

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado**



**Estrategia de Comunicación Organizacional Interna
Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala**

Licenciada Nidia América Cruz Samayoa

Guatemala, noviembre de 2013

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional**

**Estrategia de Comunicación Organizacional Interna
Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala**

**Trabajo de Graduación
Presentado por**

Licenciada Nidia América Cruz Samayoa

**Previo a optar al Título:
Magister Artium en Comunicación Organizacional**

Guatemala, noviembre de 2013

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Director	Lic. Julio E. Sebastián Chilin
Representantes Docentes	Lic. Víctor Carillas M.A. Amanda Ballina
Representantes Estudiantiles	Néstor Aníbal de León Velásquez José Jonathan Girón Ticurú
Representante de los Egresados	Lic. Johnny Michael González Batres
Secretaria	MSc. Claudia Molina

Consejo Académico de Postgrado

Director	Lic. Julio E. Sebastián Chilin
Directora de Postgrado	M.A. Aracelly Krisanda Mérida González
Vocal 1	Dr. Ángel Valdez
Vocal 2	M.A. Amanda Ballina Talento
Vocal 3	MSc. Sergio Morataya

“Para efectos legales, la autora de este informe final es la responsable de su contenido”

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
Capítulo 1: Diagnóstico Situacional.....	1
1.1. Naturaleza de la Liga Nacional Contra el Cáncer	1
1.2. Organización de la Liga Nacional Contra el Cáncer	4
1.3. Servicios que presta la institución.....	6
1.4. Organigrama de la Liga Nacional Contra el Cáncer	10
1.5. Logotipo	12
Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos.....	14
2.1. Fundamentos Epistemológicos	14
Capítulo 3: Diagnóstico Comunicacional	21
3.1. Desarrollo del proceso.....	21
3.2. Análisis e interpretación de datos	34
CONCLUSIONES.....	107
Comunicación interna	107
Identidad institucional	108
Comunicación externa	108
RECOMENDACIONES.....	110
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	112
Propuesta de estrategia de comunicación interna.....	112
Objetivos de la propuesta de comunicación	113
Público objetivo.....	113
Productos de la estrategia	115
Validación de la propuesta.....	145
Cronograma de la implementación de la propuesta	151
Plan de monitoreo y evaluación	151
RESULTADOS FUTUROS	153
La estrategia de comunicación.....	153
Los resultados futuros de la estrategia de comunicación interna.....	153
BIBLIOGRAFÍA.....	156

E-GRAFÍA.....	160
ANEXOS.....	161
Anexo 1.....	162
Instrumento para realizar el FODA.....	162
Anexo 2.....	163
Encuesta sobre comunicación interna en la Liga Nacional Contra el Cáncer.....	163
Anexo 3.....	171
Entrevista sobre la comunicación externa en la Liga Nacional Contra el Cáncer.....	171
Anexo 4.....	174
Validación de materiales de comunicación para la Liga Nacional Contra el Cáncer	174
Anexo 5.....	177
Solicitud a la Liga Nacional Contra el Cáncer para realizar Práctica Profesional Supervisada.	177
Anexo 6.....	178
Aceptación de Práctica Profesional Supervisada en la Liga Nacional Contra el Cáncer.	178
Anexo 7.....	179
Aceptación de trabajo de campo – encuestas en personal – en la Liga Nacional Contra el Cáncer.....	179
Anexo 8.....	180
Compromiso de implementación de la propuesta de estrategia de comunicación organizacional interna en la Liga Nacional Contra el Cáncer.	180
Anexo 9.....	181
Índice de gráficas	181
Anexo 10.....	181
Índice de imágenes	181
Anexo 11.....	183
Índice de cuadros	183
Anexo 12.....	184
Índice de diagramas.....	184
Anexo 13.....	184
Índice de diseños.....	184

RESUMEN

La presente propuesta de comunicación organizacional interna para la Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala, se fundamenta en los diagnósticos situacional y comunicacional interno y externo realizados en la institución, para este fin. Se desarrolló a través de una investigación de tipo cuali-cuantitativo, en donde se utilizaron técnicas de revisión bibliográfica y documental, observación participante, desarrollo de FODA, árbol de problemas, encuestas y entrevistas semi estructuradas. Para obtener la información, se procedió a realizar un tamaño muestral en tres niveles a directivos, trabajadores institucionales y pacientes que asisten a los servicios que proporciona la Liga.

En este proceso fueron identificados los principales problemas de comunicación existentes, destacando los de comunicación interna, la limitada apertura y receptividad para la comunicación, tanto de los trabajadores como de los directivos; falta de empatía por parte de los directivos en la relación con los trabajadores y viceversa, además de falta de identidad con la Liga por parte de los trabajadores, considerando que esta es sinónimo de Junta Directiva con la que no se sienten identificados sino que con la dependencia en que laboran.

En cuanto a la comunicación externa se detectó que los mensajes no cuentan con competencia cultural, continuidad y disponibilidad al público.

Ante lo cual se propone importantes cambios que permitirán aportar mejoras significativas de manera específica para la comunicación interna en la institución, esta propuesta tiene como objetivos estimular en los directivos y trabajadores la apertura y receptividad a la comunicación, animar la empatía de parte de los directivos en su relación con los trabajadores y construir la identidad de la Liga Nacional Contra el Cáncer en los trabajadores de la institución.

Esta propuesta ha sido validada y aprobada por la Dirección Administrativa y la Junta Directiva de la Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, proponer cambios en el mismo, con resultados que sean previsibles.

Permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender las relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio, prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención o bien cambios suscitados en algún aspecto de la estructura de la organización bajo estudio, además definir problemas y potencialidades, profundizar en los mismos y establecer prioridades; también qué problemas son causa de otros y cuáles consecuencia, lo que permite diseñar estrategias, identificar alternativas y decidir acerca de acciones a realizar.

En el contexto de la Liga Nacional Contra el Cáncer, se identificaron y analizaron las estrategias de comunicación interna utilizadas por la institución y las estrategias de comunicación a los pacientes que asisten a los servicios que presta la Liga. De la problemática encontrada, se eligió la referente a comunicación interna para elaborar una propuesta comunicacional. Con base en los resultados se ha realizado tal propuesta que permita mejorar la comunicación organizacional que logre generar una motivación intrínseca en los miembros de la organización, con el aval de la Dirección Administrativa y la Junta Directiva de la Liga.

La comunicación interna institucional evaluada a través de entrevistas y encuestas anónimas manejadas con discreción, ha permitido que los trabajadores evaluados hayan expresado con libertad su sentir respecto a la comunicación dentro de la institución, lo que ha revelado importante información para la toma de decisiones en cuanto a la propuesta comunicacional.

Cabe destacar que la selección de la comunicación interna como tema para la propuesta comunicacional, es de notoria importancia social en vista que los usuarios internos desarrollarán su trabajo en un ambiente equilibrado, estable, agradable, cómodo para trabajar y de aquí que como consecuencia los servicios hacia el usuario externo, serán más eficientes.

Capítulo 1: Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional tiene como objetivo examinar el problema que afronta la organización y debe considerar con claridad y precisión qué se pretende conseguir con su desarrollo. Se debe considerar factores internos y externos de la organización, valorados por su incidencia y repercusión.

Permite al investigador adelantar un pronóstico, es decir, la evolución probable según las decisiones adoptadas. No incluye la puesta en práctica de soluciones.

1.1. Naturaleza de la Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 1
Edificio
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

La Liga Nacional contra el Cáncer es una asociación, ajena a toda actividad política, religiosa y lucrativa, que tiene por objeto promover la organización así como la realización en la República de Guatemala de la lucha contra el Cáncer y todas sus manifestaciones, actuando por sí misma o en cooperación con los

organismos oficiales además de instituciones privadas, cuyos fines sean análogos a ella.

Fue fundada en el año 1952 por inquietud del Club Rotario de Guatemala. La comisión de organización fue presidida por el Doctor Bernardo del Valle Samayoa, sus estatutos y personalidad jurídica fueron aprobados por Acuerdo Gubernativo el 3 de febrero del año 1953. La primera clínica se inauguró el 28 de agosto de 1953 en las instalaciones del hospital San Juan de Dios, su presupuesto fue financiado por la Liga.

En 1954 obtuvo del gobierno central, un terreno aledaño al hospital Roosevelt, en donde se inició la construcción de instalaciones para alojar a pacientes ambulatorios.

En 1969, quedó inaugurado el hospital de dos plantas para alojar 80 pacientes. Posteriormente se le agregó un nivel más y se le efectuaron algunas modificaciones, teniendo en la actualidad, capacidad para atender 108 pacientes.

La visión de la Liga Nacional Contra el Cáncer es ser una institución líder en la región, en investigación y atención integral del cáncer, con la más alta tecnología, personal capacitado, con sensibilidad social, desarrollando estrategias para nuestra mejora continua.

Han establecido como misión, ser una institución privada no lucrativa, comprometida en brindar calidad de vida en servicios de educación, prevención, diagnóstico y tratamiento de cáncer en jóvenes y adultos en Guatemala.

Los valores institucionales son la vocación al servicio, el profesionalismo, humanismo, compromiso, credibilidad y competitividad.

La Liga Nacional Contra el Cáncer pertenece a la Asociación de Ligas Nacionales Contra el Cáncer de Latinoamérica (ALICC).

El hospital “Dr. Bernardo del Valle Samayoa” es un hospital escuela en la especialización de cirugía oncológica en Guatemala. Es el único hospital especializado contra el Cáncer en Centroamérica y el Caribe.

La Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala cuenta con el primer hospital de vacunación permanente contra el virus del papiloma humano (VPH) en Latinoamérica.

Los objetivos de la organización son:

- Formular planes generales y específicos de trabajo para el desarrollo de lucha contra el Cáncer.
- Organizar campañas que tiendan a hacer conciencia nacional en cuanto a la detección del Cáncer, sus consecuencias y síntomas, la importancia de un diagnóstico precoz, establecer métodos de tratamiento en colaboración pública. Elaborar programas de educación profesional y de divulgación relativos a sus fines.
- Colaborar con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y con entidades oficiales y privadas afines para lograr la unificación de métodos y la coordinación de los trabajos, a fin de evitar la duplicación de esfuerzos.
- Gestionar la emisión, reforma y derogatoria de las normas legales que puedan influir favorable o desfavorablemente en el buen éxito de la lucha contra el Cáncer.
- Promover la fundación de centros de diagnóstico y tratamiento y de asistencia y la organización de centros de investigación científica y prestarle la colaboración requerida para el éxito y progreso de sus labores.
- Elaborar estadísticas de interés para el éxito de la lucha contra el Cáncer.
- Mantener constante información al público de las actividades desarrolladas por la Liga y de sus programas de acción.
- Establecer y mantener relaciones con sociedades y entidades análogas del país y del extranjero y promover el desarrollo y la coordinación de la lucha contra el Cáncer en los demás países del mundo.

Para el logro de sus objetivos la Liga Nacional Contra el Cáncer está constituida por socios activos y socios contribuyentes. Socios activos son aquellos que colaboran permanentemente con sus servicios personales gratuitos al éxito de los trabajos de la Liga. Socios contribuyentes son los que aportan a la Liga recurso pecuniario periódico.

1.2. Organización de la Liga Nacional Contra el Cáncer

La institución objeto de este estudio es la Liga Nacional Contra el Cáncer. La cual cuenta con una Junta Directiva que está conformada por: Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Pro-Tesorero, Secretario General, Pro-Secretario, seis Vocales titulares y seis Vocales suplentes. Formará parte de la Junta Directiva, el Secretario Ejecutivo nombrado por ella, quien será empleado de la Liga y tendrá voz informativa pero carecerá de voto.

