resulta difícil poder estar preparados para algo que desconocemos y que ni siquiera sabemos con certeza que ocurrirá.

Un ejemplo de línea de razonamiento es la que propone Costa (2008), en su obra “El Dircom hoy”, donde dedica un capítulo a la comunicación en la prevención y gestión de crisis, y formula ciertas recetas generales para esta tarea y también emerge la nueva figura del estratega corporativo, el Director de Comunicación (DirCom), describiéndolo como un generalista polivalente, estratega, comunicador, portavoz, gestor de las comunicaciones, constructor de identidad, guardián de la imagen corporativa, todo al mismo tiempo.

Según el autor, el mejor modo de gestionar las crisis es evitarlas. No solo una crisis debe ser evitada con antelación, sino que la mayoría de crisis suelen verse potenciadas y desencadenadas por dos carencias que se imponen como los principales problemas comunes en la mayoría de organizaciones. En primer lugar, por una gran falta de cultura

de comunicación de manera general, y, en segundo lugar, por carencia de normas y controles en las relaciones entre miembros de la empresa y personas ajenas.

Costa afirma: “Hoy, la comunicación es la inteligencia y la gestión estratégica de los activos intangibles. Ellos son la clave de la producción de Valor, de la Fidelización y de la Sostenibilidad del negocio” (2009, p.9).

En efecto, el proceso de transformación de las organizaciones públicas y privadas en sus diversos niveles internos y externos, en sus ofertas de servicios y productos, en su interrelación con sus consumidores y usuarios, en su vinculación con sus públicos objetivo y stakeholders, marcó un horizonte de desafíos para las organizaciones, sin distinción de origen o naturaleza. Aquella atmósfera de interconexiones e interactividad hizo imprescindible la necesidad de forjar nuevos espacios de interrelación con los entornos de las organizaciones. Emerge entonces la figura de un profesional de la Comunicación, como fuente alternativa de fortalecimiento de aquellos procesos de transformación estructural de las instituciones.

Por este motivo Costa resalta que la comunicación por sí sola no puede resolver grandes crisis, que para la resolución de estas es necesario pasar a la acción y tomar decisiones. Resaltando así, que si las palabras no se respaldan con hechos y pruebas no tienen validez ni efecto ninguno. Sin embargo, señala que la comunicación juega un gran papel, ya que, a través de una conducta ética, y los medios adecuados, la mayoría de crisis sufridas en las organizaciones podrían ser evitadas dado que son responsabilidad de las propias empresas, y en estas está poder esquivarlas.

Las crisis en una empresa, según Piñuel y Westphalen (citados en Piñuel, 2002), pueden ser objetivas y subjetivas y darse por huelgas, despidos intempestivos, accidentes técnicos, conflictos sociales y desastres naturales. El no tener un plan de contingencia o estrategias para la comunicación de crisis, culmina en que una empresa vea principalmente debilitada su imagen y reputación.

Por este motivo Teresa Knezevich (2017), una de las autoras de la obra Gestión de comunicación de riesgo y crisis, afirma que para las organizaciones se vuelve imperativo incorporar nuevas políticas y estrategias de gestión comunicativa con características preventivas, para de esa manera:

Poder enfrentar las eventualidades que se presentan en las interacciones empresariales. Es precisa entonces una revisión y estudio de diversos ejes metodológicos enfocados a facilitar la aplicación y adaptación de la comunicación para la gestión de riesgo, acorde con las variables de riesgos económicos, sociales, políticos, culturales, ambientales, etc. propias de la dinámica organizacional contemporánea (p.76).

Es importante destacar que la percepción que los públicos tienen de una empresa o institución puede cambiar de manera negativa si una crisis no es gestionada de la forma adecuada, y la recuperación de esto puede suponer años o décadas de esfuerzo. Es por todo esto que contar con una buena estrategia de comunicación de crisis es fundamental en cualquier tipo de organización.

CAPÍTULO 2. DISEÑO METODOLÓGICO.

En este capítulo se presenta el diseño metodológico de la indagación, mismo que surge debido a la pandemia por Coronavirus (Covid-19), en Ecuador en el mes de febrero de 2020, dos hospitales de la Coordinación Zonal 8 Salud, se convirtieron en nosocomios exclusivos para tratar esta enfermedad, Hospital General Guasmo Sur (HGGS) y el Hospital General Monte Sinaí (HGMS).

Este cambio generó afectaciones en la imagen institucional, originado especialmente por la sobresaturación de pacientes, y el decaimiento del clima organizacional producto por la falta de personal médico y administrativo. A ello se suma la escasa comunicación interna por parte de la Gestión de Comunicación, Imagen y Prensa.

2.1. Hipótesis o premisa

La falta de una estrategia de comunicación de crisis para enfrentar la crítica situación de la pandemia Covid-19 se reflejó en afectaciones de la comunicación interna y la imagen interna Hospital General Guasmo Sur, sobre todo a partir de marzo del 2020.

2.2. Categoría de Análisis (CA).

Diseño de una estrategia de comunicación de crisis para una institución hospitalaria. Se toma como referencia de estudio al Hospital General Guasmo Sur, hospital centinela en el diagnóstico y tratamiento de la Covid-19 en la Coordinación Zonal 8 Salud.

Como es de conocimiento público, tras la emergencia sanitaria derivada por la pandemia de Coronavirus durante marzo de 2020, se pudo comprobar en que no existe un protocolo eficaz de comunicación ante una alarma de tal envergadura en el sector sanitario. En numerosas ocasiones existió confusión y alteración social debido a una escasa comunicación entre las instituciones sanitarias y la sociedad.

Dado que, cada crisis tiene una naturaleza diferente, es complicado poder estar preparados para algo que desconocemos y que ni siquiera sabemos con certeza que ocurrirá.

Un ejemplo de línea de razonamiento es la que propone Costa (2012), en su obra “El Dircom hoy”, donde dedica un capítulo a la comunicación en la prevención y gestión de crisis, y formula ciertas recetas generales para esta tarea. Según el autor, el mejor modo de gestionar las crisis es evitarlas. No solo una crisis debe ser evitada con antelación, sino que la mayoría de crisis suelen verse potenciadas y desencadenadas por dos carencias que se imponen como los principales problemas comunes en la mayoría de organizaciones. En primer lugar, por una gran falta de cultura de comunicación de manera general, y en segundo lugar, por carencia de normas y controles en las relaciones entre miembros de la empresa y personas ajenas.

Por este motivo Costa resalta que la comunicación por sí sola no puede resolver grandes crisis, que para la resolución de estas es necesario pasar a la acción y tomar decisiones. Resaltando así, que si las palabras no se respaldan con hechos y pruebas no tienen validez ni efecto ninguno. Sin embargo, señala que la comunicación juega un gran papel, ya que, a través de una conducta ética, y los medios adecuados, la mayoría de crisis sufridas en las organizaciones podrían ser evitadas dado que son responsabilidad de las propias empresas, y en estas está poder esquivarlas

La categoría de Análisis: Estrategia de comunicación de crisis del Hospital General Guasmo Sur, se operacionaliza mediante las siguientes dimensiones e indicadores:

2.2.1.- Dimensión 1. Comunicación interna y comunicación de crisis

Indicadores

2.2.1.1.- Flujos de comunicación

2.2.1.2.- Mensajes

- 2.2.1.3.- Canales
- 2.2.1.4.- Afectación a comunicación e imagen
- 2.2.1.5.- Gestión de comunicación interna
- 2.2.1.6.- Situación de la comunicación de crisis
- 2.2.1.7.- Gestión de comunicación de crisis

2.2.2.- Dimensión 2. Situación de la imagen interna

Indicadores

- 2.2.2.1.- Niveles de satisfacción laboral
- 2.2.2.2.- Identificación con la entidad
- 2.2.2.3.- Percepción sobre afectaciones personales, profesionales
- 2.2.2.4.- Situación del clima
- 2.2.2.5.- Percepción en cuanto al futuro de la entidad

2.3.- Tipo de investigación por su objeto de estudio: teórica, aplicada. Histórica

La imagen institucional del Hospital General Guasmo Sur en tiempos de Coronavirus, se estudiará a través de la investigación APLICADA, puesto que la Covid-19 ha puesto en jaque muchas cosas y, entre ellas, la capacidad de liderazgo de nuestras autoridades públicas, principalmente la sanitaria.

Según Villafañe, el análisis de los problemas a los que se enfrentan las empresas para optimizar la eficacia de la gestión de su imagen nos remite a un análisis más amplio sobre la empresa y la sociedad, en el que la organización no sólo tiene responsabilidades hacia sus accionistas y colaboradores, sino también hacia su entorno natural (Villafañe, 2008) que desde luego incluye a los clientes.

En Ecuador se observa que no es la excepción, este virus, que ha penetrado en todas partes del mundo, supera ya las dimensiones de las crisis sanitarias conocidas hasta el momento, convirtiéndose en la pandemia más letal que ha conocido el planeta. Se trata

de una pandemia que apareció a finales de diciembre de 2019 y al 28 de febrero de 2021 lleva más de 114 millones de casos y más de 2,5 millones de muertos en todo el mundo.

2.4.- Tipo de investigación por su alcance: exploratoria.

Se empezará analizando: Qué fue lo que llevó a desgastar la imagen institucional del Hospital General Guasmo Sur, para ello se tomará dos grupos humanos, personal asistencial y pacientes, en quienes recaen variables como: sobresaturación de pacientes, denso clima laboral por falta de trabajadores, depresión propia de la pandemia, escasa comunicación interna, y sumado a otros factores como corrupción en materia de venta de cadáveres.

2.5.- Tipo de investigación por su temporalidad: transeccional o longitudinal

Atendiendo a la etapa temporal que se estudia es transeccional, puesto que es un fenómeno nuevo, por ello no es comparable con otros escenarios. Se analizará el mes de abril, puesto que fue el mes más álgido de la pandemia en Guayaquil-Ecuador.

Remontándonos a los hechos en Ecuador, el Ministerio de Salud Pública (MSP), ante la alerta mundial, implementó acciones de prevención para que el virus no ingrese al país mediante controles en puertos, aeropuertos y pasos fronterizos a nivel nacional, socialización de medidas de prevención a la comunidad mediante los diferentes canales. El 29 de febrero del 2020, se informó a la ciudadanía la presencia de un caso confirmado para coronavirus de una paciente proveniente de España.

Pese a todo el esfuerzo realizado, el virus se encuentra en el país, reportando hasta el 28 de febrero de 2021, 286.155 casos confirmados con prueba PCR y 11.058 personas fallecidas confirmadas por esta enfermedad, siendo la ciudad de Guayaquil la de mayor número de contagiados.

2.6.- Enfoque investigativo

A través de un enfoque MIXTO, se pretende estudiar el comportamiento del personal asistencial, sin embargo, dicho comportamiento surgió como consecuencia de la saturación de enfermos que se encontraron en dicha casa de salud, lo que afectó el deterioro de su imagen institucional.

Se realizará una encuesta enmarcada en Comunicación interna y externa, y en clima organizacional.

La muestra se compone de 292 funcionarios del nosocomio, del total de los 1200 que ahí laboran, de acuerdo con el cálculo realizado en Net quest (<https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>) con un 5 por ciento de margen de error y un 95 por ciento de probabilidad.

2.7.- Diseño de investigación basado en el método: estudio de caso único.

Tras la aparición del Covid-19, pandemia detectada por primera vez en el mundo, la humanidad generó una serie de cambios, desde higiénicos hasta el modo de desarrollar sus actividades diarias, y es ahí donde también se puso a prueba de fuego el manejo de una comunicación en crisis en el sistema sanitario de los diferentes países del mundo, donde Ecuador no fue la excepción.

La elección de este estudio se debe a la detección de carencias existentes en el ámbito de la comunicación institucional en el Hospital General Guasmo Sur, particularmente en comunicación de crisis. Por ello, como ya se ha señalado en párrafos anteriores, este trabajo tiene como objetivo principal diseñar una estrategia de comunicación de crisis para el nosocomio.

Para cumplir con este cometido será necesario llevar a cabo un estudio en profundidad de los casos que originaron el desgaste de imagen del hospital y verificar si contaban en dicho periodo con manuales de comunicación de crisis y ver cómo lo aplicaron, para en

base a ello ofrecer resultados precisos para poder obtener respuestas que puedan ser utilizadas como base para la posterior creación de una propuesta válida.

Con este análisis no solo se conseguirán datos medibles, precisos y significativos, sino que se llegará a descubrir aquello que es clave para este estudio: cómo se gestiona la comunicación de crisis de salud pública en hospitales destinados para la atención de Covid-19.

2.8.- Procedimientos y técnicas de investigación a utilizar: se refieren las técnicas a utilizar y se argumenta el porqué de su selección y para qué se utilizará en el estudio.

- Análisis de la bibliografía: Se emplea para la sistematización de las tendencias teóricas relacionadas con el tema. Aquí se tomará conexión con autores destinados a estudiar la imagen corporativa, con la finalidad de esclarecer la problemática en el estudio que se está realizando, entre ellos Justo Villafañe y Joan Costa.

- Encuesta: Su instrumento es un cuestionario, y se aplicará a una muestra de 292 funcionarios del nosocomio.

- Entrevista: Su instrumento es de cuestionario o preguntas. Se realizará entrevista al Director Zonal de Provisión y Calidad de los Servicios de Salud de la Zona 8, con la finalidad de conocer de primera mano los aspectos que llevaron a este hospital a convertirse en exclusivo para atender pacientes con COVID-19.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este capítulo se presenta una breve caracterización del objeto de estudio, seguida de la descripción y análisis de los resultados obtenidos en la indagación.

3.1. Descripción del objeto de estudio

El Hospital General Guasmo Sur, es una institución que brinda servicios de Consulta Externa de especialidades Clínicas y Quirúrgicas. Tiene espacios para Emergencias 24 horas, Hospitalización, Unidad de Cuidados Intensivos, Servicios de diagnóstico (laboratorio clínico y de anatomía patológica), e Imagenología (tomografía, ecusonografía, resonancia magnética).

Cuenta con 24 especialidades y es liderado por un Gerente Hospitalario, quien tiene 5 asesores enmarcados en Gestiones o Procesos y estos son: de Asesoría Comunicacional, Jurídico, Calidad, Planificación, y Atención al Usuario. De la Gerencia se desprenden dos direcciones, Asistencial y Administrativo Financiero. De la primera se desprenden 5 subdirecciones (Subdirector Clínico y Quirúrgico; de la Unidad de Apoyo, Diagnóstico y Terapéutico; Enfermería; Medicamentos e Insumos), y a su vez de éstas se dividen en jefaturas de Servicios médicos. De la Dirección Administrativo Financiero, se desprende las Gestiones de Administración, Financiero, Compras Públicas, Talento Humano, y Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS); de ellas surgen líderes administrativos.

El Hospital General Guasmo Sur se creó Mediante Acuerdo Ministerial No. 00000118 de fecha 26 de octubre de 2016 y en enero de 2017 el Ministerio de Salud Pública (MSP) lo inauguró en su primera fase; sin embargo, a lo largo de este tiempo, el nosocomio de segundo nivel de atención y cuarto nivel de complejidad ha realizado otras aperturas, mismas que se detallan a continuación:

- Ampliación de Cartera de Servicios, Octubre 2017

Gastroenterología, hematología, emisiones otoacústicas y mastología, se suman a la cartera de servicios que oferta el Hospital General Guasmo Sur, ubicado en la Av. Cacique Tomalá y callejón Eloy Alfaro en Guayaquil.

Estas especialidades complementan los servicios de la casa de salud, donde los pacientes son referidos desde el primer nivel (centros de salud) u hospitales básicos. Tal como lo establece el flujo de agendamiento de citas médicas colgado en la página web del Ministerio de Salud Pública.

1. Llame a la línea telefónica 171 opción número 1.
2. Solicite una cita médica para para Medicina General, Odontología, Obstetricia, Psicología o Calificación para personas con discapacidad (opción 4), según sea su requerimiento.
3. Reciba la cita médica (fecha y hora).

Por ello se reafirma que todo paciente que requiera de atención médica, debe acudir referido desde el primer nivel, es decir, debe ser valorado por el médico del centro de salud para lo cual deben solicitar cita al 171.

- Repotenciación en áreas críticas, Agosto 2019

Con la visita del Presidente de la República, Lenin Moreno, se dispone la ampliación del área de terapia intensiva y la entrega de los recursos necesarios para este efecto. La inversión aproximada es de USD 1,5 millones y en esta área trabajarán cerca de 80 personas.

Para el año 2020 se preveía aperturar la fase IV (Unidad de Quemados (6 puestos), Diálisis (17 puestos), Resonancia magnética, y Laboratorio de anatomía patológica) de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria para la contratación de talento humano y adquisición de equipamiento, sin embargo, debido a la pandemia por Coronavirus no se logró con este objetivo

Misión

Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública, en el marco de la justicia y la equidad social.

Visión

Ser reconocidos por la ciudadanía como hospitales accesibles, que presentan una atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población bajo principios fundamentales de la salud pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente.

Políticas

El Hospital General Guasmo Sur cumple con las políticas presidenciales incluidas dentro del Plan Nacional del Buen Vivir, objetivo Nro. 3 “Mejorar la calidad de vida de la población”, este plan, ha realizado las siguientes mejoras en sus procesos: Hospital 100% libre de humo de tabaco; 900 sensibilizaciones de Higiene de mano; Cirugías de alta complejidad; Mejoramiento del Clima Laboral; Mejoramiento de la Imagen Institucional; Ampliación de la Cartera de Servicios; Staff médicos con expositores nacionales y extranjeros.

Públicos estratégicos o stakeholders: Internos y Externos

- Público interno: funcionarios del nosocomio, quienes deben evidenciar a través de su trabajo los valores institucionales y la misión que tiene la institución.
- Público externo: Pacientes y familiares de pacientes, quienes hacen uso de los servicios que oferta la institución, enmarcados en el nivel de complejidad que posee, esto es “Hospital de segundo nivel de atención”, con la finalidad de satisfacer sus necesidades en materia de salud.

3.2 Análisis de resultados por variables

3.2.1.- Variable 1: Comunicación interna y Comunicación de crisis

3.2.2.- Variable 2: Análisis de la situación de la imagen interna

3.2.1.- Comunicación interna y comunicación de crisis

Hablar de comunicación interna es referirse a la columna vertebral de una empresa, sea pública o privada, destinada a los negocios o simplemente al ámbito sanitario; por ello esta línea comunicacional es de vital importancia para el desarrollo de las mismas, y más en la actualidad en que vivimos, donde los cambios que suceden transforman el panorama laboral en pocos segundos, auspiciados por el auge de las nuevas tecnologías de la información.

En la última década la comunicación hospitalaria se ha centrado específicamente en la comunicación externa. No obstante, la comunicación interna es cada vez más importante, más aún cuando esta se encuentra acompañada de una pandemia que día a día cobra nuevas víctimas.

Con este estudio se pretende dar a conocer que la comunicación interna constituye una verdadera herramienta directiva ya que afecta a todos los empleados del nosocomio e influye en el funcionamiento de la organización, en la calidad del servicio ofrecido al paciente y en la imagen de marca del hospital.

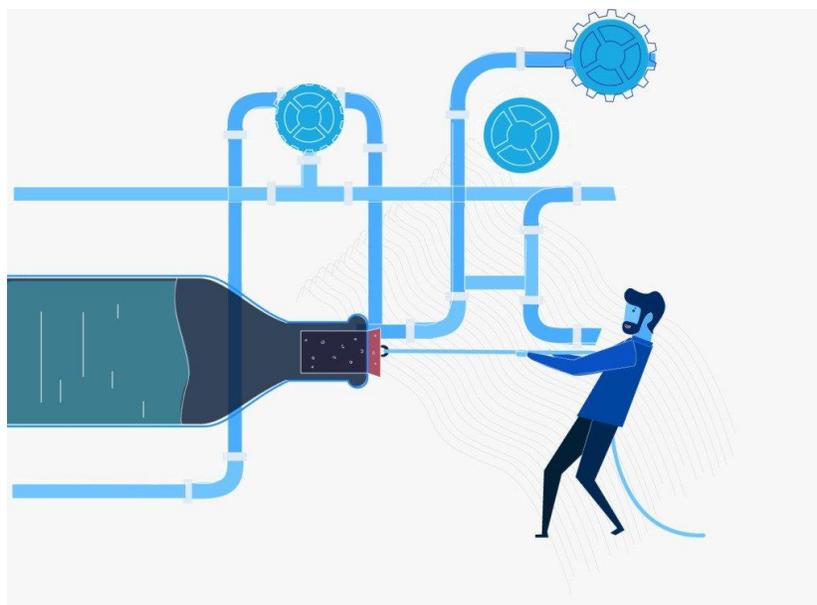
A lo largo de esta investigación, se pudo observar que una de las debilidades es que el departamento de Comunicación, Imagen y Prensa del Hospital General Guasmo Sur no contaba con un Plan de Comunicación de crisis, acorde a la pandemia que azotaba el mundo; a ello se suma la falta de planificación y la escasa colaboración que existe por parte de las demás gestiones, lo que da como resultado un trabajo deficiente.

Otro aspecto observado es la difusión de los mensajes, muchos de ellos no ajustados a la realidad o al nicho respectivo, lo que lo vuelve confuso y en ciertos casos desencadena en una nueva crisis comunicacional; sin mencionar la selección de los canales, los cuales en algunas ocasiones no siempre son los adecuados y por ende no llegan a los funcionarios.

En esta primera variable es preciso mencionar cada uno de los aspectos estudiados en este trabajo, motivo por el cual se empezará con los públicos.

3.2.1.1. Flujos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y externo.

- Ascendente: las Subdirecciones Médicas comunican a la Gestión de Comunicación las actividades o factores negativos que se encuentran en áreas de trabajo, con la finalidad de que se implementen campañas o actividades que favorezcan no solo al personal interno sino al externo.
- Descendente: los subdirectores en conjunto con la Gestión de Comunicación capacitan a los líderes de servicio, con el propósito de que éstos compartan sus conocimientos con el personal a su cargo.
- Horizontal: la información entre los líderes de servicio no fluye, tanto entre ellos como con su personal a cargo y esta mala práctica se refleja en la atención directa que ellos brindan a los pacientes. Aquí se evidencia el fenómeno cuello de botella.



De los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 292 funcionarios entre octubre y diciembre de 2020, se puede observar que los flujos comunicacionales aplicados en el

nosocomio corresponden: el 55 por ciento al flujo vertical ascendente; el 33 y el 12 por ciento a los flujos vertical descendente y horizontal, respectivamente.

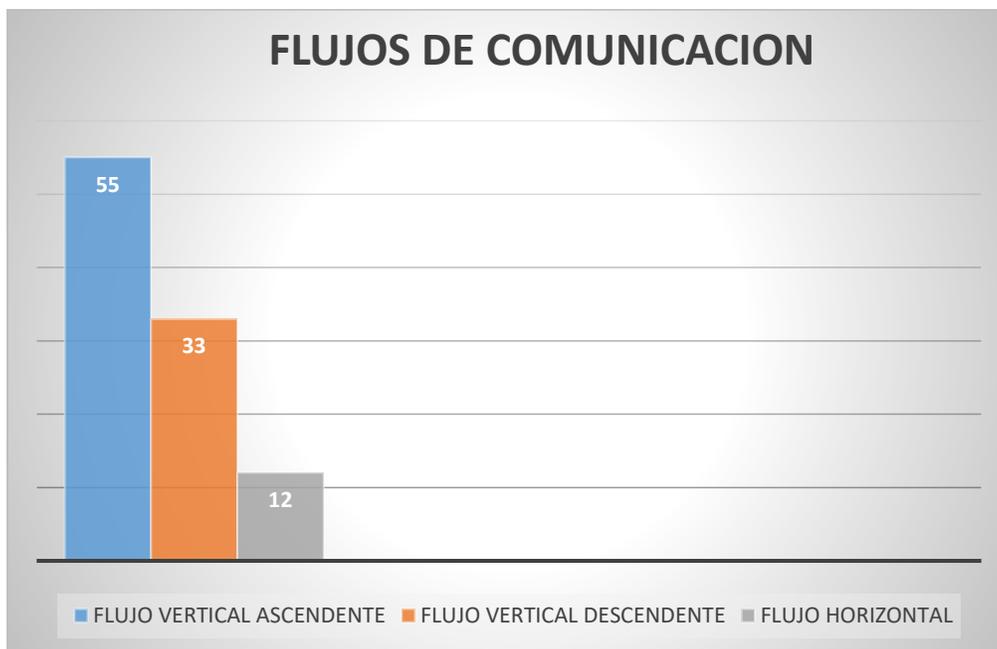


Gráfico 1: Flujos de comunicación

Fuente: Análisis de la investigación

Elaboración propia

3.2.1.2. Mensaje

La Comunicación que se ejecuta en la casa de salud es formal, sin embargo, hay que recalcar que, en el flujo de comunicación horizontal a nivel de líderes de servicio, existen barreras comunicacionales, y es aquí donde por la falta de información formal difundida de fuentes oficiales y fidedignas se empiezan a imponer los rumores, los cuales pueden influir en que se desdibuje un flujo de comunicación con enfoque sinérgico.