Cargo	Nombre
<u>Titulares</u>	
Presidente	Dr. Rodolfo Estrada Cuevas
Vice-Presidenta	Dra. Vicky Fuentes de Falla
Tesorero	Lic. Lucas Marino Mejicanos L.
Pro-Tesorero	Ing. Edgar Gilberto Maselli Ortiz
Secretario Gral.	Dr. Juan José Flores Asturias
Pro-Secretario	Sr. Francisco García González
Vocal I	Ing. Guillermo Contreras Barrios
Vocal II	Ing. José Guillermo Moreno Cordón
Vocal III	Lic. Carlos Rafael Valle
Vocal IV	Dr. Eduardo Gharzouzi Bassila
Vocal V	Dr. Hugo Leonel Castellanos Baiza
Vocal VI	Dr. Juan Carlos Del Cid Cuyun

Suplentes:

Vocal I	Lic. Fernando Ramón Marín Amaya
Vocal II	Licda. Rosemarie Maldonado
Vocal III	Sra. Ana María Valladares de Goyzueta
Vocal IV	Sra. Sonia Cosenza Cruz de Bauer
Vocal V	Lic. Julio Stuardo Durán Garzaro
Vocal VI	Dr. Hesler Morales Mérida

Administrativamente está conformada por:

- Asamblea General de Asociados
- Junta Directiva
- Gerencia General
- Dirección de Recursos Humanos
- Contraloría General
- Dirección Administrativa
- Dirección de Informática
- Dirección Médica del Instituto Nacional de Cancerología –INCAN-
- Departamento de Prevención, Investigación y Educación en Salud – PIENSA-
- Farmacia

1.3. Servicios que presta la institución

Clínicas de consulta	Proctoscopías
Prueba de Papanicolaou	Implante Cesium
Rayos "X"	Implante Curietron
Mamografía	Cirugía mayor
Ultrasonido	Cirugía menor
Laboratorio clínico	Cirugía radical mayor
Banco de sangre	Quimioterapia
Marcadores tumorales (antígeno prostático, CA 125, ACE, etc.)	Radioterapia externa
Colonoscopia	Braquiterapia
Colposcopia	Nutrición
Citología	Cuidados paliativos
Laboratorio de Patología	Dermatología
Endoscopia	Clínica del dolor
(esófago-gastroscopia, colposcopia, nasofibro laringoscopia, etc.)	Servicio de encamamiento
Electrocardiograma	Banco de sangre
Ortopedia Oncológica	Farmacia
Neurocirugía	Trabajo social
Urología oncológica	Albergue
	Otros.

Imagen 2
Servicio de rayos “X”
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 3
Servicio de ultrasonido
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 4
Servicio de tomografía
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 5
Servicio de endoscopia
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 6
Servicio de encamamiento
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



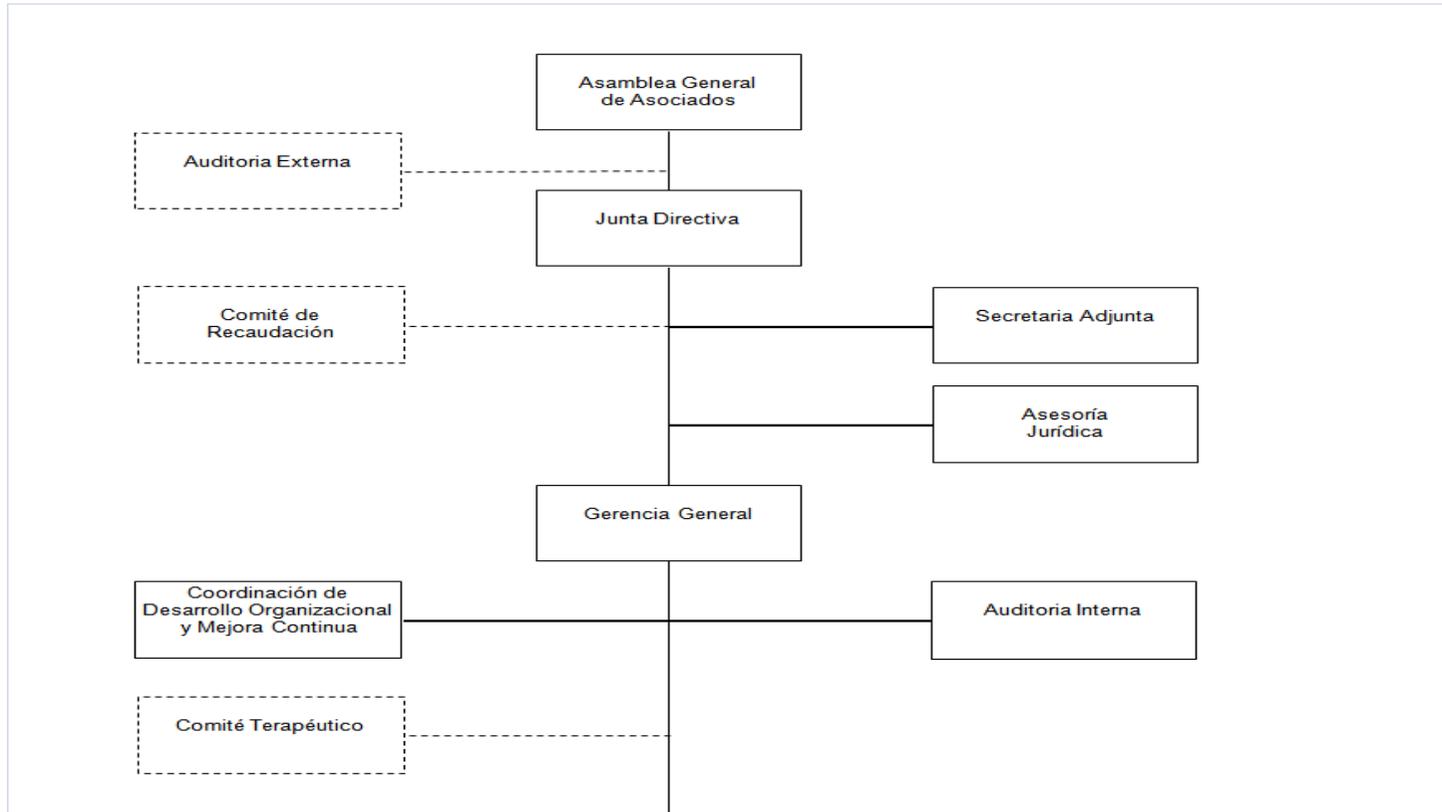
Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 7
Servicio de cirugía
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



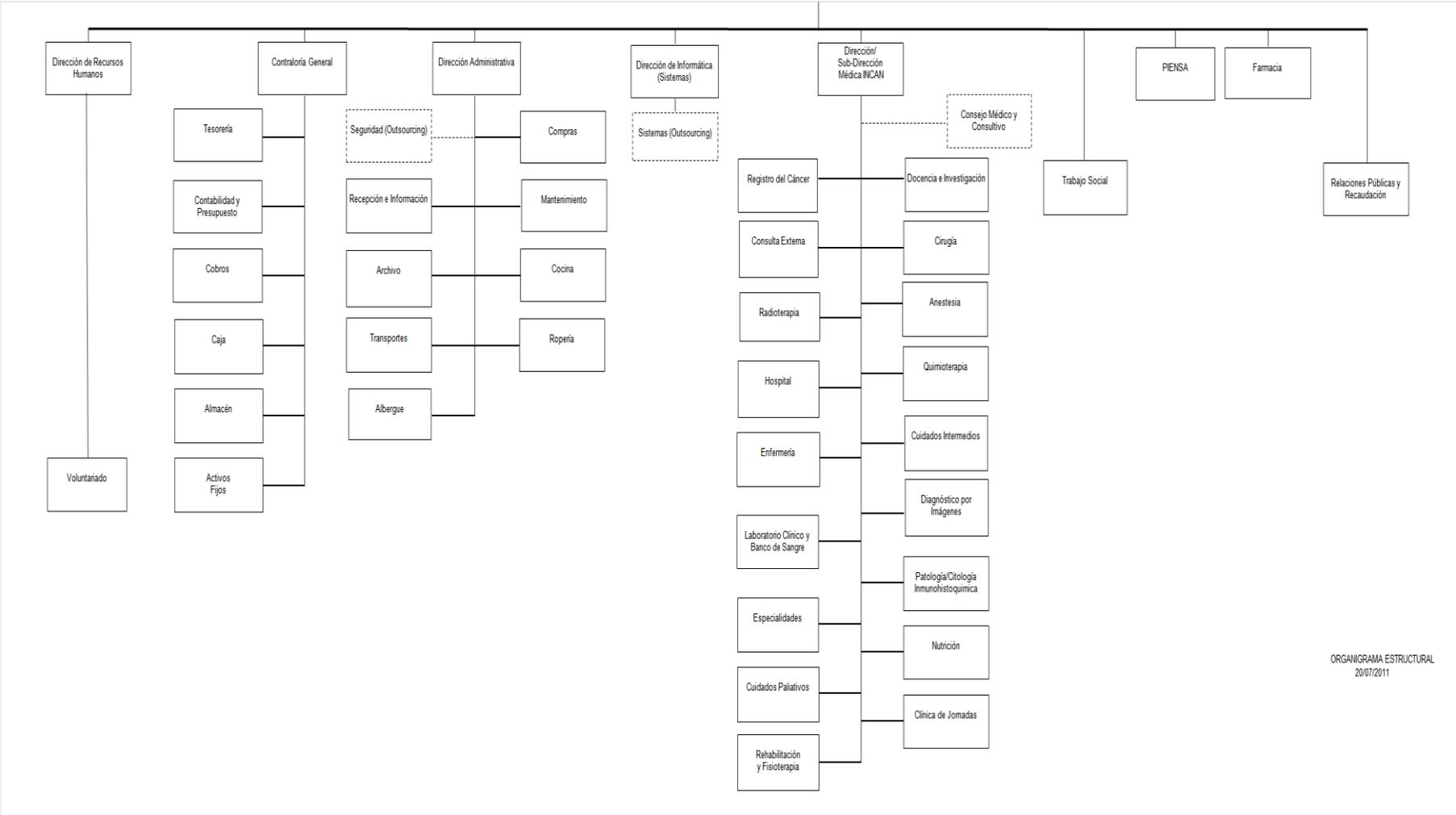
Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

1.4. Organigrama de la Liga Nacional Contra el Cáncer



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Continuación organigrama

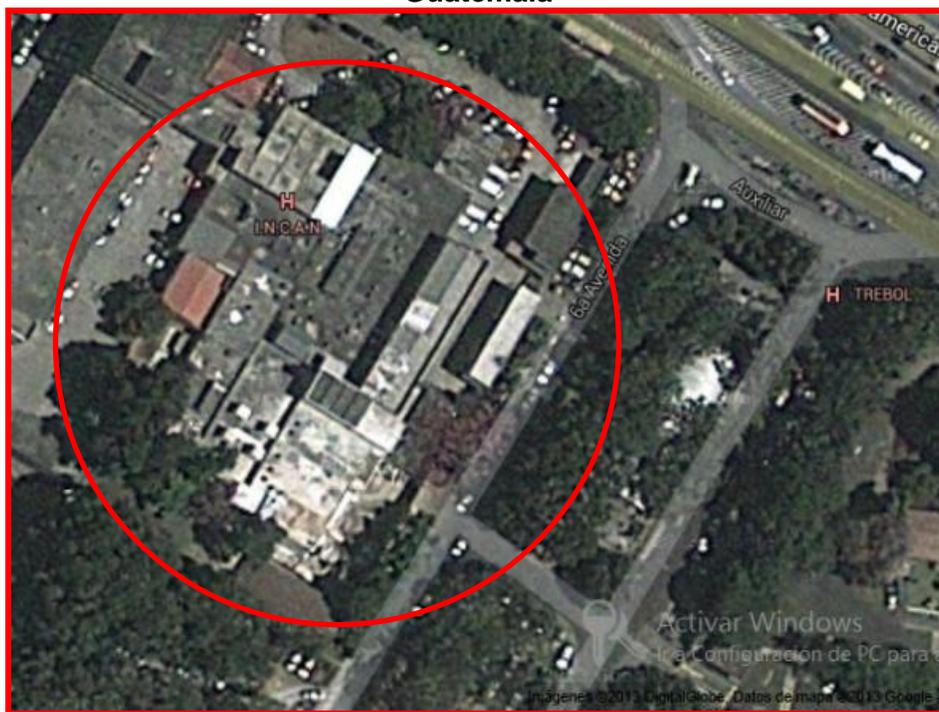


ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
20/07/2011

Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

La Liga Nacional Contra el Cáncer se encuentra ubicada geográficamente en la 6ª. Avenida 6-58 Zona 11, Ciudad de Guatemala.

Imagen 8
Ubicación Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Google Earth en www.google.com/intl/es/earth/

1.5. Logotipo

Imagen 9
Logotipo Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: www.ligacancerguate.org/

Los elementos del logotipo son: El Caduceo, palabra de origen griego cadux que significa heraldo o embajador y del término latino caduceum derivado de cadere (caer) y se le atribuyen a ese símbolo dotes para calmar o apaciguar.

Según la leyenda, Esculapio en sus funciones de médico estaba atendiendo a Claucus que estaba gravemente enfermo, cuando ve a una serpiente que reptaba hacia su bastón; él la mata y en ese momento otra serpiente se dirigió con unas hierbas en la boca hacia la que acababa de matar y al tocarla le devolvía la vida. De ese modo Esculapio conoce las hierbas que resucitan a los muertos.

La Vara significa la fuerza usada por el hombre para su protección física y como compañera de la vida nómada, al reunirse los hombres en grupos, tribus o clanes, pasa a ser un atributo del jefe que dirigía esa primitiva sociedad.

El átomo: La mínima cantidad de materia que se conserva en las reacciones químicas.

En resumen, la Liga Nacional Contra el Cáncer, es una institución privada no lucrativa que promueve la lucha contra el Cáncer en Guatemala, con más de medio siglo de fundación, está constituida por dos entes importantes la Junta Directiva y el Instituto Nacional de Cancerología –INCAN-, cuenta con una estructura organizativa piramidal, presta servicios médicos de prevención, curación y rehabilitación de la salud a los pacientes con Cáncer en todas sus formas.

Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos

2.1. Fundamentos Epistemológicos

Son varios los enfoques sobre la definición de comunicación organizacional, cada uno de ellos vistos desde la experiencia teórica y práctica de los que la defienden. Así se tiene a Redding y Sanborn (1964) para quienes la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización” (Citado en Goldhaber, 2000: p.16). Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones entre administración y los trabajadores, las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal, las habilidades de comunicación y la evaluación de los programas de comunicación.

Estas proposiciones forman parte del “paradigma de la comunicación organizacional”, el cual conduce a la definición para este concepto que se utiliza: “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 2000:p.11).

a) Teoría Clásica: La teoría clásica de la administración trabaja casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales. Los clasicistas están preocupados principalmente con el diseño y la estructura de las organizaciones, no con los individuos.

Entre sus principios de la administración, Henri Fayol (principal precursor de esta teoría) presentó los siguientes (Chiavenato, 2004:p.69).

- División del trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de comando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).

- Subordinación del interés individual al interés general (la organización es primero).
- Remuneración del personal (sueldos justos).
- Centralización (consolidación).
- Cadena escalar (cadena de comando).
- Orden (todos tienen una sola posición).
- Equidad (firmeza con justicia).
- Estabilidad en la duración del personal.
- Iniciativa (pensar en un plan).
- Alta moral.

Scott (1987) resume mucha de la literatura sobre administración con su definición de una organización formal como “un sistema de actividades coordinadas por un grupo de personas trabajando cooperativamente hacia una meta común bajo una autoridad y liderazgo determinados”. Scott identifica cuatro componentes clave inherentes a la Teoría Clásica de la Administración: la división del trabajo; los procesos escalar y funcionar; estructura y campo de control (García, 2004:p.15).

La división del trabajo se refiere a la cantidad de trabajo necesario, que se divide entre los recursos humanos disponibles. Esta división puede darse de acuerdo a la naturaleza del mismo trabajo o a la cantidad de responsabilidad y autoridad que cada individuo asume. En el primer caso hablamos de una división funcional; en el segundo, de la división escalar (García, 2004:p.15).

Taylor (1903), padre de la administración científica, consideraba a los trabajadores motivados por recompensas de tipo material y por el miedo a la necesidad. Aconsejaba a la gerencia que cuando se comunicara con sus empleados lo hiciera poniendo énfasis en las recompensas materiales. El modelo de comunicación que sostenía era lineal y descendente.

Fayol (1916), padre de la administración general, tenía tres principios estrechamente relacionados con la comunicación organizacional (Chiavenato, 2004:p.78):

- Unidad de dirección: un solo superior por área, para evitar distintas interpretaciones de los mensajes recibidos desde la dirección. Está relacionado con el flujo descendente de la información (comunicación vertical).
- Cadena de escalafón: orden jerárquico que sirve como nexo del flujo de información. Está relacionado con un flujo ascendente y descendente de la información, como así también con la comunicación horizontal.
- Unidad de mando: un gerente no debe pasar por alto al supervisor directo de un empleado si quiere comunicarse con este último. Está relacionado con el flujo descendente de la información.

Los principios de Fayol (1916) hablan de una estructura piramidal en las organizaciones, donde la comunicación está cuidadosamente controlada y sigue un orden jerárquico en la toma de decisiones (Chiavenato, 2004:p.56).

Weber (1922), padre de la teoría de la burocracia, sostiene que la organización debe estar regida por reglas rígidas para que la ejecución y la coordinación de las tareas sean predecibles y así prevenir posibles errores (Chiavenato, 2004:p.74).

En síntesis, se puede establecer que en la Liga Nacional Contra el Cáncer, se cuenta con estructuras piramidales, con poca interacción entre los miembros de la organización, especialmente entre la Junta Directiva y el resto del personal de los diferentes departamentos, la toma de decisiones es centralizada.

Razón por la cual en la propuesta se plantea una estrategia de comunicación que conlleve a la apertura, empatía y receptividad institucional, instituyendo reuniones informativas entre la Junta Directiva y los trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea, compartiendo sus objetivos y metas con ellos.

b) Teoría Humanista: Nace a mediados de la década del 30 con los estudios realizados por Elton Mayo en Hawthorne. Sus estudios concluyeron que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores (Chiavenato, 2004:p.88).

Chris Argyris, dice que el individuo típico está frustrado en una organización formal, ya que esta le impide desarrollarse y limita el uso de sus habilidades. Esto puede corregirse permitiendo una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones de la organización y enriqueciendo el trabajo entre otras cosas (Argyris, 2010:p.25).

Rensis Likert (1976), sugiere que los estilos de administración si dividen en cuatro sistemas con sus extremos en el sistema uno (autoritario) y el sistema cuatro (participativo) (Brunet, 1999:p.28).

Desde el punto de vista de la comunicación, para que el estilo de administración sea del tipo participativo, se supone que debe haber:

- Confianza del supervisor y el subordinado en la comunicación.
- Participación en la toma de decisiones.
- Canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización.
- Correcta retroalimentación.
- Libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones.

En síntesis en la Liga Nacional Contra el Cáncer en relación a la comunicación interna no se cuenta con una participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones, no existen canales abiertos de comunicación ascendente, descendente así como horizontal, no existe un libre cuestionamiento de las políticas organizacionales y decisiones, además no existe una adecuada retroalimentación, además no existe confianza por parte de los trabajadores en la comunicación.

Ante lo cual en la propuesta de comunicación interna se utilizará el enfoque humanista para favorecer la participación de los empleados en la toma de decisiones, el intercambio de comunicación abierta, establecer confianza entre los miembros de la organización y el desarrollo de un libre flujo de información por varios canales, conllevando a un mayor interés en el desarrollo de los trabajadores, con amplios procesos de interacción así como un estilo de liderazgo centrado en el trabajador.

c) Teoría de los Sistemas Sociales: En esta teoría de la organización, las partes afectan el todo; cada acción tiene repercusiones sobre toda la organización en su integridad. Nada existe que no tenga un impacto eventual en algo más.

Cuando la organización es vista como un sistema social, las variables humanas y estructurales cobran una renovada importancia. Las cuestiones del deber, la cadena de mando, los centros de toma de decisiones, etc., se vuelven igualmente importantes a las cuestiones de actitud, moral, conducta, rol y personalidad.

Huse y Bowditch (1976) resumieron los principios que definen a una organización como un sistema.

- Una organización está compuesta de un número de subsistemas, interdependientes e interrelacionados.
- Una organización es abierta y dinámica.
- Una organización busca siempre conseguir el equilibrio a través de la retroalimentación positiva y negativa.
- Una organización tiene múltiples funciones, metas y objetivos, algunos de ellos en conflicto. La función del administrador es buscar un balance óptimo entre los subsistemas.

Algunos de los conceptos clave necesarios para el entendimiento de la organización como un sistema social abierto son insumos (recursos humanos y naturales del entorno necesarios para el sostenimiento de la organización), transformación (proceso en el que los insumos se convierten en productos),

producto (que el sistema exporta de vuelta al entorno), retroalimentación, balance (equilibrio entre insumos y productos) e interdependencia (Chiavenato, 2004:p.353).

La Liga Nacional Contra el Cáncer, como sistema, tiene flujos de información, de materiales y de energía procedentes de su entorno (inputs), y que una vez transformados salen en forma de bienes y servicios (outputs). Lamentablemente no se produce un continuo *feedback* o sistema de retroalimentación.

En la propuesta se desarrollan actividades para mejorar la apertura a la comunicación en el trabajador, desarrollando la capacidad y actitud de éste para comunicar sus emociones e ideas. Además de actividades que mejoren la receptividad de la comunicación logrando que éste reciba y atienda la comunicación, implementando actividades que beneficien un sistema de retroalimentación.

d) Teoría de Clayton Alderfer: En esta teoría se establece que hay tres grupos de necesidades básicas siendo ellas: existencia, relación y crecimiento (Stoner et. al. 1996: p.496).

- 1. Existencia:** Remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad.
- 2. Relación:** El deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato con los demás y corresponden tanto a la necesidad social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima.
- 3. Crecimiento:** El anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

En la Liga Nacional Contra el Cáncer, se identificó que los trabajadores requieren seguridad comunicacional para mejorar la comunicación interna, y manifiestan los deseos de mantener vínculos entre ellos y los directivos.

Es por ello que, la propuesta de estrategia de comunicación que se plantea, desarrolla el mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores así como entre trabajadores y directivos, además propone la evolución de estos al mejorar su autoestima e identificación institucional.

Capítulo 3: Diagnóstico Comunicacional

3.1. Desarrollo del proceso

La metodología es la pieza esencial de esta investigación, que sigue a la propedéutica ya que permite sistematizar los procedimientos y técnicas que se requieren para concretar este desafío.

La metodología es el recurso concreto que deriva de una posición teórica y epistemológica, para la selección de técnicas específicas de investigación, depende de los postulados que se creen que son válidos, ya que la acción metodológica será la herramienta para analizar la realidad estudiada; para ser eficiente en esta investigación esta es disciplinada, sistemática y permite un enfoque de análisis del problema.

El objetivo general de este diagnóstico es desarrollar una propuesta estratégica comunicacional a partir de los resultados del análisis situacional y comunicacional de la Liga Nacional Contra el Cáncer.

Los objetivos específicos son:

1. Recabar información sobre la situación de la Liga Nacional Contra el Cáncer con el fin de evaluar su condición.
2. Analizar la realidad organizacional frente a la comunicación e información en la Liga Nacional Contra el Cáncer.
3. Identificar los problemas de comunicación a nivel interno y externo de la Liga Nacional Contra el Cáncer, a través de herramientas metodológicas.
4. Contribuir a enriquecer el proceso de dirección de la Liga Nacional Contra el Cáncer, mediante la concepción de comunicación basada en la concepción de la comunicación como alternativa de intervención para potenciar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y directivos.

Tipo de estudio realizado

Se realizó un estudio de tipo cuali-cuantitativo y descriptivo para estudiar la situación que ocurre en condiciones naturales, éste concierne y está diseñado para describir la situación de la comunicación interna y externa de la institución, esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta la comunicación. Se pretendió especificar las propiedades importantes de la comunicación en la institución, midió y evaluó diversos aspectos, dimensiones o componentes de la comunicación, no consideró hipótesis causales o de otro tipo.

De este estudio se derivó una propuesta de trabajo que beneficiará la comunicación de la institución.

La muestra estuvo conformada por tres grupos, el primero por los miembros de la Junta Directiva, el segundo por los trabajadores de la Liga y el tercero los usuarios de los servicios que presta la Liga Nacional Contra el Cáncer.

Se procedió a obtener una muestra al azar que representó el diez por ciento del primero y segundo grupo, el tercero se obtuvo utilizando una fórmula para tamaño muestral de los pacientes que asisten a la consulta externa del INCAN.

Según la memoria de labores 2012, la Liga Nacional Contra el Cáncer cuenta con 503 personas contratadas como personal permanente, del cual se obtuvo el 10 por ciento tomado al azar, siendo 50 el número de trabajadores.

El total de trabajadores fue distribuido en cinco grupos tomando en cuenta las diferentes áreas de trabajo en la institución, siendo estas el área administrativa, enfermería, auxiliares de enfermería, apoyo técnico y profesional a pacientes y médicos. Se distribuyó la muestra de la siguiente manera.