Tarea: A través de la Gestión de Calidad se emite para posterior ejecución de quienes conforman el hospital, manuales y protocolos de los distintos servicios que ofrece la institución, todos ellos enmarcados en materia de salud.

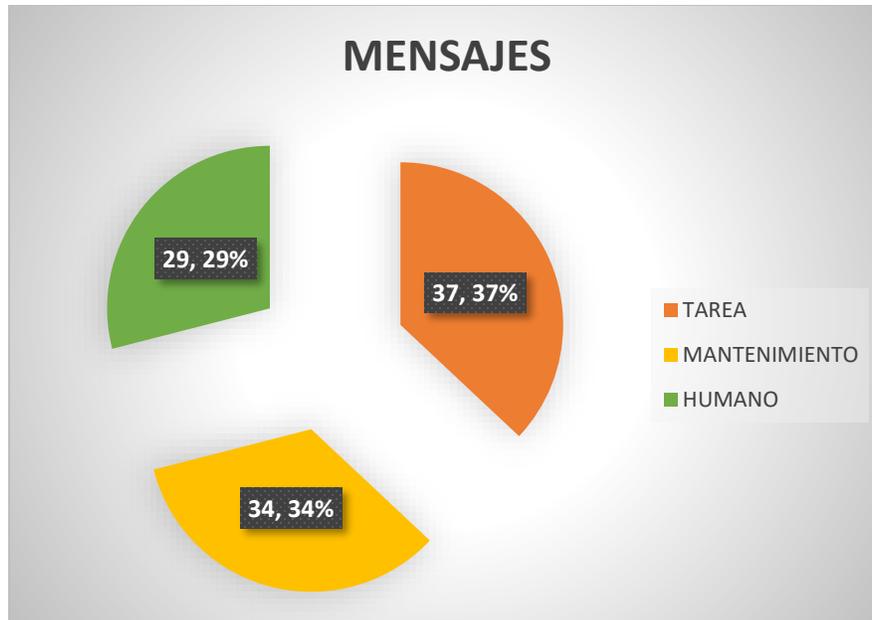


Gráfico 2: Mensajes

Fuente: Análisis de la investigación

Elaboración propia

Mantenimiento: Personal de la Gestión de Calidad se distribuye en las distintas áreas de la institución con la finalidad de evaluar a los funcionarios, mediante pruebas y estándares de calidad en sus respectivos servicios. A decir de los encuestados, un 80 por ciento respondió que esta dirección se mantiene en constante seguimiento de las actualizaciones proporcionadas al personal.

Humano: La Unidad de Talento Humano de la mano de la Gestión de Comunicación, coordinan actividades que fomenten el compañerismo entre los funcionarios. Adicional a ello realizan concursos con el personal interno con la finalidad de mejorar el clima laboral. Ejemplos: Tarjeta de cumpleaños, el empleado del mes, olimpiadas, mañana de integración, desayuno a ciegas, y ludotecas, en esta última actividad participan funcionarios y pacientes. En este punto, solo un 19 por ciento afirma que ha recibido reconocimiento por su labor realizada.

3.2.1.3. Canales de comunicación que utiliza

- a) Carteleras informativas
- b) Mailing
- c) MASS-MEDIA Y SOCIAL-MEDIA utiliza canales tradicionales, tales como: televisión, radio y prensa escrita. Además, hace uso de comunicación digital en: Instagram, Facebook, Twitter. Desde hace cuatro años dejó de usar página web.
- d) Buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción, medios en el cual los pacientes dan a conocer su satisfacción o inconformidad ante algún escenario que se presente mientras se encuentran en la institución.

Según los resultados de la encuesta, el canal más utilizado con efectividad son las reuniones, sumando un 60 por ciento, seguido del mailing y redes sociales, con un 24 y 16 por ciento, respectivamente.

3.2.1.4. Gestión de Comunicación interna

El nosocomio cuenta con un calendario mundial de la salud, con este documento el Departamento de Comunicación, Imagen y Prensa planifica actividades y posibles estrategias.

La encuesta aplicada a funcionarios de distintas áreas del nosocomio, revela la valoración de estos en cuanto a los beneficios de contar con una buena comunicación interna:

- El 38% mencionó una mayor eficacia en las tareas y labores.
- Un 30% indicó que permite dar a conocer las normativas, reglas y modos de hacer las cosas dentro del nosocomio.
- El 22% dijo que agiliza los procesos internos.
- Un 10% expresó que este tipo de comunicación crea sentimientos de pertenencia y motivación, lo que mejora el clima laboral.

Como se puede observar, los resultados de saber comunicar a través de una buena imagen de comunicación interna son muchos, mismos que van desde una directriz a seguir en materia de ejecución de tareas y labores, hasta una mejora en el clima laboral. Sin embargo, si esta práctica no es adaptada no solo a una institución hospitalaria sino a nivel empresarial sea pública o privada, podría ocasionar que las tareas se demoren, se dupliquen o pierdan calidad y eficacia, lo que dará como resultado una baja productividad, crecerá la desmotivación, la incertidumbre, y podría generar una crisis comunicacional, misma que no solo afectará la imagen interna sino también la externa.

Se debe recordar que el no comunicar también comunica, eterno paradigma que se refiere a que la ausencia de una comunicación oportuna y eficaz permite sospechar y alimentar rumores y especulaciones, lo que dará como resultado una deficiente comunicación de imagen interna.

La gestión de comunicación interna y externa en los hospitales es una actividad relativamente nueva, impulsada por el auge de casas de salud, de las nuevas plataformas tecnológicas, la aparición de enfermedades letales, y la especialización de profesionales en este ámbito, ha dado lugar para que los hospitales desarrollen una marca, la cual refleja su identidad y valores, misión, visión, cultura, e imagen; donde “los directivos necesitan ser completamente conscientes del impacto tremendo de la identidad, de la imagen y de la reputación y deben aprender a gestionar estos recursos” (Argenti, 2003 p. 76).

El fortalecimiento de la comunicación sobre la Misión del hospital ayudará al nosocomio a mejorar el conocimiento sobre ésta del público, así como a identificar las prioridades de la organización y a establecer el tono de la comunicación corporativa (Parsons, 2001). Mientras que, la visión influye en la motivación de los empleados del hospital. “La misión describe los medios, la visión describe el objetivo y establece una declaración cautivadora de lo que la organización intenta conseguir” (Barret, 2003 p. 83).

Una adecuada comunicación interna ayudará a que la organización hospitalaria mantenga un contacto satisfactorio y duradero con sus públicos objetivos, tanto interno como externo. Según Costa (2001 p. 68-77), citado por Pablo Medina en el ensayo “El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria” la imagen de marca de una empresa tiene quince funciones:

Destacar la identidad, definir la cultura, construir la personalidad, reforzar el “espíritu de cuerpo” o trabajo en equipo, atraer a los trabajadores, motivar a los inversores, evitar las crisis, impulsar los nuevos productos, relanzar a la empresa, generar una opinión pública favorable, reducir los mensajes involuntarios, optimizar las inversiones en comunicación, acumular reputación, atraer a los clientes, e inventar el futuro.

La comunicación interna ayuda a crear lazos sociales entre los empleados y a evitar conflictos (Décaudin, Igalens y Waller, 2006), por ende, es de vital importancia que ésta se dé de forma oportuna y transparente dado el elevado número de funcionarios con los que cuentan los hospitales; constituyéndose así en un pilar fundamental, que dará como resultado no solo trabajadores felices sino también influirá en la satisfacción del paciente.

3.2.1.5 Situación de la comunicación de crisis

La palabra “crisis” proviene del griego krino que significa “evaluar”, “juzgar” o “decidir” (Kerchove, 1999: 100), este concepto apareció por primera vez en la antigua Grecia y estaba ligado al ámbito de la medicina:

En la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo (días críticos) y espacio (el camino que seguían los humores patológicos hasta que eran excretados). (Béjin y Morin, 1976 p. 2)

Los resultados de la indagación revelan que las debilidades presentes en la comunicación para enfrentar la crisis de la pandemia ocasionaron afectaciones en la

respuesta de la entidad, quien cambió su perfil de atención en muy breve tiempo. La adecuación de la respuesta se fue construyendo de manera empírica.

Según los encuestados, el 63 por ciento considera que la Covid-19 y los estragos que consigo trajo fue el detonante de la crisis comunicacional. Mientras que un 36 por ciento afirma que sus sugerencias fueron escuchadas por las autoridades.

Para José Piñuel (1997) una crisis refleja:

“Cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (Piñuel, 1997 p. 167).

Por su parte Steve Albrecht (1996) concibe a la crisis como una serie de:

“eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios” (Albrecht, 1996 p. 47).

Ambos criterios de los autores apuntan entre otras cosas, a una perspectiva de desequilibrio empresarial y organizacional, marcado por una escasa gestión de comunicación de crisis.

Otro concepto de crisis en una organización nos proporciona Del Pulgar (1999, p. 112):

Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía (producida por sorpresa) que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los

medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva.

Sin lugar a dudas este escenario de crisis comunicacional afecta gravemente no solo a la imagen interna y externa sino también pasa factura a la credibilidad y reputación de la organización.

3.2.1.6 Gestión de comunicación de crisis

A nivel mundial nadie estuvo preparado para enfrentar una pandemia y más aun de esta índole. Por tal motivo, este proceso de gestión de crisis no fue desarrollado en su totalidad, omitiendo así elementos importantes como lo expone Fearn-Banks (2001):

“proceso de planificación estratégica cuyo objetivo es anticipar situaciones de crisis y reaccionar adecuadamente durante una situación de crisis, o en una situación de acontecimientos negativos, un proceso que elimina parte del riesgo y la incertidumbre y permite a la organización gestionar eficazmente su destino al mismo tiempo” (Fearn-Banks, 2001 p. 480).

El Departamento de Comunicación, Imagen y Prensa del nosocomio estaba conformado solamente por un comunicador social y un diseñador gráfico, quienes hicieron lo que estaba a su alcance para enfrentar la difícil situación, pero la complejidad de ésta rebasó sus posibilidades de respuesta. No obstante, lograron organizar algunas acciones, entre ellas pueden citarse: difusión de memes en redes sociales, elaboración de videos testimoniales, socialización en salas de espera, entre otras. De ahí la importancia de que en toda institución hospitalaria cuente con un departamento de comunicación.

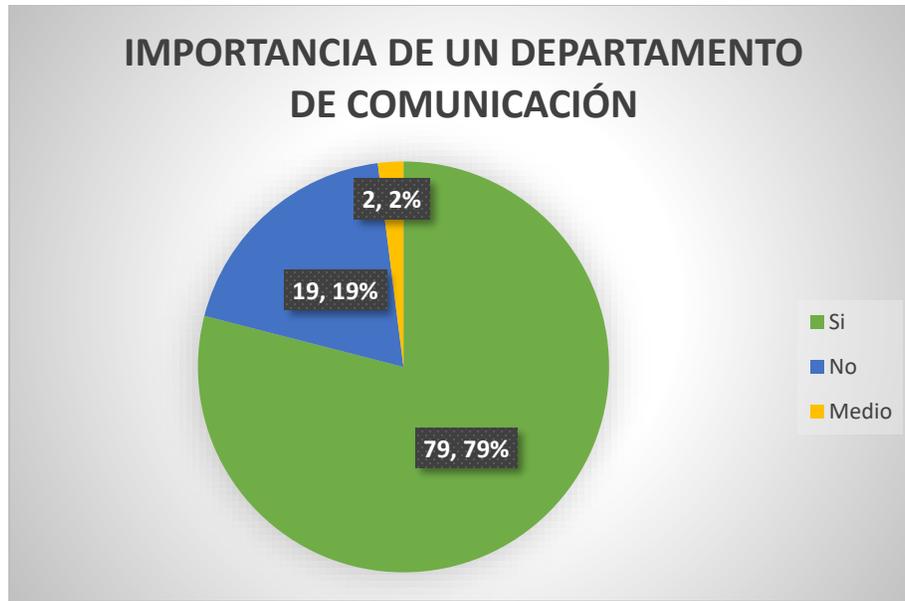


Gráfico 3: Importancia de un Departamento de Comunicación

Fuente: Análisis de la investigación

Elaboración propia

Independientemente de la situación o del conflicto que se genere en la organización, esta deberá analizar las fases o estadios que tiene toda crisis, sea en el ámbito público o privado, como apuntan Damián García y Emilia Smolak-Lozano (2013) al describir las fases de la crisis de la siguiente forma:

- Pre-crisis: En esta etapa, la crisis empieza a dar señales de vida y la organización empieza ya a prever y detectar la existencia de un posible problema futuro.
- Crisis: En esta etapa la crisis ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación.
- Post-crisis: Entendida como la fase de vuelta a la normalidad. (García y Smolak 2013 p. 17).