Cuadro 1
Número de trabajadores a entrevistar, según grupo.
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala

Grupo	Tamaño muestral
Administrativo	17
Médico	10
Enfermería	2
Auxiliares de Enfermería	11
Apoyo técnico y profesional a pacientes	10
Total	50

Fuente: Elaboración propia 2013

Para obtener a las personas a encuestar, del listado de trabajadores, se procedió a obtener números aleatorios a través del software Excel, con lo cual se identificó a estas personas.

Asimismo, se cuenta con 18 miembros de la Junta Directiva y 8 directivos, haciendo un total de 26, de los cuales se obtuvo una muestra al azar del diez por ciento del total de directivo.

Para obtener el tamaño de muestra del número de pacientes que se entrevistaron se utilizó la siguiente fórmula (Webster, 2000: p. 184):

$$n = \frac{NZ^2 p (1 - p)}{d^2(N-1) + Z^2 p (1-p)}$$

n = Tamaño muestral.

N = Número de pacientes que asistieron a la consulta externa del INCAN, como re consulta durante el año 2012 (20.841 pacientes) (Liga Nacional Contra el Cáncer; 2012).

Z = Nivel de Confianza (se utilizó al 95 por ciento).

p = Probabilidad de personas que asisten a la consulta externa del INCAN hayan recibido algún mensaje sobre el Cáncer (se utilizó el 99 por ciento).

d = precisión/error de estimación (se utilizó el 5 por ciento).

$$n = \frac{20,841 * 3.84 * 0.99 * 0.01}{0.0025 * 20,840 + 3.84 * 0.99 * 0.01}$$

$$n = \frac{792.3}{52.14}$$

$$n = 15.19 = 15$$

Variables analizadas

Las variables son unidades de análisis que guiaron el desarrollo del diagnóstico. A partir de la priorización de la problemática de comunicación a estudiar, las variables permiten obtener resultados específicos y oportunos porque la conceptualización de estas unidades de análisis delimita con exactitud el objeto de estudio.

Las variables se conceptualizaron pensando en el ideal, es decir se retomaron los elementos que fueran reiterativos como debilidades u obstáculos y se desarrolló una denominación de los mismos de forma positiva para contrastar éstas con la información o estado actual de la comunicación en la organización.

La variable dependiente a medir en este estudio es la comunicación, se determinaron las variables independientes: identidad, apertura, empatía y receptividad. Estas se midieron en la opinión de la muestra de miembros de la Junta Directiva y de la muestra de trabajadores, abordando dos niveles: el individual y el institucional.

Se midió la apertura y receptividad comunicativa.

- La apertura se midió con los indicadores: disposición y seguridad comunicativa.

- La receptividad se midió con los indicadores: control de situaciones y defensa comunicativa.

Cada uno de estos aspectos se entendió como:

Cuadro 2
VARIABLES ANALIZADAS EN EL TRABAJADOR, SEGÚN CONCEPTO OPERACIONAL
LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER
GUATEMALA

A nivel del trabajador		
<p>Identidad</p> <p>La identidad corporativa de una institución se define como un conjunto de atributos y valores que toda institución posee: La imagen que refleje la organización a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala. La propia organización se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la institución.</p>	<p>Disposición:</p> <p>Actitud personal del trabajador a desear interrelacionarse con otros.</p>	<p>Seguridad Comunicativa</p> <p>Seguridad del trabajador en cuanto a su comunicación, es decir consigo mismo, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal.</p>
<p>Apertura</p> <p>Capacidad y actitud del trabajador para comunicar sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás.</p>	<p>Receptividad</p> <p>Capacidad y actitud del trabajador a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros nos hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno.</p>	<p>Autocontrol</p> <p>Seguridad, autoestima que presenta el trabajador en cuanto a sí mismo para asumir el control de situaciones, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal.</p>
<p>Autodefensa Comunicativa</p> <p>Madurez personal del trabajador para asumir la crítica y hacerla cuando es necesario.</p>		

Fuente: Elaboración propia 2013

En el ámbito institucional se midió: la apertura, empatía y receptividad que presentan los directivos de la institución.

Cuadro 3

Variables analizadas en nivel institucional, según concepto operacional Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala

Institucional		
Identidad La identidad corporativa de una institución se define como un conjunto de atributos y valores que toda institución posee: La imagen que refleje la organización a través de la personalidad, la hará identificarse de las demás, y colocarse en mayor o menor escala. La propia organización se dará a conocer a través de sus propias normas y comportamientos, la cultura de la institución.	Apertura Actitud y capacidad de la institución para convivir con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea.	Empatía Actitud de la institución (directivos) para entender y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de mensajes.
Receptividad Actitud y capacidad de la institución (directivos) para escuchar y atender los mensajes del trabajador.		

Fuente: Elaboración propia 2013

Técnicas de investigación utilizadas

Para desarrollar la investigación se utilizaron diferentes técnicas y procedimientos de recolección de información, tanto primarias como secundarias.

a) Revisión bibliográfica y documental: Se procedió a conocer aspectos relacionados con la institución, misión, visión, plan estratégico, estructura organizativa, funciones, planificación de comunicación interna y externa de la institución.

b) Observación participante: Se procedió a utilizar esta técnica de recolección de información que consistió en observar y a la vez participar en las actividades del grupo de profesionales que laboran en la Liga Nacional Contra el Cáncer.

c) Desarrollo de FODA: Se procedió a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución en el marco de la comunicación.

d) Encuestas: Se procedió a conocer la situación de la comunicación interna de la institución a través de encuestas a una muestra de personal.

e) Entrevistas semi estructuradas: Se entrevistó a los usuarios de los servicios que presta la Liga Nacional Contra el Cáncer, en el marco de la comunicación externa de la institución.

Fuentes de información

Son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área (educación, salud, artes y humanidades, ciencias exactas, computación, etc.).

Carrizo define las fuentes de información como “los materiales o productos, originales o elaborados, que aportan noticias o testimonios a través de los cuales se accede al conocimiento, cualquiera que este sea” (Carrizo, 2000:38). Esta definición permite considerar como fuente de información cualquier objeto o situación que nos transmita algo que, tras su interpretación y elaboración, genera conocimiento.

1. Fuentes primarias: Las fuentes primarias son aquellas que proveen evidencia directa sobre la comunicación interna y externa de la Liga Nacional Contra el Cáncer, aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por

nadie. Estas ofrecen un punto de vista desde lo interno de la institución. La naturaleza y valor de la fuente primaria se determinó por los subtemas de investigación. Estas fuentes primarias son producto de investigaciones o de una actividad eminentemente creativa.

Algunos tipos de fuentes primarias utilizados fueron:

- a. Documentos originales.
- b. Entrevistas.
- c. Noticias.
- d. Informes.
- e. Boletines Informativos Institucionales.

2. Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias son aquellas que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada, se utilizó para confirmar los hallazgos, ampliar el contenido de la información de la fuente primaria y para planificar el estudio. Las fuentes secundarias utilizadas fueron:

- a. Libros.
- b. Artículos que interpretan otros trabajos de comunicación.
- c. Tesis Universitarias.

Actividades

Para la ejecución del diagnóstico se utilizaron diferentes técnicas de investigación de acuerdo al tipo de estudio a realizarse, las cuales se detallan más adelante. Primeramente se desarrolló una revisión documental para conocer la institución, posteriormente un análisis FODA y un “árbol de problemas” con participación del personal de diferentes áreas de la institución; además se realizaron encuestas al personal de las diferentes dependencias de la Liga Nacional Contra el Cáncer, utilizando la metodología de Likert para su análisis; por último se entrevistó a los pacientes que acuden a la consulta externa del Instituto Nacional de Cancerología.

1. Revisión documental: Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual, que se inscribe en el tipo de investigación exploratoria, descriptiva, etnográfica, teoría fundamental, pero que aborda todo paradigma investigativo (cuantitativo, cualitativo y/o multi método) por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual.

Se busca por medio de esta técnica investigativa estar actualizado en el tema que se explora. La investigación es necesaria para comprender el campo sobre el cual se investiga. El estudio documental permite hacer una retrospectiva del tema en cuestión, permite plantear comparaciones o relaciones entre las categorías que han sido definidas, para plantear la hipótesis, con respecto al desarrollo del tema a investigar.

La revisión de los documentos comprendió las siguientes fases:

a) Fase de revisión inicial y selección de los documentos, que se entiende como la gama de registros escritos (investigación [tesis de pre y posgrado, artículos de revista especializadas, documentos digitales, libros y capítulo de libros, ente otros]), encontrados en momentos previos y durante la investigación; en el presente caso se desarrolló a través de escritos relacionados con la Liga Nacional Contra el Cáncer.

b) Fase de registro y sistematización, se desarrolló sobre un modelo de archivos digitales, que recoge la información básica de las fuentes consultadas.

2. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA–: La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual, en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la institución, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

En la presente investigación se utilizó el análisis FODA para obtener conclusiones sobre la situación del proceso de comunicación en la Liga, y establecer las necesidades de cambios en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de las fortalezas y debilidades internas en la institución (ver anexo 1).

3. Encuestas: La encuesta es una técnica de investigación de campo que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación; para lograr un mayor acopio de información, la encuesta suele utilizarse como una alternativa a las restricciones que presenta la observación. Se basa en la realización de ciertas preguntas encaminadas a obtener determinados datos.

Los instrumentos principales de la encuesta son: la guía de entrevista y el cuestionario. El instrumento de la encuesta como herramienta de investigación, puede expresar algo más que datos duros, logra dirigir un mensaje cotidiano y simple sobre el sentir y pensar de un colectivo social.

Cuadro 4
Relación variable e interrogantes de la entrevista al personal
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala

Variable	Interrogante
Apertura	
Disposición	1,2,3,4
Seguridad Comunicativa	5,6,7,8
Receptividad	
Control de Situaciones	9,10,11
Defensa Comunicativa	12,13,14
Institucional	
Apertura	15,16,17,18
Empatía	19,20,21
Receptividad	22,23
Identidad	24,25,26,27

Fuente: Elaboración propia 2013

En la presente investigación, para medir las variables se aplicó un cuestionario a las cincuenta y tres (53) personas de la institución entre trabajadores y directivos (ver anexo 2).

Los valores de cada enunciado del cuestionario se determinaron mediante una escala tipo "Likert" con valores que van de 1 a 5.

Cuadro 5
Valoración de las respuestas, según método de Likert
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala

Opciones de Respuestas	Valoración
▪ Totalmente de acuerdo	5
▪ Medianamente de acuerdo	4
▪ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
▪ Medianamente en desacuerdo	2
▪ Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia, 2013

4. Entrevistas: La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Este es un método eficaz que permite obtener una información más completa.

A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

La entrevista consiste en obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) lograda por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, a veces la información no se transmite en un solo sentido, sino en ambos, por lo tanto una entrevista es una conversación entre el investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener información exigida por los objetivos específicos de un estudio.

En la presente investigación se realizó la entrevista al número de pacientes que ha resultado del tamaño muestral (15), los cuales fueron escogidos al azar (ver anexo 3).

Instrumentos utilizados

Los instrumentos permiten al investigador recolectar percepciones, conocimientos y prácticas de los miembros de la organización frente a la problemática de comunicación focalizada y las unidades de análisis o variables que guiaron la construcción de los respectivos cuestionarios.

El diagnóstico cuenta con un repertorio de herramientas de recolección para su respectiva triangulación y contraste de la información. Estos instrumentos de carácter cualitativo, son la revisión bibliográfica o documental, el FODA, la entrevista semi estructurada y el instrumento cuantitativo. La encuesta, permitió medir y cuantificar en gran medida la información cualitativa que deba ser apoyada en cifras para ser contundentes en los resultados y análisis.

Los procedimientos para garantizar los aspectos éticos en la investigación

Tomando como punto de partida la importancia de la ética en la investigación científica, se abordaron los aspectos éticos más relevantes a tener en cuenta en la presente investigación.

La investigación cualitativa en las ciencias humanas, indaga en la condición humana. Eso significa que construye conocimiento mientras acoge – y al mismo tiempo que evita caer en reduccionismos – la complejidad, la ambigüedad, la flexibilidad, la singularidad y la pluralidad, lo contingente, lo histórico, lo contradictorio y lo afectivo, entre otras condiciones propias de la subjetividad del ser humano y su carácter social (Minayo, 2010:251).

En vista de que el presente estudio involucra seres humanos, se procedió a pedir su consentimiento verbal para participar en dicho estudio, haciéndoles ver que los resultados de estos serán de beneficio para que se recomienden la implementación de acciones de comunicación interna y externa de la institución.

3.2. Análisis e interpretación de datos

La medición de una característica en una unidad de análisis puede realizarse de diferentes maneras: con una escala numérica o a través de categorías, lo cual permite distinguir dos grandes grupos de variables según los valores que asuman: numéricas o cuantitativas y categóricas o cualitativas.

La metodología cuantitativa, es un conjunto de técnicas que se utiliza para estudiar las variables de interés de una determinada población. Se suelen utilizar técnicas de recolección cuantitativas (como las encuestas) y técnicas de análisis cuantitativo (estadística descriptiva e inferencial). Por otro lado, las técnicas de análisis cuantitativo también son ampliamente utilizadas para analizar información obtenida mediante técnicas cualitativas como las entrevistas abiertas.

El análisis cualitativo es la revisión sistemática de la información que permite discriminar componentes, establecer relaciones entre estos componentes, para generar modelos interpretativos conceptuales que aportan una interpretación sobre la realidad estudiada.

El dato cualitativo encierra contenido informativo sobre las interacciones de los sujetos entre sí, y con el propio investigador, en relación directa con el entorno.

La estrategia de análisis está condicionada por el enfoque de aproximación que se adopte por el investigador, a pesar de que no existe un modo único ni estandarizado para realizar el análisis cualitativo, es posible distinguir tareas fundamentales. Siendo estas: la transcripción, la reducción de datos, la codificación, entendiendo a esta como la clasificación conceptual de unidades cubiertas por el mismo tópico, y por último la codificación, que es la asignación de un indicativo para cada unidad que se considere parte de una categoría.

Una vez planteado el problema que se va a investigar y se ha definido el marco de referencia teórico, conceptual y metodológico que guiará el proceso de investigación, es necesario considerar cómo se analizará la información obtenida.

En los estudios sociales se necesita frecuentemente analizar el comportamiento de un conjunto de datos con el objeto de determinar hechos o características que son de interés. Gran parte del trabajo consiste básicamente en analizar una información que se nos presenta, en primera instancia, en forma descriptiva. El término análisis aquí lo vamos a entender, en una doble perspectiva, una como un proceso de búsqueda de elementos o aspectos o configuraciones que caractericen y contextualicen los procesos o hechos estudiados.

Para el caso de la presente investigación donde se realizaron encuestas y entrevistas semi estructuradas, se procedió de la siguiente manera:

Para el análisis de las encuestas se utilizó la estadística descriptiva, con lo cual se obtuvo promedios. Mientras que para el análisis de las entrevistas se utilizó la grabación, transcripción de texto y la clasificación de los mensajes dados por los entrevistados.

Análisis de la comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las instituciones, organizaciones y empresas de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno institucional, organizacional o empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Chaves, 2000) (Diez, 2006).

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la institución, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no se debe olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las organizaciones (Nosnik, 2002).

Teniendo en cuenta la dirección del mensaje dentro de la institución, se habla de:

1. Comunicación vertical:

- a) Será ascendente si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.

- b) Será descendente si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: Notas Circulares, tabloneros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

2. Comunicación horizontal: Es la que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de coordinación (Martínez A. y Nosnik A., 2002).

Ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos.

Ejemplos: Trabajo en equipo o reuniones de trabajo, notas de departamento, comunicados internos.

3. Comunicación circular: Se refiere a la comunicación recíproca entre las personas. Para entender la riqueza de la comunicación humana, resulta más útil usar el modelo circular.

Un principio del enfoque circular es el feedback. Éste en la comunicación humana, representa los efectos que tuvo un mensaje, el cual como información, vuelve para mantener o alterar al comunicante. Una de las consecuencias de este modelo es que resulta imposible reconocer quién es causa y quién es efecto de una comunicación, y nos muestra entonces la idea de la circularidad de la comunicación o la causalidad circular. El modelo circular aumenta nuestra visión del contexto en que se desarrolla una comunicación y nos da, por ello, mejores pistas para su comprensión (Mendizábal, 2003).

Desarrollo de la comunicación interna

La institución objeto de este estudio está formada por la Liga Nacional Contra el Cáncer y sus dependencias; entre ellas el Instituto Nacional de Cancerología INCAN (que agrupa al equipo de profesionales) se observa la existencia de una separación entre estas entidades que ha generado cierta discrepancia en cuanto a identidad institucional y sentido de pertenencia en vista que el personal profesional considera, según lo conversado con algunos de ellos, que existe un divorcio entre ambas entidades.

La Junta Directiva desconoce el trabajo del equipo profesional, así como los pormenores del funcionamiento del hospital y lo que implica la atención a pacientes, a veces con escasos recursos técnicos. Este grupo considera que hay desinformación y debido a ésta se les exige productividad “como si se tratara de una fábrica, cuando el trato es con personas enfermas”.

Se percibe un malestar generalizado en el personal. Uno de los profesionales afirma “parece que fuéramos un matrimonio disfuncional” al referirse a la relación y comunicación entre la Liga y el INCAN.

Los grupos dentro de su actividad cotidiana se han dividido por categorías, de acuerdo a preparación profesional o estatus. Un ejemplo es que los médicos raras veces cruzan palabra con el personal de mantenimiento, etc.

El mismo grupo de profesionales reconoce este divisionismo así como reconocen la carencia de actividades de integración entre el personal de la institución, lo que ven como una acción aspiracional que debería llevarse a cabo para estrechar lazos entre los trabajadores de la institución.

Aunque en comentarios verbales y en la respuesta a la encuesta de comunicación interna utilizada para este mismo estudio, el personal manifiesta su disposición a la comunicación dentro de la institución (87%), es obvia la falta de comunicación entre el personal y entre los miembros de la Junta Directiva de la Liga y el personal de todas las áreas. Según afirman algunos trabajadores del grupo profesional, en general el personal ve con resentimiento a la Junta Directiva, consideran que desconocen qué sucede allí, cuáles son las necesidades del personal, y solamente llegan a exigir resultados y “producción”, refiriéndose a la atención a más pacientes aduciendo “que si no quieren hacerlo hay muchos médicos sin empleo que sí quieren hacerlo”, amenazan con despidos.

Algunas herramientas importantes para la difusión de información dentro de una organización son las siguientes:

1. El manual del empleado: Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la institución.

La institución cuenta con un manual de inducción, elaborado por estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en el cual se da una breve inducción al personal de nuevo ingreso para que conozca el hospital. Así también cuentan con un manual de funciones para inducción del personal.

2. Comunicaciones escritas: Los memorandos (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la organización.

En la institución, la forma de comunicarse con el personal para darles alguna información es a través de memorándum.

3. Boletín informativo: Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

4. Comunicación electrónica: El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una organización pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red (Zylberdyk, 2003). En la institución carecen de intranet u otras formas de comunicación electrónica interna establecidas formalmente.

5. Comunicaciones informales: Comúnmente llamados “rumores de oficina”, consisten en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la organización ya sea a favor o en

contra. Dentro de la institución se da mucho el “rumor en pasillos”, según los resultados de la observación participante con el grupo de profesionales.

6. Gestión mediante paseos: Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la organización de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos.

Este recurso no es utilizado dentro de la institución, según la observación participante, el personal profesional considera que hace falta el acercamiento por parte de las autoridades de ésta para conocer de cerca cuál es su actividad, cuáles los requerimientos y forma de trabajo, quisieran que hubiera cercanía y un manifiesto interés al trabajo que ellos desarrollan.

7. Procedimientos de apelación: Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la institución. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la organización y que los directores actúen con menos arbitrariedad (Puigt, 2001).

En esta institución, la comunicación del personal a la Dirección o a la Gerencia se da directamente. Para comunicarse con la Gerencia únicamente debe solicitarse en la Recepción de la Liga y para comunicarse con la Junta Directiva el trabajador debe solicitarlo a través de la Gerencia.

8. Sistema de sugerencias: Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir las tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

1) Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas, 2) Aplicar las sugerencias que se acepten y 3) Dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado, establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la organización la sugerencia.

Respecto al sistema de sugerencias, en la observación participante se establece que el departamento de recursos humanos de la institución probó el uso del buzón de sugerencias para el personal, el que estuvo rotando por los diferentes servicios, sin embargo no se tuvo ninguna respuesta por parte de los trabajadores.

9. Premios de reconocimiento: Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer qué comportamientos y logros son valorados.

Observando en la institución si existe algún estímulo al personal como “empleado del mes”, los trabajadores se sorprenden y sonríen de una forma irónica, ya que lo ven como una utopía, “a la Junta Directiva no le interesa” afirman.

Algo tan cotidiano como la fecha de cumpleaños de los trabajadores se desconoce, ya que se carece de calendarios de cumpleaños del personal institucional, quienes afirman desconocer los cumpleaños de los compañeros, no está sistematizado el divulgar esta información, la que consideran importante.

10. Comunicación de crisis: La comunicación de crisis a lo interno de la institución se maneja a través de sistema de voceo y circulares internas. No existe un comité organizado para este propósito (Romeo y otros, 2005).

Resultados de la encuesta al personal de la Liga Nacional Contra el Cáncer

1. Apertura a la comunicación: Si todos sienten que tienen acceso a cualquier información que quieren o necesitan, y pueden hablar con cualquier persona en la organización de lo que sea, esto estimula a tener buenas relaciones entre las personas, promueve la confianza y elimina los celos y problemas de “territorialidad”.

Los problemas de territorialidad se dan cuando las personas se sienten inseguras y creen que tienen que defender su “territorio”, su pequeño pedazo de organización. Esto puede provocar que guarden información o materiales sólo para ellos mismos o que se vuelvan recelosos u hostiles hacia cualquier otro que quiera hacer algo de lo que ellos hacen, aunque sea para ayudarlos. Defender el territorio puede envenenar la atmósfera de la organización, arruinar la relación entre el personal y dificultar el trabajo para la organización. Entre más seguros se sienten todos – y sabiendo que la comunicación abierta es una gran parte de seguridad – surgirán menos controversias (Flores de Gortari, 1998).

La apertura a la comunicación en el trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer se ha definido como: la capacidad y actitud de éste para comunicar sus pensamientos, emociones, sentimientos, ideas y manifestarlos expresamente a los demás.

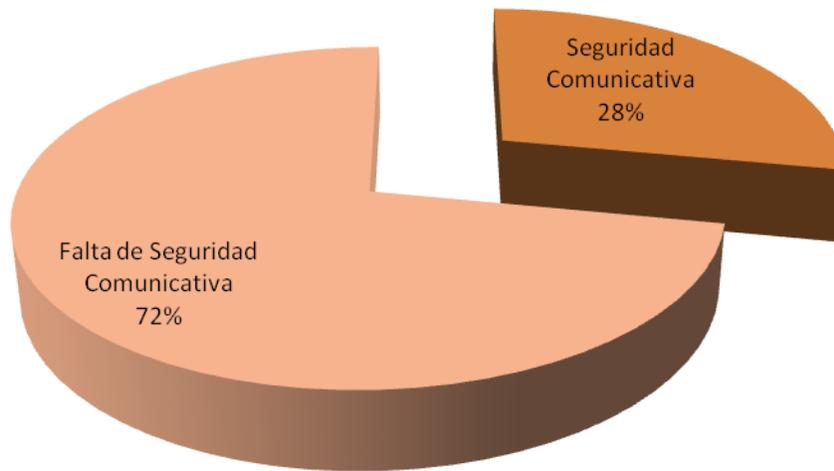
Gráfica 1
Disposición a la comunicación por parte del trabajador
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013



Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

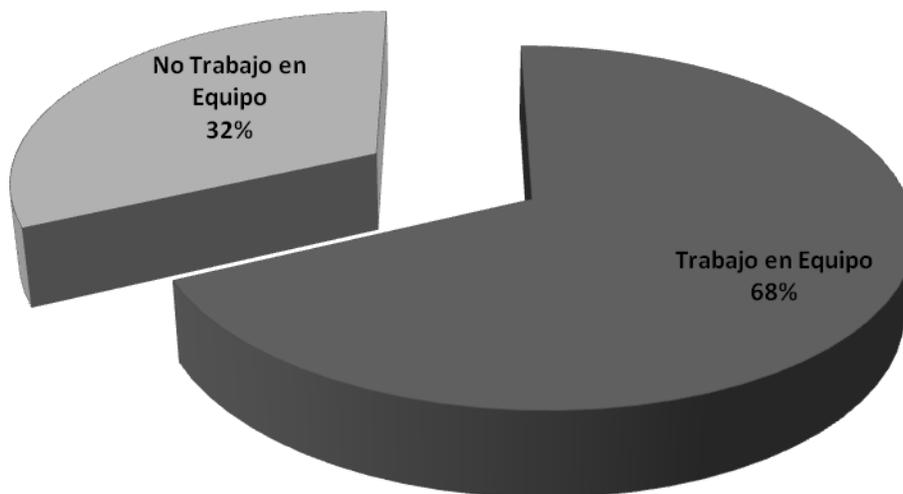
Únicamente el 6 por ciento del personal está dispuesto a comunicarse dentro de la institución, y el 28 por ciento del personal siente seguridad en la comunicación interna de la institución.