En la gestión de la crisis, las acciones que genere la empresa deben ir acompañadas de flujos de comunicación efectivos y bien direccionados, tal como lo señala Ana María Enrique:

Las medidas de prevención, técnicas y de seguridad deben ir acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes. Las acciones comunicativas que deberá llevar a cabo la empresa, y que se recogerán en un plan de comunicación de crisis, tratarán de encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa. (Enrique 2008, p. 3).

De ahí que los resultados de la encuesta realizada en el nosocomio, evidencian la necesidad e importancia de contar con una estrategia de comunicación de crisis que posibilite una mejor respuesta, ese es el objetivo de este trabajo de titulación, puesto que las acciones que requiere una organización que está pasando por una crisis, como señala Cornadó (2000) deben orientarse a:

Conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación (Cornadó, 2000 p. 137).

3.2.2. Análisis de la situación de la imagen interna

Durante el año 2020 la imagen interna del Hospital General Guasmo Sur se vio afectada por la pandemia, pese a que contaba con varios canales de comunicación, externos e internos, cuyo objetivo era mantener informado a sus stakeholders y trabajadores sobre las actividades que realizaba la institución.

Al parecer esta carencia en materia de imagen interna creó malentendidos y situaciones de desconcierto que repercutieron negativamente en los empleados, provocando estrés e inseguridad, conclusiones que se evidencia en los resultados de la indagación.

Según la encuesta, el 43 por ciento de los sujetos afirmó que los rumores fueron el detonante de dicha inseguridad, misma que se aplacaba cuando las autoridades los reunían para aclarar la situación real del nosocomio.

Esta situación ocasionada por el rumor lo aborda claramente Jaume Fita (1999) al describirlo como la desinformación o el desconocimiento de la cultura y personalidad de la organización, las cuales pueden desencadenar conflictos y alimentar el fenómeno del rumor.

De ahí la importancia una comunicación estratégica, tal como lo afirma Scheinsohn:

La comunicación estratégica comporta un marco ético, un conjunto de principios y un sistema integrado de soluciones para el abordaje, la gestión y la dirección de la problemática comunicacional. (Scheinsohn 2010, p. 17)

3.2.2.1. Niveles de satisfacción laboral y situación del clima.

Es preciso resaltar que la comunicación interna, sea en el plano horizontal como en el vertical, es esencial para que todos los miembros de una organización sepan cuál es la visión de la empresa, su misión, sus objetivos y los retos que se presentan, de ahí su importancia y pertinencia, de saber cuál es la personalidad de la misma, lo que constituye un elemento clave de diferenciación empresarial, caracterizado por su singularidad y particularidad (Berstein, 1986; p. 77).

Según la muestra un 60 y un 18 por ciento de los sujetos encuestados se encuentra satisfecho y muy satisfecho con la labor realizada, respectivamente; el resto no, debido al poco estímulo que reciben.

Otro factor que influyó negativamente en la situación del clima y en la imagen del Hospital General Guasmo Sur, fue el “manejo de los cadáveres”, ya que por ser el nosocomio asignado como centro de almacenamiento y recepción de toda la zona, no logró enfrentar las complejidades del manejo de ese tema tan sensible, sin contar con las mínimas condiciones para ello. Esta fue una situación única y muy particular donde ninguna entidad para la fecha tenía la experiencia ni los protocolos de manejo para este tipo de situaciones como lo fue la pandemia.

Frente a esta situación, uno de los entrevistados afirma que no existe forma de manejar adecuadamente una situación totalmente desconocida para la humanidad, viéndose actualmente aún afectada la imagen del Hospital.

3.2.2.2 Identificación con la entidad

Expertos como (Berstein, 1986; Chaves, 1988; Hernández Mogollón, 1991; Sanz de la Tajada, 1994; Balmer, 1996; Marwick y Fill, 1997; Villafañe, 1998; Cappriotti, 1999; Stuart, 1999) analizaron cómo la empresa puede actuar para generar su imagen pública, coincidiendo en definir la personalidad como el punto de partida de tal proceso, pues constituye la base del texto de identidad (Scheinsohn, 1997) y de la posterior comunicación.

Según los encuestados, el 76 por ciento de la muestra considera que el ambiente interno en el hospital es de “una gran familia” y como tal, éste tiene sus altos y bajos, los cuales pueden subsanarse con un adecuado flujo comunicacional, puesto que solo un 36 por ciento afirma que fue escuchado por las autoridades.

- **Valoración del ambiente interno hospitalario en la Pandemia Covid-19**

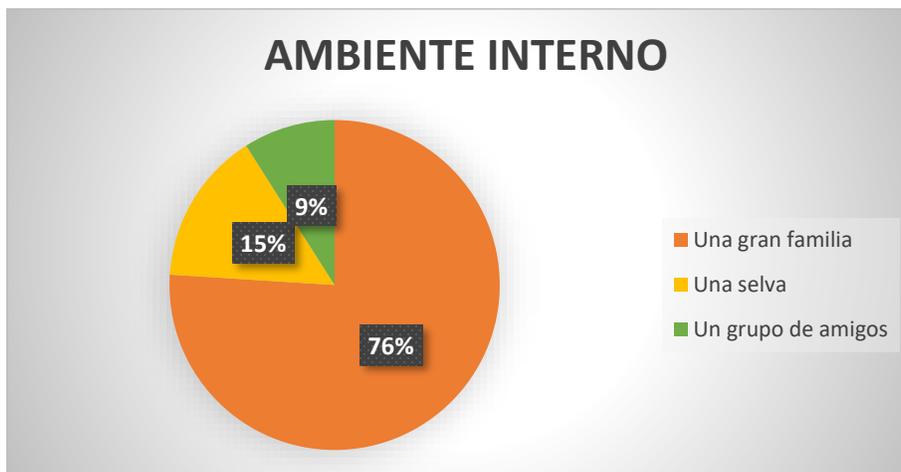


Gráfico 4: Valoración del ambiente interno hospitalario en la Pandemia Covid-19

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, esta apreciación difiere de la de uno de los funcionarios entrevistados, quien asegura que la situación comunicacional entre autoridades y funcionarios sí fue la óptima.

Otros factores que mediaron en el ambiente interno del hospital fue el miedo a contagiarse, de ahí el debilitamiento por las faltas y , en algunos casos excepcionales, hasta abandono de sus puestos de trabajo; este miedo colectivo invadió a la sociedad, no obstante, justo es decir que la mayoría de aquel personal permaneció en sus lugares de trabajo y demostró una gran valentía

3.2.2.4. Percepción sobre afectaciones personales y profesionales

La comunicación es un proceso relacional global que va más allá del mero intercambio de elementos informativos (Condit, 2005) e influye satisfactoriamente en el funcionamiento y operatividad de las instituciones sanitarias.

Los encuestados aseguran que la pandemia provocada por la Covid-19 afectó en un 75 por ciento la imagen y comunicación organizacional del Hospital General Guasmo Sur, tal como se observa en el siguiente cuadro.

- **Valoración sobre la imagen de la institución en la Pandemia Covid-19**

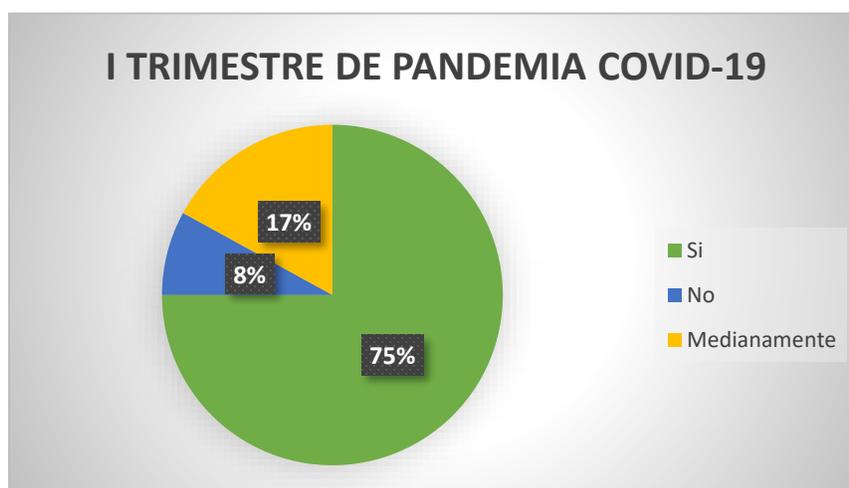


Gráfico 5: Valoración sobre la imagen de la institución en la Pandemia Covid-19

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.5 Percepción en cuanto al futuro de la entidad

Estudiar la situación de la imagen interna de una organización es reconocer que la imagen y la identidad corporativa jugarán un rol importante durante toda su existencia. Es por ello que José Antonio Meyer (2009) define la imagen como una apariencia formal que:

Lleva a cierto tipo de comportamiento y preferencias y, en consecuencia, a un posicionamiento determinado. Sin embargo, para que una imagen no sea efímera es necesario contar con particularidades innegables y coherentes que la fundamenten. (Meyer 2009, p. 114).

Por su parte TC Melewar (2007), al referirse a la personalidad corporativa la describe como el reflejo de “quién o qué es la empresa, hacia dónde está enfocada, en qué medida es diferente, qué hace, cómo lleva a cabo su negocio y qué representa”.

En la actualidad, cuando ya ha transcurrido varios meses de la pandemia por la Covid-19, el 20 por ciento de los encuestados avizora un futuro mucho mejor en el nosocomio, mientras que el restante, esto con el ir y venir de los días, opina que la situación ha tenido un cambio. Y es ahí donde es preciso citar las observaciones de Andrea Pérez e Ignacio Rodríguez (2014):

La identidad comunicada engloba los medios que la empresa utiliza para comunicar su identidad, así como la percepción de la misma por parte de sus audiencias objetivo. Sin embargo, en muchas ocasiones la identidad que los directivos desean transmitir no se corresponde plenamente con la percepción de los grupos de interés, bien porque la identidad no está bien reflejada en el comportamiento corporativo o porque existe ruido en los procesos de comunicación. (Pérez y Rodríguez 2014, p. 108).

A lo largo de este estudio podemos llegar a la conclusión que, si se trabaja en mejorar la comunicación organizacional desde sus bases se lograría cumplir con los objetivos trazados desde la misión y visión de esta casa de salud, donde su gerente como máxima autoridad junto a su equipo jerárquico deberán empoderarse del tema y ser canales que contribuyan a la mejora continua de la entidad.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En este capítulo se exponen los rasgos esenciales de la propuesta del plan de comunicación, atendiendo a sus diversos componentes, objetivos y acciones.

4.1. Diseño del plan de comunicación

Al ser un nosocomio exclusivo para el diagnóstico y tratamiento de la COVID-19, se requiere de un proceso comunicacional que facilite y agilice el flujo de mensajes que exista entre los diferentes grupos estudiados en este trabajo, lo cual permitirá que la organización cumpla eficazmente las metas trazadas; por tal razón este Plan de Comunicaciones será una herramienta que ayudará a fortalecer la comunicación con los públicos objetivos, tal como lo afirma Benito Berceruelo:

El plan tiene que identificar los públicos objetivo y concretar los mensajes dirigidos no solo a los Medios de Comunicación o a los trabajadores de la empresa, sino también a los usuarios, clientes, proveedores, inversores, ciudadanos y público en general. Y se trata de grupos de interés con voz y presencia en los nuevos canales de Comunicación que son las redes sociales, caracterizadas por la inmediatez, la actualización en tiempo real y su apertura al público. (Berceruelo 2016 p. 55)

La Organización Mundial de la Salud (OMS), declaró al virus Covid-19 como pandemia a nivel global el 11 de marzo de 2020. Como consecuencia de ello el Ministerio de Salud Pública (MSP), decretó el estado de Emergencia Sanitaria en todo el territorio ecuatoriano y el 13 de marzo, por disposición del presidente Lenin Moreno, se estableció el Estado de Excepción con lo cual se activó el Comité de Operaciones de Emergencia Nacional (COE-N).

Ante la rápida expansión del virus a nivel mundial, se fortaleció el Sistema de Vigilancia Epidemiológica para contener y responder a la pandemia, tanto en la Red Pública Integral de Salud (RPIS) y la Red Complementaria (hospitales y clínicas privadas). Para el efecto,

el Hospital General Guasmo Sur, implementó desde enero de 2020 el área de triaje respiratorio y hospitalización para casos sospechosos de Covid-19.

En ese sentido, desde la Dirección Asistencial se dispuso el fortalecimiento de la capacidad de diagnóstico, tratamiento, vigilancia epidemiológica, protección del personal de salud y la implementación de campañas de comunicación de riesgos interna y externa bajo asesoría y supervisión de los pares zonales. En febrero del 2020, el Gobierno Nacional determina que el Hospital General Guasmo Sur se convierta en un establecimiento de salud de atención exclusiva para pacientes confirmados de Covid-19, situación que se mantiene hasta la presente fecha. Para el efecto, las autoridades hospitalarias suspenden todos los servicios a pacientes con otras patologías manteniendo operativo la Unidad de Cuidados Intensivos y el servicio de Tuberculosis, bajo estrictas medidas de bioseguridad.

Los elementos que constituyen el punto de partida o insumo para el diseño del plan se han obtenido de los resultados de la información recopilada en la investigación y de los aspectos recogidos en el análisis FODA. En tal sentido es pertinente presentar a continuación los elementos esenciales del análisis FODA realizado.

4.1.1. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la institución hospitalaria objeto de estudio: Hospital General Guasmo Sur

FORTALEZAS: Capacidades distintivas, Ventajas naturales, Recursos superiores.

- Talento Humano especializado
- Cartera de Servicios con Especialidades Clínicas y Quirúrgicas
- Sistema Digital de Historia Clínica
- Hospital Docente y de Investigación
- Mejoramiento continuo de la calidad
- Hospital Centinela público en la Zona 8 Salud
- Enfoque de Seguridad al paciente

OPORTUNIDADES: Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico; Nuevas tecnologías y procesos productivos.

- Alianzas público-privada.
- Avances tecnológicos informáticos y biomédicos
- Actualización de estatuto orgánico de hospitales y manual de puestos
- Apertura de nuevos hospitales
- Recuperación financiera por atención a pacientes con seguros médicos
- Apertura de nuevos posgrados de especialidades y sub-especialidades

DEBILIDADES: Talones de Aquiles, Desventajas, Recursos y capacidades escasas.

- Falta de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y equipamiento
- Brecha de talento humano
- Mínimo desarrollo de área investigativa e informática
- Incumplimiento de planificación por falta de asignación presupuestaria
- Deficiente comunicación interna, externa e imagen institucional
- Unidades de apoyo diagnóstico con limitado funcionamiento
- Clima laboral y cultura organizacional deficiente
- Capacitaciones en función de los perfiles profesionales
- Brecha de equipos tecnológicos

AMENAZAS: Resistencia al cambio, Falta de interés o motivación, Altos riesgos y grandes obstáculos.

- Incremento de demanda por flujo migratorio y estacionalidad
- Crisis económica a nivel país por la pandemia covid-19
- Catástrofes naturales
- Déficit de médicos especialistas y sub-especialistas en el país
- Demandas legales en contra de la institución y sus profesionales.

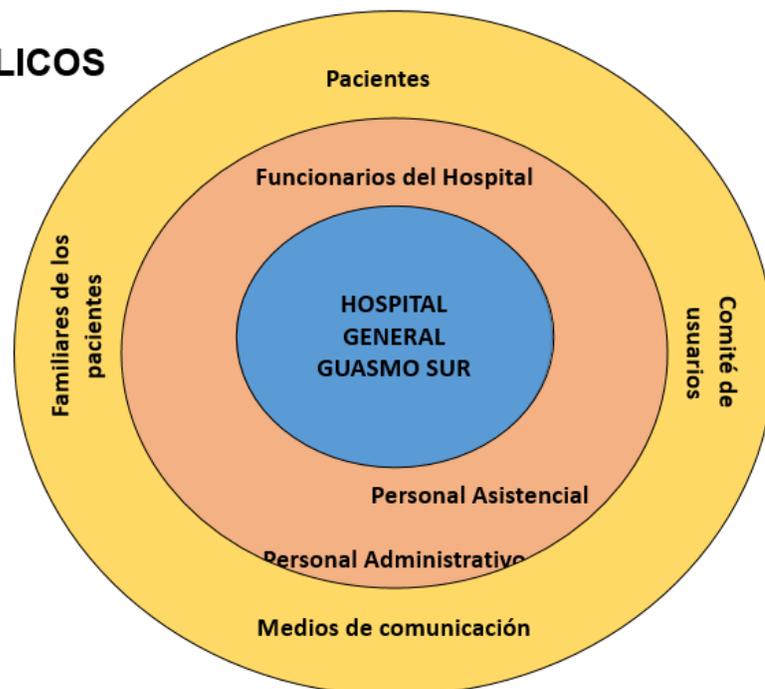
Frente a este escenario es viable la elaboración de un Plan de Comunicación de crisis, que pudiera ser utilizable no solo por este nosocomio sino convertirse en un referente para otras diferentes unidades de salud.

4.2. Mapa de públicos: Se presentan a continuación los dos tipos de públicos, interno y externo, que constituyen los stakeholders o públicos estratégicos fundamentales de la entidad

4.2.1. Público interno: funcionarios del nosocomio, quienes deben evidenciar a través de su trabajo los valores institucionales y la misión que tiene la institución.

4.2.2. Público externo: pacientes y familiares de pacientes, quienes hacen uso de los servicios que oferta la institución, enmarcados en el nivel de complejidad que posee el Hospital, con la finalidad de satisfacer sus necesidades en materia de salud. Este público llega a través de Emergencia; medios de comunicación, cuya influencia pública es necesario considerar.

MAPA DE PÚBLICOS



MAPA DE PÚBLICOS INTERNOS

STAKEHOLDERS	RAZÓN DE LA RELACION	EXPECTATIVA		CONFLICTOS-POSIBLES O EXISTENTES	DIFUSIÓN DIRECTA IMAGEN CORPORATIVA	INTERÉS ECONOMICO	CONOCIMIENTO CORPORATIVO SOBRE LA ORGANIZACION
PÚBLICO INTERNO		DESDE	HACIA				
Personal Asistencial	Relación de dependencia, Contratos bajo la modalidad LOSEP.	Servicios hospitalarios según la profesión de cada servidor público.	Atención a pacientes que acuden al nosocomio en busca de atención médica.	Saturación de pacientes; Falta de talento humano; No pago de horas extras; No uso de vacaciones.	Generadores.	No	Estructural del conocimiento profundo.
Personal Administrativo	Relación de dependencia, Contratos bajo la modalidad LOSEP.	Apertura de áreas administrativas para satisfacer las necesidades de los diferentes servicios del	Atención de requerimientos de los diferentes servicios hospitalarios.	Falta de presupuesto para la adquisición de medicamentos e insumos médicos; Falta de talento humano; No pago de horas extras; No uso de vacaciones.	Generadores.	No	Estructural del conocimiento profundo.

MAPA DE PÚBLICOS EXTERNOS

STAKEHOLD	RAZÓN DE LA RELACION	EXPECTATIVA	CONFLICTOS-POSIBLES O EXISTENTES	DIFUSIÓN DIRECTA IMAGEN CORPORATIVA	INTERÉS ECONOMICO	CONOCIMIENTO CORPORATIVO O SOBRE LA	
PÚBLICO EXTERNO							
Pacientes	Personas que acuden al hospital en busca de atención médica.	Síntomas que surgen en la vida de los usuarios.	Atención médica oportuna y gratuita.	Falta de medicamentos; Emisión de turnos de manera tardía; Falta de camas para ingresos.	Transmisores y Detractores.	No	Superficial, aspectos muy parciales.
Familiares de pacientes	Personas que acompañan a los pacientes que acuden al hospital en busca de atención médica.	Grado de discapacidad en los usuarios asistentes al hospital.	Acompañantes para la atención médica oportuna y gratuita.	El familiar no posee algún grado de discapacidad o vulnerabilidad; Falta de medicamentos; Falta de turnos de manera tardía; Falta de camas para ingresos hospitalarios.	Transmisores y Detractores.	No	Superficial, aspectos muy parciales.
Comité de Usuarios	Escuchan las quejas y felicitaciones de los pacientes, también son un canal entre el paciente y los tomadores de decisiones.	Síntomas que surgen en la vida de los usuarios.	Atención médica oportuna y gratuita.	Falta de medicamentos; Falta de médicos; Emisión de turnos de manera tardía; Falta de camas para ingresos hospitalarios.	Transmisores y Detractores.	No	Superficial, aspectos muy parciales.
Medios de Comunicación	Personas que acuden al hospital ante las quejas o actividades que desarrolla la institución.	Queja o actividades en el nosocomio.	Atención médica oportuna y gratuita.	Falta de medicamentos; Falta de médicos; Emisión de turnos de manera tardía; Falta de camas para ingresos hospitalarios.	Transmisores y Detractores.	No	Superficial, aspectos muy parciales.

4.4. Plan de comunicación de crisis.

El plan de comunicación de crisis que se presenta se orienta a prevenir o responder ante una crisis comunicacional relacionada con una situación de crisis que afecta a la institución. Los objetivos y acciones de cumplimiento que se presentan se han formulado como tipos de objetivo y acciones con un nivel de generalidad que posibilite sean tomados como punto de partida o referente para instituciones hospitalarias. En tal sentido, dichos objetivos y acciones pueden y deben modificarse a fin de poder implementarse en otros contextos.

4.4.1. Objetivos y acciones por tipo de público.

Se pretende establecer e implementar acciones como respuesta a las necesidades comunicacionales identificadas en los públicos objetivos y de esta manera contribuir al logro de los objetivos del nosocomio.

4.4.1.1. Stakeholders internos

- Personal asistencial y personal administrativo

O.1. Fortalecer la capacidad de respuesta adecuada a inconformidades de usuarios o pacientes mediante comunicación directa o comunicación mediática.

Acciones:

A.1.1.- Capacitación en comunicación asertiva al personal asistencial y administrativo a fin de dotarlos de capacidades de valorar y actuar adecuadamente ante la necesidad de respuesta a casos de inconformidades.

Responsable: Dirección Asistencial con la Gestión de Comunicación.

Fecha: Junio – Noviembre 2021-

A.1.2. Implementación de un sistema de retroalimentación ágil sobre inconformidades de pacientes (Encuestas de satisfacción).

Responsable: Gestión de Atención al Usuario.

Fecha: Junio – Julio 2021-

O.2.- Disminuir en más del 50 por ciento la fuga de información interna sensible, susceptible de dañar la institución.

Acciones:

A.2.1.- Sensibilización del personal asistencial y administrativo mediante acciones que involucren a los funcionarios, donde se tome en cuenta sus opiniones, es decir se sientan escuchados y parte no solo del problema sino también de la solución.

Responsable: Unidad de Talento Humano.

Fecha: Junio – Agosto 2021-

A.2.2.- Diseño y elaboración de material audiovisual sobre “Cómo actuar ante crisis propias del nosocomio”.

Responsable: Dirección Asistencial con la Gestión de Comunicación.

Fecha: Junio – Agosto 2021-

A.2.3. Actualización de carteleras y elaboración de matriz mensual sobre sus resultados.

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

A.2.4. Elaboración de matriz de quejas o sugerencias

Responsable: Gestión de Comunicación y Dirección Asistencial

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

A.2.5. Elaboración y publicación de videos por canales institucionales

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

A.2.6. Elaboración de matriz de actividades de comunicación interna

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

A.2.7. Monitoreo de las actividades de comunicación interna

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

4.4.1.2. Stakeholders externos

- Medios de comunicación y redes sociales
- Pacientes y sus familiares
- Comité de Usuario

O.3.- Monitorear sistemáticamente la situación de la imagen publicada en medios tradicionales y redes sociales.

Acciones:

A.3.1.- Monitoreo sistemático de medios de comunicación para la valoración de la situación de la imagen publicada.

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

A.3.2.- Monitoreo sistemático de las redes sociales a fin de evaluar la situación de la imagen de la entidad en redes.

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

O.4.- Sensibilizaciones a pacientes, familiares de pacientes y miembros del Comité de Usuario.

Acciones:

A.4.1.- Sensibilizar a este grupo humano sobre los beneficios que ofrece el Ministerio de Salud Pública en materia de promoción y prevención de la salud; con el propósito de salvaguardar la salud de los ciudadanos.

Responsable: Gestión de Atención al Usuario.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

A.4.2.- Estar en constante cruce de información entre el personal asistencial y administrativo para evitar el desabastecimiento de medicamentos o el agendamiento tardío de citas médicas.

Responsable: Dirección Asistencial, Dirección Administrativa y Gestión de Atención al Usuario.