Gráfica 2
Seguridad comunicativa del trabajador
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013



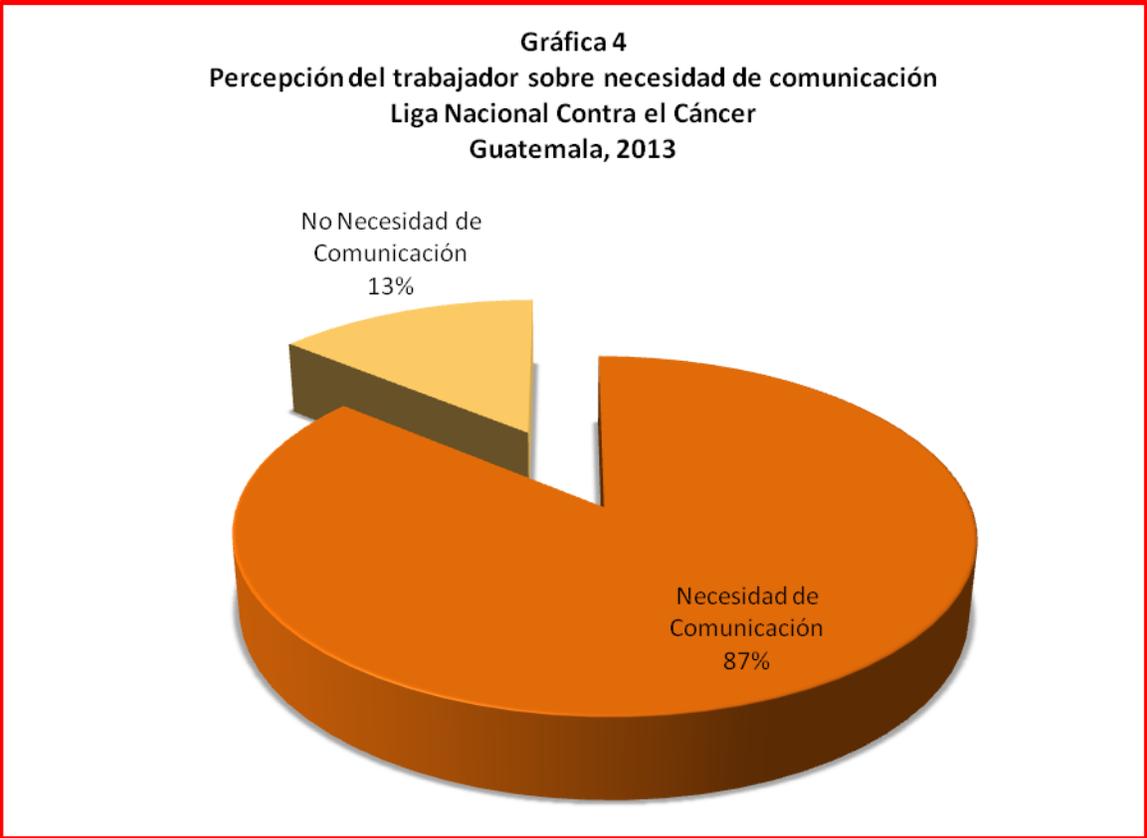
Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

Gráfica 3
Percepción del trabajo en equipo por parte del trabajador
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013



Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

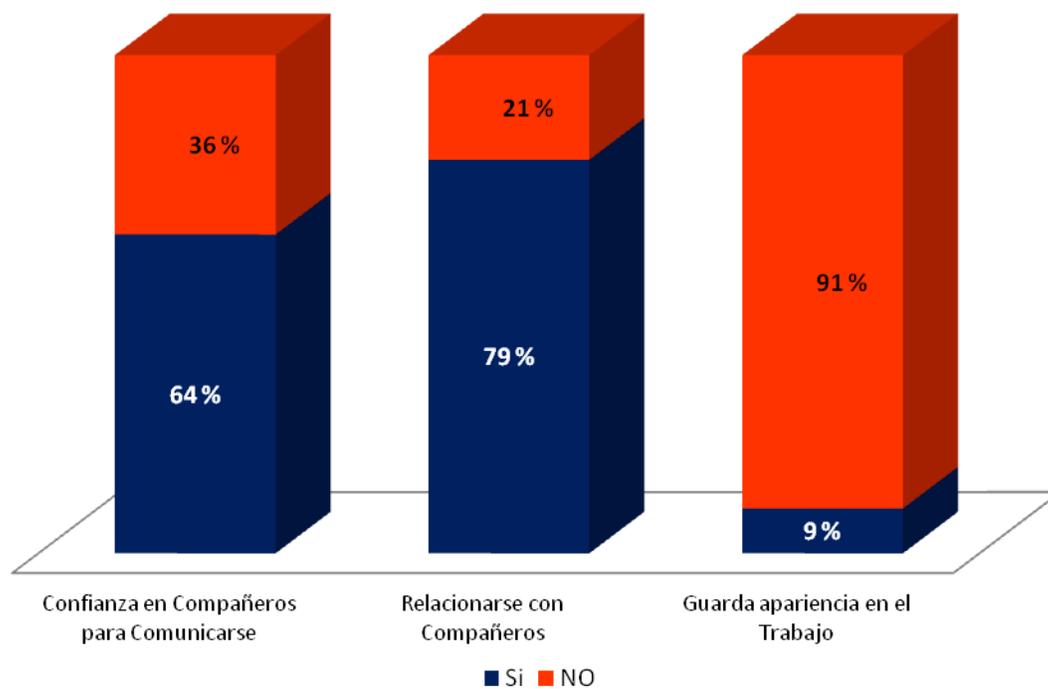
El 32 por ciento de los trabajadores prefiere trabajar solo y el 87 por ciento del personal considera que es necesaria la comunicación en el trabajo, pero manteniendo su intimidad.



Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

Al 36 por ciento le resulta difícil encontrar personas de confianza para comunicarse, a pesar que al 79 por ciento le gusta relacionarse con sus compañeros y 91 por ciento indica que se comporta como es y no guarda apariencias.

Gráfica 5
 Percepción del trabajador en la comunicación interpersonal
 Liga Nacional Contra el Cáncer
 Guatemala, 2013



Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

Por lo anterior se infiere que existe poca apertura y disposición del trabajador a la comunicación con los directivos de la Liga, lo que se nota en la falta de disposición para esto y percepción de inseguridad comunicativa. En cuanto a la comunicación interpersonal dentro de la Institución, existe la percepción de la necesidad de comunicación y hay confianza de comunicación y relacionamiento entre compañeros, indicando que no guardan apariencias, comportándose tal como son.

2. Receptividad a la comunicación: Esta ha sido definida como la capacidad y actitud del trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros hacen de sus sentimientos, ideas y opiniones, que tienen o muestran hacia los demás.

El receptor es quien acoge el mensaje, y a su vez cierra el proceso de la comunicación mediante la recepción y aceptación del mensaje que se transmitió, y retroalimenta al emisor.



Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

El 43 por ciento del personal de la institución considera que el éxito, el mejoramiento de la institución y el realizar actividades de control de situaciones dependen de ellos. En cuanto a defensa comunicativa el 45 por ciento del personal cuenta con la madurez, para hacer críticas y recibirlas. Y únicamente el 13 por ciento de los trabajadores consideran que su trabajo es poco importante para la institución.

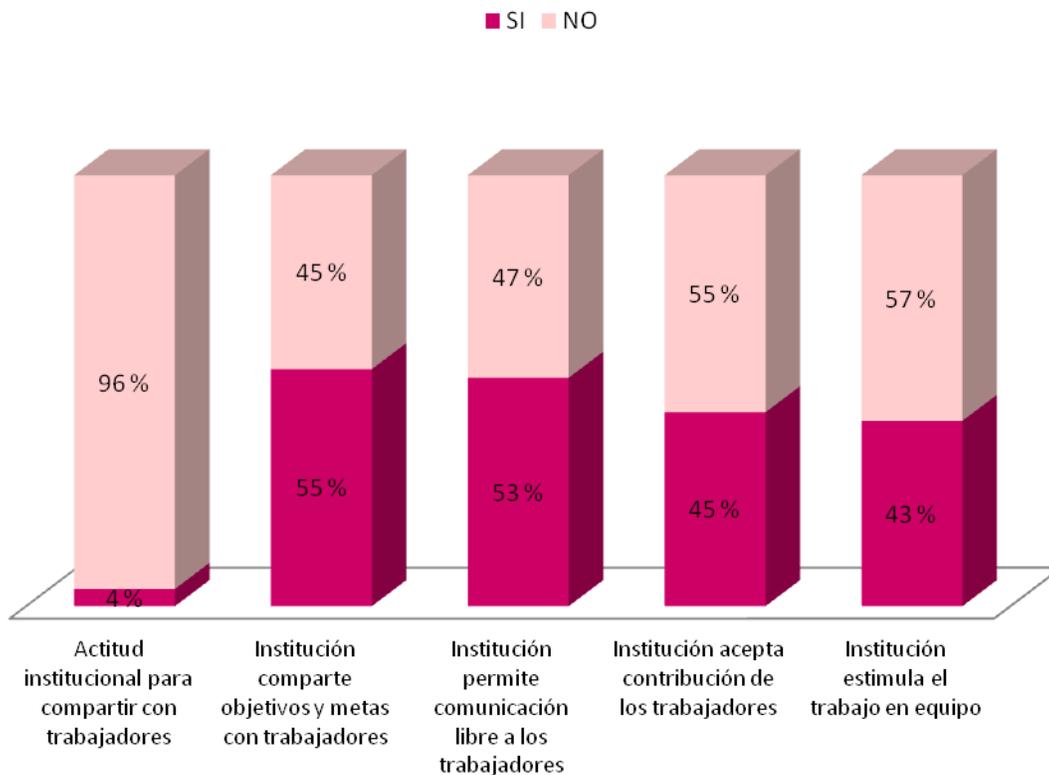
En síntesis se puede asumir que más de la mitad del personal no cuenta con seguridad y autoestima para asumir el control de situaciones, así mismo más de la

mitad de los trabajadores no tienen la madurez para recibir críticas y hacerlas cuando es necesario.

3. Apertura institucional a la comunicación: Definida en la encuesta como la actitud y capacidad de la institución para convivir con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea. Únicamente el 4 por ciento de los trabajadores considera que la institución tiene la actitud para convivir con sus trabajadores de manera abierta; el 55 por ciento de los trabajadores de la institución consideran que ésta no comparte sus objetivos y metas con ellos.

El 47 por ciento considera que la institución no permite que el personal comunique libremente sus ideas. Así mismo el 55 por ciento del personal de la institución califica que ésta no acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de los problemas y el 57 por ciento estima que la institución no estimula el trabajo en equipo.