Fecha: Sistemáticamente durante todo el año, iniciando de inmediato

O. 5. Fortalecer la comunicación mediática institucional y la comunicación con medios tradicionales y digitales.

A.5.1. Elaboración de boletines de prensa

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: mensualmente, todo el 2021

A.5.2. Monitoreo de imagen publicada en medios tradicionales y elaboración de informe mensual del monitoreo

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: mensualmente, todo el 2021

A.5.3. Monitoreo de imagen publicada en redes sociales y elaboración de informe mensual del monitoreo

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: mensualmente, todo el 2021

A.5.4. Elaboración de matriz mensual de Infochannel

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: mensualmente, todo el 2021

A. 5.5. Elaboración de matriz para producción de artes

Responsable: Gestión de Comunicación.

Fecha: Todo el año

Para la implementación del plan propuesto resulta necesaria la conformación de un Comité de Crisis, el cual se podrá convocar acorde con el tipo y nivel de riesgo en función del sistema de alertas. El Comité permitirá acelerar el proceso de toma de decisiones definiendo las prioridades y las estrategias a seguir, bajo la supervisión y asesoría permanente de autoridades zonales y nacionales del Ministerio de Salud Pública (MSP).

El comité estará integrado por los responsables de las diferentes áreas de la institución que estén directamente implicados en el incidente o funcionen como asesores en cada caso. Los miembros del comité deberán mantener una estricta confidencialidad de los debates o decisiones que se tomen durante las sesiones. Solo se difundirá al público externo lo acordado por el comité de la forma por ellos acordada. Cabe indicar que los productos comunicacionales descritos en el presente plan deberán proponerse y presentarse de la forma detallada exista o no una crisis en curso.

4.4.2. Responsables



4.4.3. Presupuesto

Por tratarse de productos elaborados por el equipo de Comunicación del Hospital General Guasmo Sur y difundidos a través de canales digitales institucionales o medios

de comunicación tradicionales el presupuesto requerido para la ejecución del presente plan es cero (0).

CONCLUSIONES

La pandemia provocada por el Coronavirus (Covid-19) desencadenó una serie de problemas, entre ellos: crisis de la economía mundial, el auge de los sistemas informáticos, el incremento del uso de las redes sociales, y sobre todo, el impacto de la pérdida de millones de vidas. En este escenario, cobra particular importancia la comunicación para el manejo de crisis. A lo largo del presente trabajo se han expuesto conceptos claves en torno a la relación entre la crisis y la comunicación interna, la imagen y la reputación, que sufren fuertes impactos si no es debidamente manejada la comunicación.

En los últimos años la gestión de comunicación de crisis ha cobrado especial importancia, pero su relevancia ha crecido exponencialmente con el surgimiento de la Covid-19 desde finales de diciembre de 2019. Este fenómeno epidemiológico ha cambiado el comportamiento del mundo y representa una de las mayores crisis que ha sufrido la humanidad, dejando hasta el 21 de febrero de 2021 más de 111 millones de casos confirmados y más de 2,5 millones de muertos en todo el mundo. Y en el caso de Ecuador, desde febrero de 2020, se extendió con gran rapidez, superando los 274.673 contagios y dejando a más de 10.796 personas fallecidas.

Estas preocupantes cifras demuestran que nadie en el mundo estuvo preparado para afrontar el virus, por tal motivo las cifras dicen más que mil palabras, mostrando sistemas sanitarios afectados en sus estructuras, generando así graves consecuencias no solo en el ámbito de la salud sino también en el comunicacional.

Los resultados de la investigación realizada demuestran las ideas asumidas como punto de partida en la hipótesis: las consecuencias de no haber contado con adecuada estrategia de comunicación de crisis en la institución hospitalaria objeto de estudio produjo severos daños en la comunicación y en imagen de la institución. Aseveración que pudiera hacerse extensiva a otras instituciones de salud en el Ecuador

De ahí la pertinencia de la sistematización que se propuso el presente trabajo acerca de la comunicación interna, la comunicación de crisis y la relación de ambas con la construcción de imagen por parte de los públicos.

Estas afectaciones de comunicación e imagen se constataron mediante la investigación, evaluada por los sujetos estudiados en un nivel de hasta el 75 por ciento. Las insuficiencias que presentó en ocasiones la comunicación formal fue suplida por la comunicación informal, con las consecuencias que de ellos se derivan, como surgimiento de rumores y altos niveles de incertidumbre.

Necesario es destacar que, frente a estas insuficiencias, el sentimiento de pertenencia y compromiso de los colaboradores del hospital prevalecieron frente a las complejísimas condiciones en las que se vieron forzados a trabajar y la inexistencia de una estrategia de comunicación de crisis.

Se constató que, como parte de la comunicación para la gestión de crisis, es necesario identificar los escenarios de riesgo a los que están expuestas las entidades, con el propósito de generar acciones comunicacionales capaces de minimizar el impacto sobre la dinámica organizacional, donde la imagen y la reputación no se vean afectadas. De ahí la pertinencia del abordaje de estos conceptos y sus relaciones, así como la necesidad del estudio, planificación e implementación de estrategias comunicacionales de gestión de crisis orientadas a minimizar los daños en la comunicación interna y externa, la imagen, y la reputación de la entidad.

La importancia del conocimiento de los stakeholders, y la determinación de objetivos y acciones que tomen como base las insuficiencias identificadas y el contexto en que se implementará, es la clave para la construcción de la propuesta de plan de comunicación de crisis que se presenta y que pudiera constituir una referencia para otras entidades hospitalarias ecuatorianas o de otras latitudes, lo cual pudiera constituir un aporte al mejor desempeño de entidades de la mayor importancia en el mundo en que vivimos,

pues, como la pandemia de la COVID 10 ha demostrado, de su desempeño depende la preservación de miles de vidas humanas.

Como reflexión final, desearía subrayar la importancia de la comunicación en sentido general y la comunicación de crisis en particular, en el contexto contemporáneo: su contribución a la preservación de la vida es hoy indiscutible y por tanto, más valorada que nunca.

A través de una buena gestión de la comunicación interna se logra el entendimiento, confianza y cooperación mutua entre los colaboradores, posibilitando el crecimiento y a la vez posicionamiento de las organizaciones, por ese motivo resulta necesaria la intervención en la gestión relacional y comunicacional, cuya finalidad es la construcción de buenas relaciones entre la organización y sus públicos, evitando así que se generen crisis comunicacionales que afecten la imagen de la organización; elemento fundamental que una organización debe tomar en cuenta para alcanzar sus objetivos, tan importante como su capital, su tecnología, sus bienes tangibles e intangibles, sus recursos humanos y técnicos, porque de ella depende su integración al entorno en el que se desenvuelve o cumple sus actividades.

RECOMENDACIONES

Que las autoridades que correspondan valoren la pertinencia de socializar esta investigación a fin de contar con un plan que pudiera servir de referente para la gestión de comunicación de crisis en instituciones hospitalarias.

Estudiar la situación que vivió el Hospital General Guasmo Sur en el marco de la pandemia por la Covid-19 permite ver su realidad en el aspecto de imagen y reputación, intangibles que evidenciaron una afectación directa por las situaciones expuestas en este trabajo de investigación, motivo por el cual se recomienda a las autoridades de la institución nosocomial darle mayor importancia al tratamiento de la comunicación interna y de crisis, misma que vaya acorde con los objetivos y valores institucionales.

Para ello, debe otorgarse la debida importancia a cada acción que se realice, desde la calidad de servicios que se ofrecen, hasta el impacto que cause en los espectadores no solo externos, sino también internos.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, S. (1996). Crisis management for corporate self –defense. Estados Unidos: New York. Publisher: AMACOM. ISBN-10: 0814402658 / ISBN-13: 978-0814402658.
- Argenti, P. (2003). Corporate communication. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Barret, R. (2003). Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidéepar les valeurs. Bruxelles; Paris: De Boeck.
- Béjin, A. & Morin, E. (1976). Introduction. Communications. Vol. 25, pp.1-3.
- Bernstein, D. (1984). La imagen de la empresa y la realidad. Crítica de las comunicaciones corporativas. Barcelona: Plaza & Janés.
- Berceruelo, B. (2016). Comunicación Empresarial. Primera edición, diciembre 2016. ISBN: 978-84-617-7387-9. Editorial: Estudio de Comunicación. Madrid, España.
- Buil, P. & Medina, A. (2016). La figura del dircom como generador de diálogo y reputación con los stakeholders. Sphera Pública, 16 (2016), 77-94.
- Cadalzo, Y. (2007). *Diagnóstico de la Comunicación organizacional en el Instituto Finlay*. La Habana, Cuba. Instituto Finlay.
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España. Editorial: Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile. Colección de Libros de la Empresa.

- Castells, M. (2006) *La sociedad red. Una visión global*. Editorial: Alianza. Barcelona, España.
- Clarke, T. (1997). Stakeholder communications. *Journal of Communication Management*, vol. 2, nº 3, pp 206-207.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, vol. 20, nº1, pp. 92-117.
- Castro, A. (2013). Comunicación y empresa: entendiendo los procesos. *DIRCOM*, 98 (1), 22.
- Costa, J. (2008). *El DirCom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Valencia, España: Costa Punto Com Editor (CPC).
- Costa, J. (2020). La Comunicación, más necesaria que nunca Comienza la era post. Red Euro Ibero Americana. Recuperado de: Red DirCom www.reddircom.com
- Condit, C. (2005). Communication as relationality. En Shepherd, Gregory; John, Jeffrey Striphas, Ted. *Communication as... perspectives on theory*. Thousand Oaks, California: SagePublications.
- Cornadó, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. En. *Anuario de Comunicación 2000* (pp. 136.137).ADC Dircom.
- Décaudin, J.; Igalens, J. y Waller, S. (2006). *La communication interne: stratégies et techniques*. Editorial: Dunod. Paris: Francia.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Editorial: ESIC. Madrid: España.

- Enrique, A. (2008). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis, propuesta de un modelo teórico. *Comunicación y Pluralismo*. N.º 6. Páginas 201-214. Salamanca, España.
- Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis Communication: A Review of Some Best Practices*. En Heath, Robert L. (ed.), *Handbook of Public Relations*. Sage Publications Inc. California: Thousand Oaks.
- Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*, México: México. Editorial: Trillas.
- Flores, C. & Herrera, L. (2010). Estudio sobre las percepciones y la educación ambiental. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo>
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España. Editorial: Díaz De Santos, S.A.
- García, J. (2002). *La reputación como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades* (Tesis de doctorado, Universidad de La Laguna).
- García, D., Smolak, E. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías, prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia* ISSN: 1575-2844. Año XV Nº 124 pp 51-67. Málaga, España.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. California: Thomson.
- Jaume, F. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: España. Ediciones Gestión 2000.

- Knezevich, T. (2017). *Gestión de comunicación de riesgo y de crisis*. Guayaquil, Ecuador. Editorial: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Kerchove, D. (1999). *La piel de la cultura*. Editorial: Gedisa. Barcelona: España.
- Losada, J.C. (2010). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona, España. Editorial: Ariel Comunicación.
- Nguyen, N. (2006). "The Perceived Image of Service Cooperatives: An Investigation in Canada and Mexico". *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, Issue 1, pp. 62-78.
- Marín, A. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid, España. Editorial: Fragua. ISBN: 978-84-7074-585-0
- Martínez de Velazco, A. (2003). Escuelas del comportamiento organizacional. En: Fernández Collado, C. (2003). *La comunicación en organizaciones*. México, Trillas. (pp.18-47).
- Medina, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*. Vol.2, nº 1, pp. 19-28. Madrid, España.
- Meyer, J. (2009). *Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio. Imagen y reputación en las organizaciones: Hacia un modelo de reputación en las instituciones de educación superior de Puebla*. RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación www.razonypalabra.org.mx. Puebla, México.
- Míguez, M. (2010). *Los públicos en las Relaciones Públicas*. Editorial: Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Barcelona: España.

- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Zer Revista de estudios de comunicación, 8, 303-321.
- Ministerio de Salud, E. (2021). Agendamiento de Citas Médicas. Pág. Web. <https://www.salud.gob.ec/agendamiento-de-citas-medicas/> . Guayaquil, Ecuador.
- Miranda, C., Guamán, N., Ortiz C. La investigación de públicos en la comunicación estratégica: estado de la cuestión. Revista Razon y Palabra. Vol.22, 3_102 Julio-Septiembre 2018 ISSN: 1605-4806.
- Ongallo, C. (2000) Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Editorial Dykinson. Madrid. 266 páginas. ISBN 84-8155-633-5.
- Otubanjo, O. y Chen, C. (2011). "The Meaning of Corporate Reputation: A Functional and Semiological Analysis".
- Olutayo Otubanjo, B. and Melewar, T.C. (2007), "Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 4, pp. 414-432. <https://doi.org/10.1108/13563280710832542>. Bingley, Reino Unido.
- Parsons, P. (2001). Beyond persuasion: the healthcare manager's guide to strategic communication (1st Ed.). Chicago: Health Administration Press.
- Pérez, A., Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. Revista: Cuadernos de Gestión, vol. 14, núm. 1, enero-junio, pp. 97-126. ISSN: 1131 – 6837. Vizcaya, España.

Piñuel, J. (1997): Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: España. Editorial: Síntesis.

Shamma, H. (2012). "Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications". International Journal of Business and Management, Vol. 7, Issue 16. doi:10.5539/ijbm.v7n16p151.

Shapiro, C. (1982). "Consumer Information, Product Quality and Seller Reputation", The Bell Journal of Economics, vol13 ,pp. 20 - 5.

Shapiro, C. (1983). "Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations". The Quarterly Journal of Economics, vol98, pp. 659-681.

Scheinsohn, D. (2010). Comunicación Estratégica. Cuaderno No. 28. Cuadernos del Centro de estudios en Diseño y Comunicación (Ensayos). Universidad de Palermo. Recuperado de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf. Buenos Aires, Argentina.

Villafañe, J. (1992): "La gestión estratégica de la imagen corporativa", en área 5inco, revista de comunicación audiovisual y publicitaria, N° 1, Septiembre-diciembre, pp. 3-23.

Villafañe, J. (1992). Introducción a la Teoría de la Imagen. Madrid, España. Editorial Pirámide.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva*. Madrid, España. Editorial: Pirámide.

Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España. Editorial: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España. Editorial: Pirámide.

Schmilchuk, G. (1996). Venturas y desventuras de los estudios de público. Cuicuilco, México. Nueva época, vol. 3, núm. 7, mayo-agosto, p. 31-57.

Thompson, J. (1998). *La media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Editorial: Paidós, SAICF. Barcelona, España.

Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional, Selección de lecturas*. La Habana: "Félix Varela".

Trelles, I. (2004). *Comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. Revista Espacio. No.10. ACCS, Cuba.

ANEXO N.º 1
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ENCUESTA

1. Qué valoración tiene usted en cuanto a los aspectos que se presentan en su institución (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1.- La comunicación con los superiores.	1	2	3	4
2.- La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4
3.- La comunicación con sus subordinados				
4.- La colaboración en el trabajo.	1	2	3	4
5.- La solidaridad.	1	2	3	4

2. El tipo de información que usted recibe aborda temas vinculados con:

2.1. Tareas y labores a realizar

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

2.2. Normativas, reglas, modos de hacer las cosas

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

2.3. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones, profesionales o personales

siempre casi siempre a veces casi nunca nunca

3. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en su empresa

	Muy útil	Útil	Poco útil	Medio no disponible
3.1	Reuniones			
3.2	Entrevistas			
3.3	Rumores			
3.4	Oficios y comunicados			
3.5	Correo electrónico			

3.6	Intranet
3.7	Encuentros informales
3.8	Redes sociales
3.9	Periódico/revista interna
3.10	Otros.
	Si marcó otros, poner cuáles

4. - Está usted satisfecho con las funciones que realiza en el hospital

Muy satisfecho Satisfecho Bastante satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho

5. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).

Sí No No sé

- 1 Una gran familia
- 2 Una selva
- 3 Un grupo de amigos
- 4 Un cuartel
- 5 Una sala de urgencias.
- 6 Una sala de espera

6. ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Mala Regular Buena Muy buena

7. En escala del 1 al 5 con el 5 como máximo. ¿Si se da la oportunidad de laborar en otro lugar donde preferiría?

- Hospital público
- Clínica privada
- Consultorio particular
- Ninguno de las anteriores porque me dedicaría a otra cosa

8.- ¿Cree Usted que la pandemia por COVID-19 afectó de manera significativa la imagen y comunicación organizacional del Hospital General Guasmo Sur?

- Si.
- No.

Medianamente porque la imagen y la comunicación organizacional en los hospitales públicos es un tema difícil.

9. Sabían los colaboradores del hospital qué información podían transmitir a pacientes durante la crisis

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca- Nunca

10. Se sintieron suficientemente informados durante la crisis

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

11. Sintió usted que era escuchado y sus opiniones tomadas en consideración por sus superiores durante la crisis

Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca

12. ¿Cuál fue el detonante de la crisis comunicacional evidenciada en el Hospital General Guasmo Sur?

- Falta de personal especializado en el diagnóstico y tratamiento del COVID-19.
- Falta de medicamentos, insumos y capacidad hospitalaria
- Falta de estrategias comunicacionales ante la crisis.
- Ninguna

13. ¿Cree Usted que el trabajo del departamento de Comunicación, Imagen y Prensa es vital en este tipo de pandemia? _____

¿Por qué?

14. ¿Cómo valora usted el futuro de la entidad?

Mucho mejor Mejor Igual Peor Mucho peor

ANEXO N.º 2

ENTREVISTA

Con la finalidad de conocer cómo afectó la pandemia provocada por la COVID-19 en el Hospital General Guasmo Sur, durante los meses de marzo, abril y mayo de 2020, en materia de imagen y comunicación organizacional, se realiza la presente entrevista al Dr. Jonathan Guacho, Director Zonal de Provisión de los Servicios de Salud de la Coordinación Zonal 8 Salud.

- ¿Cree Usted que designar al Hospital General Guasmo Sur como hospital centinela ante la pandemia por la Covid-19 fue acertado o no? Explicar por qué...
- ¿Contaba el nosocomio con el personal, medicamentos e insumos y capacidad hospitalaria para aceptar ese reto?
- ¿Cree Usted que este cambio de cartera de servicio generó afectaciones en la imagen y comunicación organizacional?
- Como máxima autoridad asistencial ¿Pensó o evidenció en algún momento que el personal se debilitaba o desertaba por miedo a contagiarse?
- ¿Cuál fue el detonante de la crisis comunicacional evidenciada en el Hospital General Guasmo Sur?
- ¿En qué plataforma informativa se evidenció la crisis en imagen y comunicación organizacional? Medios de Comunicación tradicionales (radio, prensa y televisión) o Medios de Comunicación digital (web y redes sociales).
- ¿Cree Usted que el trabajo o las estrategias implementadas por el departamento de Comunicación, Imagen y Prensa del nosocomio fue el correcto en este tipo de pandemia?
- ¿Cómo analiza Usted los primeros tres meses de pandemia vividos en el Hospital General Guasmo Sur?

ANEXO N.º 3

DISEÑO DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN EN RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES DE LA CATEGORÍA DE ANÁLISIS Y SUS INDICADORES.

Categoría de Análisis. Estrategia de comunicación de crisis del Hospital General Guasmo Sur

- **Dimensión 1. Comunicación interna y comunicación de crisis**

Indicadores

- 1.1. Flujos de comunicación
- 1.2. Mensajes
- 1.3. Canales
- 1.4. Afectación a comunicación e imagen
- 1.5. Gestión de comunicación interna
- 1.6. Situación de la comunicación de crisis
 - 1.7. Gestión de comunicación de crisis

- **Dimensión 2. Situación de la imagen interna**

Indicadores

- 2.1. Niveles de satisfacción laboral
- 2.2. Identificación con la entidad
- 2.3. Percepción sobre afectaciones personales, profesionales
- 2.2. Situación del clima
- 2.3. Percepción en cuanto al futuro de la entidad

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN EN RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES DE LA CATEGORÍA DE ANÁLISIS Y SUS INDICADORES

DIMENSIÓN 1. Situación de la comunicación interna y de crisis	INSTRUMENTOS A APLICAR																															
1.1. Flujos de comunicación y valores organizacionales	ENCUESTA	<p>1. Qué valoración tiene usted en cuanto a los aspectos que se presentan (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Malo</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Regular</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Bueno</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">Muy bueno</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2 La comunicación con los superiores.</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>3 La comunicación con los compañeros.</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>4 La comunicación con sus subordinados</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4 La colaboración en el trabajo.</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>5 La solidaridad.</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </tbody> </table>		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	2 La comunicación con los superiores.	1	2	3	4	3 La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4	4 La comunicación con sus subordinados					4 La colaboración en el trabajo.	1	2	3	4	5 La solidaridad.	1	2	3	4
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno																												
2 La comunicación con los superiores.	1	2	3	4																												
3 La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4																												
4 La comunicación con sus subordinados																																
4 La colaboración en el trabajo.	1	2	3	4																												
5 La solidaridad.	1	2	3	4																												
1.2. Mensajes	ENCUESTA	<p>2. El tipo de información que usted recibe aborda temas vinculados con:</p> <p>1. Tareas y labores a realizar --- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca nunca</p> <p>2. Normativas, reglas, modos de hacer las cosas --- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca nunca</p> <p>3. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones, profesionales o personales --- siempre casi siempre a veces casi nunca nunca nunca</p>																														

<p>1.3. Canales</p>	<p>ENCUESTA</p>	<p>3. Marque la opción que describa mejor la utilidad de los canales de comunicación existente en su empresa</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 85%;"></th> <th style="width: 5%; text-align: center;">Muy útil</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">Útil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3</td> <td>Reuniones</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Entrevistas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Rumores</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Oficios y comunicados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Correo electrónico</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Intranet</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Encuentros informales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Redes sociales</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Periódico/revista interna</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Otros.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>·</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="3">Si marcó otros, poner cuáles</td> </tr> </tbody> </table>			Muy útil	Útil	3	Reuniones			·				1				3	Entrevistas			·				2				3	Rumores			·				3				3	Oficios y comunicados			·				4				3	Correo electrónico			·				5				3	Intranet			·				6				3	Encuentros informales			·				7				3	Redes sociales			·				8				3	Periódico/revista interna			·				9				3	Otros.			·				1				0					Si marcó otros, poner cuáles		
		Muy útil	Útil																																																																																																																																			
3	Reuniones																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
1																																																																																																																																						
3	Entrevistas																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
2																																																																																																																																						
3	Rumores																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
3																																																																																																																																						
3	Oficios y comunicados																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
4																																																																																																																																						
3	Correo electrónico																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
5																																																																																																																																						
3	Intranet																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
6																																																																																																																																						
3	Encuentros informales																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
7																																																																																																																																						
3	Redes sociales																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
8																																																																																																																																						
3	Periódico/revista interna																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
9																																																																																																																																						
3	Otros.																																																																																																																																					
·																																																																																																																																						
1																																																																																																																																						
0																																																																																																																																						
	Si marcó otros, poner cuáles																																																																																																																																					
<p>1.4. Afectación de comunicación e imagen</p>	<p>ENCUESTA</p>	<p>8.- ¿Cree Usted que la pandemia por COVID-19 afectó de manera significativa la imagen y comunicación organizacional del Hospital General Guasmo Sur? <input type="checkbox"/> Si. <input type="checkbox"/> No. <input type="checkbox"/> Medianamente porque la imagen y la comunicación organizacional en los hospitales públicos es un tema difícil.</p>																																																																																																																																				
	<p>ENTREVISTA</p>	<p>1.¿Cree Usted que designar al Hospital General Guasmo Sur como hospital centinela ante la pandemia por la Covid-19 fue acertado o no? Explicar por qué... 2.¿Contaba el nosocomio con el personal, medicamentos e insumos y capacidad hospitalaria para aceptar ese reto? 3.¿Cree Usted que este cambio de cartera de servicio generó afectaciones en la imagen y comunicación organizacional?</p>																																																																																																																																				
<p>1.5. Gestión de comunicación</p>	<p>OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE DOCUMENTOS</p>	<p>Elaboración de Guía de análisis de documentos; de Gestión de comunicación de crisis; y de Observación.</p>																																																																																																																																				
<p>1.6. Situación de la comunicación de crisis</p>	<p>ENCUESTA</p>	<p>9. Sabían los colaboradores del hospital qué información podían transmitir a pacientes durante la crisis Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca</p> <p>10.Se sintieron suficientemente informados durante la crisis</p>																																																																																																																																				