Gráfica 7
Apertura institucional, según apreciación del trabajador
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013



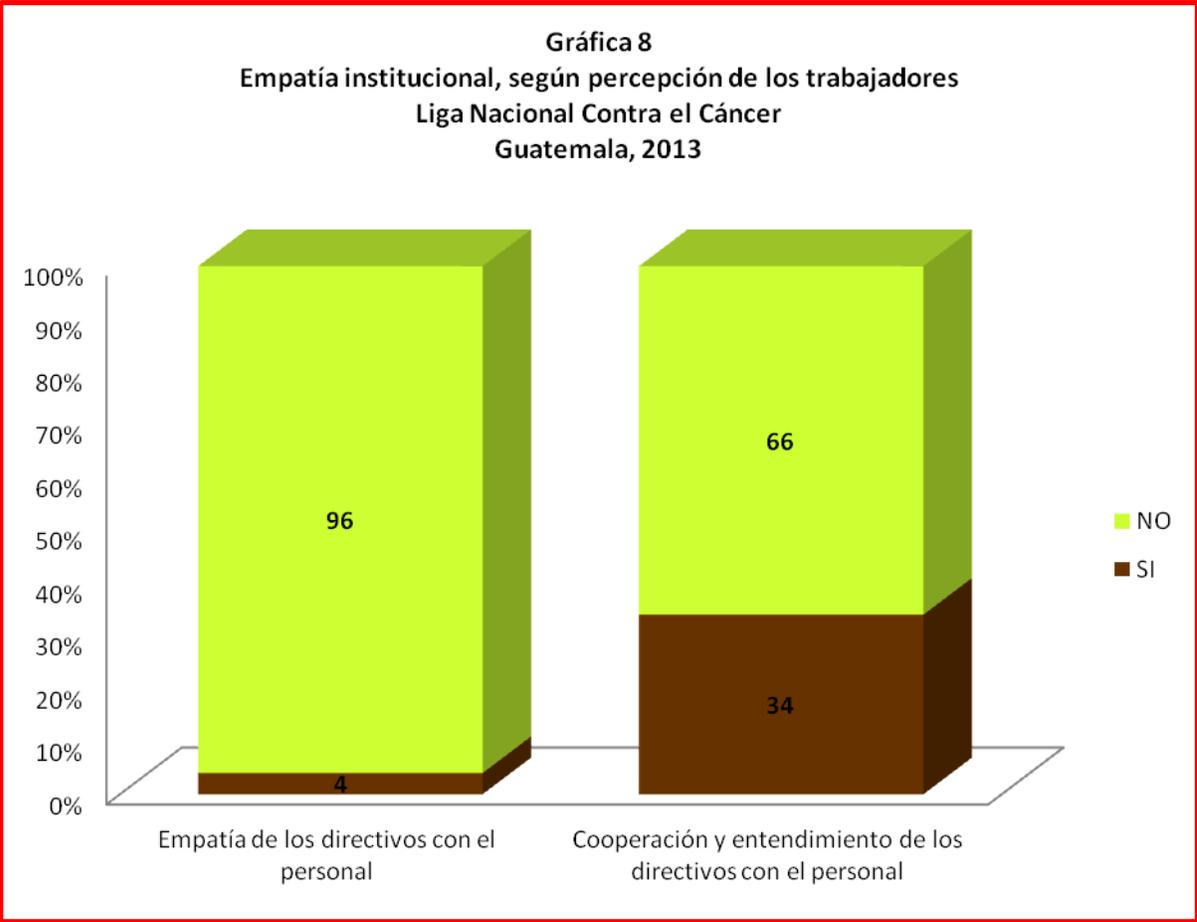
Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

En resumen, los trabajadores consideran que los directivos de la institución no tienen una actitud para convivir con los trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea. Más de la mitad de los trabajadores consideran que no se comparten los objetivos y metas de la institución con ellos, no se les permite comunicarse libremente y no son aceptadas contribuciones que estos pueden hacer a la solución de los problemas, así mismo no se estimula el trabajo en equipo.

4. Empatía institucional: La empatía ha sido definida en la presente investigación como la participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena. La empatía se da en tanto se es capaz de ubicarse en la situación de los demás. Se considera que el uso del término en un contexto más

amplio, conlleva a la “empatía institucional”, ésta es la participación afectiva de una institución en la realidad de las otras instituciones con las que interactúa y participa en el proceso diario de construcción de su propia realidad. Aclarando que, como en el caso de los sujetos, en los que en primera instancia se deben afecto a sí mismos, la empatía institucional debe comenzar por casa. Se requiere por lo tanto, que dentro de la institución exista una filiación afectiva de sus empleados con los propósitos institucionales, con la institución misma.

En la presente investigación se definió como empatía, a la actitud de la institución para entender y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación del mensaje; entendiendo este proceso como la interpretación que el trabajador le da al mensaje emitido por el emisor, o sea, la institución.



Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

Únicamente el 4 por ciento de los trabajadores consideran que existe empatía por parte de los directivos con el personal. Además el 34 por ciento reconoce que en la institución hay cooperación y entendimiento por parte de los directivos.

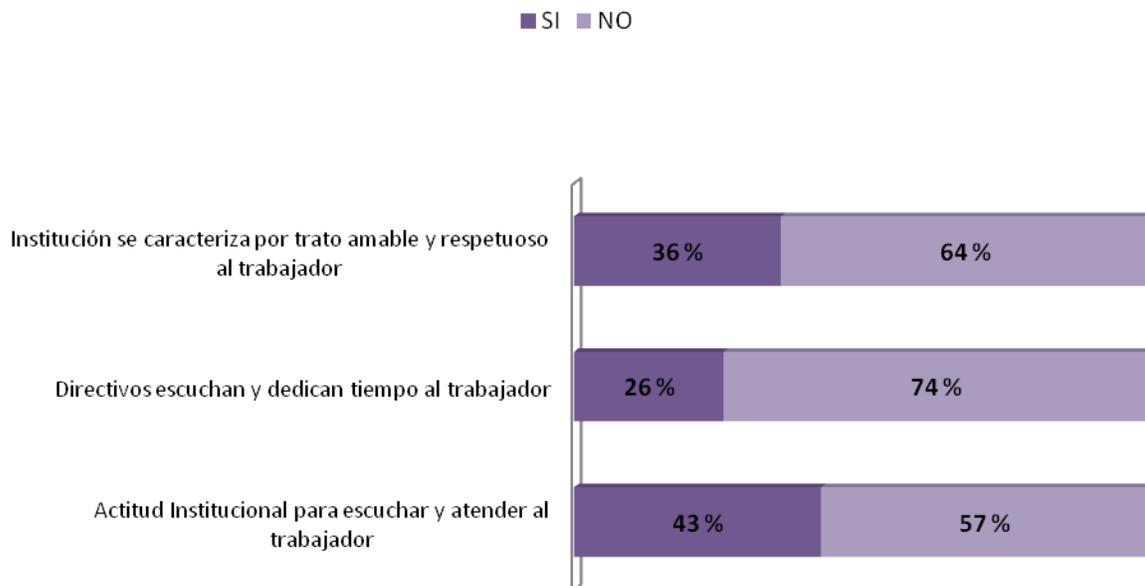
Lo anterior refleja que los directivos de la institución no son perceptivos de la información de los trabajadores a partir de su lenguaje no verbal, sus palabras, el tono de su voz, su postura, su expresión, etc. y con base en esa información saber lo que le está sucediendo así como sintiendo el trabajador.

La empatía es fundamental en la Liga Nacional Contra el Cáncer para comprender en profundidad el mensaje de los trabajadores y viceversa y así establecer un diálogo entre ellos. Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de ellos, generará sentimientos de comprensión y simpatía.

5. Receptividad institucional: En la investigación se refiere a los mecanismos a través de los cuales la institución está abierta al personal a través de acciones comunicativas concretas, porque no solamente debe escuchar, sino que le corresponde ser receptiva; es decir que aquello que se escucha tenga posibilidad real de convertirse en elemento de juicio para planes o proyectos de la entidad. En la presente investigación se estableció como receptividad a la actitud y capacidad de la institución para escuchar y atender los mensajes del trabajador.

Los resultados demuestran que el 43 por ciento de los trabajadores consideran que los directivos no tienen la actitud para escuchar y atender los mensajes del trabajador. Además únicamente el 26 por ciento del personal califica que los directivos escuchan y dedican tiempo a los trabajadores y solamente el 36 por ciento distingue que la institución se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia el trabajador.

Gráfica 9
Receptividad institucional, según percepción del trabajador
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013



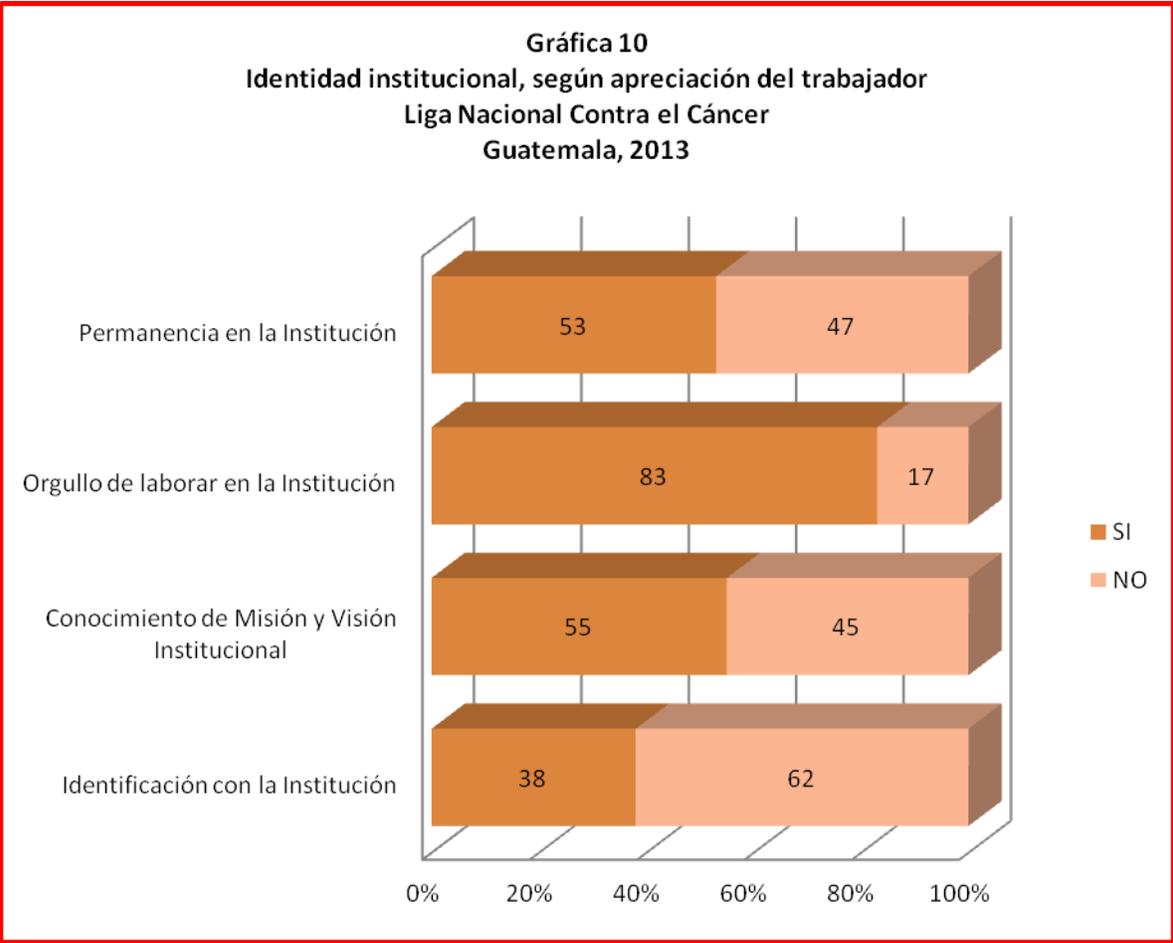
Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

En general, se puede inferir que la Institución presenta una debilidad en la receptividad hacia el trabajador para lograr una comunicación interna eficiente.

6. Identidad institucional: La identidad institucional fue definida en la investigación como el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de la organización es ese conjunto de códigos compartidos por todos, o por la gran mayoría de los miembros de una organización (Chaves, 1994).

Las creencias y valores imperantes influirán decisivamente en la conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichas pautas como “formas correctas de hacer” en la institución.

En la encuesta se definió operacionalmente cómo los atributos y valores de la institución y los resultados nos demuestran que el 38 por ciento de los trabajadores se identifican con la institución, el 55 por ciento afirma conocer la misión y visión de la institución, el 83 por ciento se siente orgulloso de trabajar en la entidad y más de la mitad de los trabajadores (53 por ciento) aunque pudiera, no se iría a trabajar a otro lugar.



Fuente: Boleta de investigación, elaboración propia 2013

En resumen, a pesar de que la mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de laborar en la Liga Nacional Contra el Cáncer, solo la mitad permanecerían en la institución si tuvieran la oportunidad de laborar en otro lugar. La mitad de los trabajadores conocen la misión y visión institucional. Además estos resultados reflejan que los trabajadores se enorgullecen de laborar en el INCAN pero no lo

relacionan como parte de la Liga, es por ello que menos de la mitad se identifican con esta institución.