		<p>Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca</p> <p>11. Sintió usted que era escuchado y sus opiniones tomadas en consideración por sus superiores durante la crisis Siempre- Casi siempre- A veces- Casi nunca- Nunca</p> <p>12. ¿En qué plataforma informativa se evidencio la crisis en imagen y comunicación organizacional: Medios de Comunicación tradicionales (radio, prensa y televisión) o Medios de Comunicación digital (web y redes sociales).</p>
	ENTREVISTA	<p>4.Como máxima autoridad asistencial, ¿pensó o evidenció en algún momento que el personal se debilitaba o desertaba por miedo a contagiarse?</p> <p>5.¿Cuál fue el detonante de la crisis comunicacional evidenciada en el Hospital General Guasmo Sur?</p> <p>6.¿En qué plataforma informativa se evidencio la crisis en imagen y comunicación organizacional: Medios de Comunicación tradicionales (radio, prensa y televisión) o Medios de Comunicación digital (web y redes sociales).</p> <p>8.¿Cómo analiza Usted los primeros tres meses de pandemia vividos en el Hospital General Guasmo Sur?</p>
1.7. Gestión de comunicación de crisis	ENTREVISTA	7.¿Cree Usted que el trabajo o las estrategias implementadas por el departamento de Comunicación, Imagen y Prensa del nosocomio fue el correcto en este tipo de pandemia?
	ENCUESTA	13-¿Cree Usted que el trabajo del departamento de Comunicación, Imagen y Prensa es vital en este tipo de pandemia? ¿Por qué?
	OBSERVACIÓN ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	Este indicador debe además investigarse mediante análisis de documentos y observación, también se lo analizaría en base a mi experiencia , para verificar si había estrategias de comunicación de crisis en el hospital.
DIMENSIÓN 2. Situación de la imagen interna		
2.1. Niveles de satisfacción laboral	ENCUESTA	11- Está usted satisfecho con las funciones que realiza en el hospital Muy satisfecho-Satisfecho-Bastante satisfecho-Poco satisfecho-Nada satisfecho
2.2. Identificación con la entidad	ENCUESTA	7. En escala del 1 al 5 con el 5 como máximo. ¿Si se da la oportunidad de laborar en otro lugar donde preferiría? <input type="checkbox"/> Hospital público <input type="checkbox"/> Clínica privada <input type="checkbox"/> Consultorio particular <input type="checkbox"/> Ninguno de las anteriores porque me dedicaría a otra cosa

<p>2.3. Situación del clima</p>	<p>ENCUESTA</p>	<p>5. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría? (Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio).</p> <p>1 Una gran familia</p> <p>2 Una selva</p> <p>3 Un grupo de amigos</p> <p>4 Un cuartel</p> <p>5 Una sala de urgencias.</p> <p>6 Una sala de espera</p>
<p>2.4. Valoración de imagen interna</p>	<p>ENCUESTA</p>	<p>¿Qué imagen cree Ud. que ofrece su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)</p> <p>1. Mala 2. Regular 3. Buena 4. Muy buena</p>
<p>2.5. Percepción en cuanto al futuro de la entidad</p>	<p>ENCUESTA</p>	<p>13. ¿Cómo valora usted el futuro de la entidad? Mucho mejor- Mejor- Igual- Peor. Mucho peor</p>

ANEXO N.º 5

ELABORACIÓN DE GUÍAS

GUÍA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

- 1- Existencia de documentos de planificación o estrategias de comunicación.
2. Realización de diagnósticos previos a esos diseños.
3. Evaluación del cumplimiento de esas estrategias.
4. Existencia de Dircom.
5. ¿Quién realiza esta función?
6. ¿A quién se subordina?
7. ¿Cómo es la composición de este dispositivo, qué experiencias tienen?
8. Nivel de relación con los altos directivos.
9. Existencia de objetivos de comunicación. ¿Existen, son declarados, son priorizados por la entidad? ¿Quién los aprueba?
10. Presupuesto de comunicación. ¿Existe, es suficiente? ¿Cuándo las papas queman, es el primero en sufrir recortes?

GUÍA DE ANÁLISIS SOBRE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

1. Existencia o no de documentos de planificación o estrategias de comunicación de crisis.
2. ¿Se diseñan estrategias de comunicación de crisis?
3. ¿Se realizan diagnósticos previos a esos diseños de comunicación de crisis?
4. ¿Se evalúa el cumplimiento de esas estrategias de comunicación?
5. ¿Qué experiencias existen sobre comunicación de crisis?

GUÍA DE ANÁLISIS SOBRE OBSERVACIÓN

1. Aplicación de flujos o estrategias de comunicación de crisis.
2. Deterioro de la comunicación e imagen interna del hospital.
- 3.- ¿Existen o no protocolos de calidad frente a la saturación de pacientes en las salas del nosocomio?
- 4.- ¿Existen o no mecanismo para medir la falta de personal asistencial?

ANEXO N.º 6

OTROS PLANES COMUNICACIONALES ANTE INCREMENTO DE CASOS DE CORONAVIRUS EN LA COORDINACIÓN ZONAL 8 SALUD (GUAYAQUIL, DURÁN Y SAMBORONDÓN)

Antecedentes

Los Coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves, como ocurre con el Coronavirus causante del síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS-CoV) y el que ocasiona el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV). Un nuevo Coronavirus es una nueva cepa que no se había encontrado antes en el ser humano.

Situación mundial

El diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan en China, se detectaron casos de neumonía de causa desconocida, la mayoría de los casos habían trabajado o visitado el mercado de pescados y mariscos de Huanan, siendo el mayor mercado de mayoreo de productos marinos.

La expansión del coronavirus por el mundo no remite y la OMS la declara pandemia el 11 de marzo. Actualmente esta enfermedad alcanza más de 51 millones de casos.

Situación Ecuador

Desde febrero 2020 el Coronavirus (Covid-19) se encuentra latente en Ecuador, donde a enlutado a miles de familias pese a todo el esfuerzo realizado por las autoridades sanitarias. Hasta el 12 de febrero de 2021, el Ministerio de Salud Pública (MSP) reporta 263.517 casos con 10.503 personas fallecidas confirmadas por esta enfermedad, mientras que 4.717 fallecidos probables.

Objetivo general

Informar a la población sobre la pandemia del coronavirus que existe a nivel mundial, en el país y el incremento de casos en la ciudad de Guayaquil, promoviendo de esta manera la participación de la ciudadanía para la reducción de casos.

Objetivos específicos

- Informar a la comunidad de forma permanente para aumentar la percepción del riesgo y tomen las medidas indicadas por el Gobierno Nacional para que no existan más contagios en la ciudad.
- Sensibilización de la comunidad para protegerse, proteger a su familia con el mensaje de quedarse en casa para evitar la propagación del virus.
- Apoyo de los medios de comunicación, empresas, influencers para la difusión de la información y mensajes claves de prevención.
- Brindar a la ciudadanía información veraz y oportuna mediante nuestros canales y respuestas ante las inquietudes para no perder la credibilidad del trabajo que realiza el MSP en territorio.

Acciones a implementar

- Vocerías permanentes de autoridades para informar a la ciudadanía, en caso de Guayaquil debe ser el Coordinador Zonal donde se debe resaltar las medidas de prevención que la comunidad debe cumplir, así como las unidades de Salud y hospitalarias dentro de la jurisdicción de la Zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborondón), que se encuentran habilitadas para la atención de pacientes sospechosos y confirmados. Se mantienen las entrevistas con herramientas comunicacionales digitales o telefónicas y así evitar el aumento y propagación de contagio del virus, con bancos de preguntas para los medios impresos.
- Mensajes de sensibilización a la comunidad a través de los puntos informativos y charlas que se realizan en nuestras unidades de salud, la difusión en los infochannels.
- Recordar a la ciudadanía las medidas de prevención en las visitas domiciliarias a los pacientes con síntomas y al tomar las muestras.

- Difusión de mensajes mediante los vehículos de control vectorial, durante las fumigaciones. (cuña)
- Mediante los medios de comunicación, influencers y personas públicas, cantantes, que manejen perfiles de credibilidad, difundan los mensajes de prevención desde sus redes sociales.
- Ante esta crisis sanitaria mantener informados a todos los seguidores de redes sociales, necesitan saber a dónde ir y qué hacer ante los síntomas, responder sus quejas y denuncias.
- Socialización de la #AppSaludEc , aplicación mediante la cual contactaremos con cada compatriota y conoceremos su estado de salud.
- Elaboración de materiales audiovisuales (memes) para la jurisdicción de la Zona 8 y difundir masivamente en redes sociales, enfocando una realidad de los sectores que no cumplen las disposiciones como los bingos, reuniones de barrio, juegos en la calle, sentados en aceras y dar un mensaje de quedarse en casa, que cuiden a sus familias.
- Monitorear las redes sociales para detectar audios o información falsa que tergiversen la información real que se difunde, creando pánico en la ciudadanía; queremos aumentar la percepción del riesgo en los mensajes no el pánico.

Mensajes para memes

Imagen: Gente jugando futbol en la calle.

Mensaje: Estas jugando con tu vida, tu familia y tu barrio, ese puede ser tu último juego. NO juegues con tu vida y la de tu familia. #QuédateEnCasa.

Imagen: Varias señoras jugando bingo en la calle.

Mensaje: ¿Sabes que ganarás en esta partida de bingo? Enfermar a tu familia. #QuédateEnCasa

Imagen: Niños jugando en la calle.

Mensaje: Tus niños están jugando con la vida, un virus circula alrededor de ellos. Sé responsable cuídalos. #QuédateEnCasa

Imagen: Hombres y mujeres conversando sentados en las veredas y otros de pie, escuchando música.

Mensaje: No propagues el virus en tu comunidad, cuida a tu familia. #QuédateEnCasa

Imagen: Número de fallecidos y número de contagiados.

Mensaje: Cuida a tu familia, tu podrías ser parte de las estadísticas. #QuédateEnCasa

Nudos críticos

Hay que tomar en cuenta que la mayor parte de la población guarda el aislamiento domiciliario y al momento no tenemos personal haciendo trabajos extramurales como visita casa a casa, puntos informativos en centro comerciales, mercados, iglesias justamente para prevenir el contagio del personal de salud.

Desde nivel nacional mejorar el servicio de la línea 171 ya que mantenemos en redes sociales muchas quejas por la falta de atención y se pierde la credibilidad.

Debido a que somos la ciudad donde se han detectado el mayor número de casos positivos por COVID-19 y en donde muchos servidores públicos han tenido que ser aislados por contraer el virus, limitando el número de atenciones a los casos sospechosos y tomas de muestras. Se han presentado varias denuncias en redes sociales y medios de comunicación, lo que conlleva a que las vocerías o información que solicitan los medios se enfoquen en estas denuncias que realiza la ciudadanía y cuál es el accionar por parte del MSP ante estas acusaciones o informaciones. Además del caso de levantamiento de cadáveres que los medios se contactan con la Policía Nacional para abordar este tema les indican que la autopsia a los casos sospechosos por COVID -19 debe ser manejada por el MSP.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Pasmay Pesantes Andrea Lieneth, con C.C: #0922107271 autor/a del **trabajo de titulación**: “Diseño de una estrategia de comunicación de crisis para el Hospital General Guasmo Sur, de Guayaquil, Ecuador” previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN PERIODISMO Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 22 de mayo de 2021

f. _____

Nombre: Pasmay Pesantes Andrea Lieneth

C.C: **0922107271**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Diseño de una estrategia de comunicación de crisis para el Hospital General Guasmo Sur, de Guayaquil, Ecuador".		
AUTOR(ES)	Pasmay Pesantes Andrea Lieneth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Trelles Rodríguez Irene		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Periodismo y Gestión de Comunicación		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Periodismo y Gestión de Comunicación		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de mayo de 2021	No. DE PÁGINAS:	108
ÁREAS TEMÁTICAS:	Medios de Comunicación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación Interna, Comunicación externa, Estrategia Comunicacionales		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La situación provocada por el Coronavirus ha incidido en un conjunto de factores como la crisis de la economía mundial, el auge de los sistemas informáticos, el incremento del uso de las redes sociales, y sobre todo, el impacto de la pérdida de millones de vidas. En este escenario, cobra particular importancia la comunicación para el manejo de crisis. En el presente trabajo se exponen algunos conceptos en torno a la relación entre la crisis y la comunicación interna, la imagen y la reputación, que sufren fuertes impactos si no es debidamente manejada la comunicación.</p> <p>Como parte de la comunicación para la gestión de crisis es necesario identificar los escenarios de riesgo a los que están expuestas las entidades con el propósito de generar acciones comunicacionales capaces de minimizar el impacto sobre la dinámica organizacional. Tales impactos son extensivos a intangibles como la imagen y la reputación. De ahí la pertinencia del abordaje de estos conceptos y sus relaciones, así como sobre la necesidad del estudio, planificación e implementación de estrategias comunicacionales de gestión de crisis orientadas a minimizar los daños en la comunicación interna y externa, la imagen, y la reputación de la entidad.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	

CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:	E-mail:
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Directora: Dra. Irene Trelles Rodríguez	
	Asistente: Ing. Sindy Murillo	
	Teléfono: 0999358806	
E-mail: maestria.periodismo.comunicacion@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		