Análisis de la comunicación externa

La necesaria atención por parte de la organización a las informaciones provenientes del exterior paralela a su apertura y la creciente interdependencia de las organizaciones, ha dado lugar a un mundo donde existe una extremada necesidad de coordinación y cooperación efectiva entre los miembros de los diferentes grupos. Cada vez es más importante establecer buenas relaciones de comunicación entre organizaciones, incluso a escala internacional, desarrollando canales claros, aminorando diferencias interculturales y promoviendo prácticas en que se tengan en cuenta posibles diferencias éticas.

La idea básica es que una organización no está nunca aislada sino que funciona en un campo ínter organizacional, y que debe coordinar, por tanto sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de intereses (Kreps; 1990).

La comunicación externa es, como su nombre lo indica aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo (Saladrigas; 2006).

También se considera la comunicación externa como "el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general" (Sánchez; 2005).

La comunicación externa es un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el

conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social (Bartoli; 1992).

Se define a la comunicación externa como la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización tales como consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros (Esteban y otros; 2008).

Dicho de otra forma, es la comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor. En este sentido el autor generaliza el esfuerzo comercial y publicitario con este tipo de comunicación, impulsando una imagen corporativa adecuada al exterior de la empresa, mediante el fortalecimiento de sus valores organizacionales (Esquivel, 2003).

Por lo que se puede considerar a la comunicación externa como el proceso en el cual la organización interrelaciona con actores externos, con el fin de brindar toda la información necesaria a su entorno, y a su vez retroalimentarse de este con el objetivo de lograr una mayor eficacia en su gestión.

La comunicación externa se define como el conjunto de operaciones de comunicación destinadas a los públicos externos de una empresa o institución, es decir, tanto al gran público, directamente o a través de los periodistas, como a sus proveedores, accionistas, a los poderes públicos y administraciones locales y regionales, a organizaciones internacionales, etc.

Hoy en día la comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda institución que quiera estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea exclusivamente la clave del éxito, pero sí que forma parte de él, y de hecho a través de ella vamos a acercarnos al mercado la

imagen que se quiera que se tenga de la institución, lo que va a permitir posicionar de manera más competitiva a la organización.

Es importante tener presente que la comunicación debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Resulta obvia, por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación y la elección de un buen mensaje para que ésta sea efectiva.

El objetivo fundamental de la comunicación externa es proyectar una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios al público externo de la empresa; la misma está dirigida a todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización tales como: los distribuidores que el autor los denomina clientes intermedios, los consumidores, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales.

La comunicación externa debe informar y comunicar en dos direcciones sus contenidos, enfocados desde la disposición de la empresa hacia el mercado, y desde la satisfacción de las necesidades de los clientes a través del producto, evidenciando las ventajas de calidad y durabilidad entre otros.

Para alcanzar estos objetivos la comunicación hace uso de diferentes herramientas e instrumentos de comunicación, entre los que los autores destacan: la publicidad comercial, la promoción, el patrocinio, las relaciones públicas y diferentes técnicas de propaganda, el marketing directo entre otros (Sanz, M. y González M. 2005).

1. Instrumentos de comunicación: Los instrumentos de comunicación son aquellos que utiliza la empresa para desarrollar su acción comunicativa hacia los diferentes destinatarios que de alguna manera se ven relacionados con su actividad operativa (Saló; 2005).

La selección de los mismos, forma parte del plan de comunicación que se encarga de establecer un conjunto de acciones con los medios, y con los soportes necesarios para la aplicación y el cumplimiento de los objetivos en el plano comunicacional de la empresa.

Los instrumentos básicamente se encargan de racionalizar, homogenizar, regular y facilitar las comunicaciones de la empresa con el objetivo de potenciar los flujos comunicacionales en el proceso operativo y de gestión. De allí la radical importancia de hacer una selección efectiva y eficiente de los recursos a invertir en el desarrollo de los medios, y en la puesta en práctica de una política comunicacional estratégica en la organización (Saló; 2005).

Para (Libaert; 2005) existen tres grandes tipos de instrumentos de comunicación, divididos entre directos y personales, impresos, y digitales. Los directos y personales incluyen el uso de contactos espontáneos, entrevistas individuales, reuniones generales, reuniones en cascadas, reuniones con el equipo de trabajo, desayunos de trabajo, presentaciones, cursos y conferencias.

Los impresos, están relacionados a las notas informativas, libro de acogidas, boletines, carteleras, carteles, informes sobre las diversas actividades a realizar, folletos informativos, y la revista de la empresa. Sin embargo, separa los instrumentos digitales, debido a su gran importancia y a los altos niveles de penetración en la sociedad contemporánea.

El mismo manifiesta que la forma más eficaz en el uso de los medios será una perfecta combinación en la utilización de las nuevas tecnologías, la intranet y la comunicación cara a cara y/o personal. Así mismo incluye que las herramientas digitales más comunes son la intranet, el portal del empleado, y el correo electrónico corporativo.

De allí que pueda afirmarse que cualquier estrategia de selección de instrumentos de medio de comunicación debe basarse en el uso eficiente de los mismos, de

acuerdo al tema o tipo de mensaje a emitirse, el alcance de la acción, y el nivel de difusión de acuerdo al tipo de comunicación que desea desarrollarse, ya sea interna o externa.

2. Diseño del mensaje: Se establece que una de las etapas del plan de comunicación es el diseño del mensaje partiendo de la respuesta que se desea recibir del público; el mismo debe ser altamente efectivo y debe estar basado en el modelo de comunicación AIDA, donde se interrelacionan los aspectos del mismo desde las perspectivas de atraer la atención, despertar el interés, provocar el deseo (cuando está en función de la promoción comercial de algún bien o servicio), e impulsar a la acción (Barquero J. y Barquero M. 2005: p. 420).

El diseño del mensaje debe estar enfocado desde las perspectivas que componen un mensaje, el lenguaje gráfico e icónico empleado para comunicar el mensaje y el recurso literario o textual para especificar y que no existan posibles distorsiones que dificulten el lenguaje emitido y enviado o genere en los usuarios receptores nuevas interpretaciones no deseadas.

3. El contenido del mensaje: El contenido de la comunicación que emite cualquier organización está relacionado con el mensaje; el cual proporciona dirección y coherencia al conjunto de esfuerzos que realiza la organización para comunicarse (Libaert; 2005).

Se plantea que en el diseño del contenido del mensaje debe tomarse en cuenta los principios formales de la audiencia a la que estará destinado el mismo, para que este comprenda su significado de la mejor forma. Es importante en este sentido que el emisor sepa con exactitud lo que dice, por qué lo dice, y cuáles son los objetivos que desea alcanzar con lo que dice; por lo cual será necesario que tenga conocimiento de las características del destinatario final del mensaje (Schiffman; 2005).

4. La frecuencia: El término frecuencia es un término acuñado a la publicidad y a la estrategia de medios en un plan de comunicación, en este sentido para (González, M. y Carrero E. 2008: p.77) es la “medida en número de veces que cada persona del grupo objetivo debe ser alcanzada por la campaña”. Dicho planteamiento se encuentra circunscrito a mensajes masivos que por las características propias de los mismos la competencia para llamar la atención es mucho más directa e influyente, en el momento de medir la efectividad o no de un mensaje.

La frecuencia, a partir de lo discutido por los autores, puede definirse como el número de veces que un destinatario está expuesto al mensaje y las veces que hace uso de esa herramienta de comunicación mediante el rol de receptor, con el fin de establecer un sistema de comunicación con el emisor.

La comunicación externa en la Liga Nacional Contra el Cáncer

La comunicación de salud ha sido definida como el proceso y efecto de emplear medios persuasivos éticos en la toma de decisiones para el cuidado de la salud humana. Se ha definido como el arte y la técnica de informar, influir y motivar audiencias a nivel individual, institucional y público acerca de asuntos de salud importantes. Su alcance influye (Borroto y Aneiros; 1998):

- Prevención de la enfermedad.
- Política de los cuidados de salud.
- Aumento de calidad y salud de los individuos dentro de la comunidad.

Toda la buena voluntad e intención filosófica pierde sentido si no hay comunicación con el paciente.

La Liga Nacional Contra el Cáncer ha desarrollado mensajes sobre su función y los servicios que presta. En este contexto, se interrogó a los pacientes que acuden a la Liga sobre si habían escuchado, visto o leído estos mensajes.

“Sí...he leído los mensajes de los servicios que presta la Liga...allá hay uno en la pared de enfrente....por lo que luchan aquí es por curar a las personas que tienen Cáncer, verdad...para que ya no haya en Guatemala más gente con Cáncer” (Paciente entrevistada).

“...nosotros somos nuevos estamos llegando acá....no hemos visto, ni escuchado sobre cuál es la función y los servicios que da...pero allá en la costa se escucha que hay una buena atención aquí” (Paciente entrevistado).

“Pues... no... fíjese...yo solo oigo que hablan de Cáncer” (Paciente entrevistada).

“No,....es primera vez que vengo...” (Paciente entrevistada).

“Como es la primera vez que venimos...no hemos escuchado...ni hemos visto...” (Paciente entrevistada y su acompañante).

“¿Los servicios?...mamografía...ultrasonidos...exámenes de sangre.....papanicolaou...exámenes de la próstata...” (Paciente entrevistada).

El contenido del mensaje está integrado por el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito.

La forma de expresión del mensaje, implica varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor con relación al código y al contenido del mensaje. El tratamiento implica dos factores:

1. La personalidad del emisor, esto es, sus cualidades psíquicas heredadas y las características heredadas que hacen al hombre original.
2. El emisor debe tomar en consideración las características objetivas y subjetivas del receptor en el momento de adaptarse a su coeficiente intelectual y emocional, de tal manera que el receptor tenga la suficiente capacidad para asimilar la comunicación.

Un mensaje debe reunir determinadas características para que funcione bien:

- a. El mensaje debe formularse y entregarse de tal manera que capte la atención del receptor.
- b. El mensaje debe utilizar signos y un código común al emisor y al receptor para transmitir el significado.
- c. El mensaje debe despertar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir alguna manera de satisfacer dichas necesidades.
- d. El mensaje debe sugerir una forma adecuada a la situación en la que se encuentra el receptor en el momento en que es impulsado a dar la respuesta deseada, para satisfacer esas necesidades.

En la Liga Nacional Contra el Cáncer, los mensajes hacia los pacientes van relacionados con la prevención y tratamiento de los diferentes tipos de Cáncer, así como de la promoción de estilos de vida saludables, como por ejemplo la lucha contra el tabaquismo; además la promoción de exámenes de detección temprana de algunos tipos de Cáncer, como por ejemplo, mama, próstata, cérvix, entre otros.

Las estrategias eficaces de comunicación sobre la salud se consideran cada vez más importantes para mejorar la salud de la población. La comunicación sobre el cáncer ha desempeñado un papel clave en la reducción de la carga del Cáncer para la nación, gracias a los esfuerzos para promover los exámenes de detección temprana del Cáncer, los programas para dejar de fumar, las medidas para protegerse del sol y las dietas saludables.

Los atributos de la comunicación eficaz sobre salud, que la Liga Nacional Contra el Cáncer, ha establecido como estrategia para la comunicación son:

- a. Precisión: estableciendo que el contenido sea válido y sin errores en cuanto a los hechos, interpretación o juicios.
- b. Disponibilidad: Que el contenido (bien sea mensajes directos u otra información) se entrega o se coloca donde el público tiene acceso a él. La

colocación varía según el público, la complejidad y el propósito del mensaje, desde redes interpersonales y sociales a carteles y letreros en vías de tránsito dentro de las instalaciones y por Internet.

- c. Equilibrio: Que el contenido sea apropiado, el contenido presenta los beneficios y riesgos de las posibles acciones o reconoce las perspectivas diferentes y válidas sobre el tema.
- d. Congruencia: Que el contenido sea internamente congruente con el paso del tiempo.
- e. Evidencia comprobada: El contenido de los mensajes ha sido sometida a una revisión y análisis riguroso para emitirlos.
- f. Alcance: el contenido de los mensajes llega y está a disposición de los pacientes que llegan a consulta al INCAN.
- g. Confiabilidad: la fuente del contenido es creíble y el contenido mismo se mantiene actualizado.

Algunos de los atributos que hacen falta en los mensajes de la Liga Nacional Contra el Cáncer, son:

- a. Competencia cultural: el diseño del mensaje no es apto para algunos grupos de población, por ejemplo grupos étnicos y lingüísticos, así como niveles educativos y discapacidades.
- b. Repetición: la entrega del contenido o el acceso a éste no es continuo o no se repite en el tiempo, tanto para reforzar el impacto sobre una audiencia dada como para llegar a nuevas generaciones.
- c. Oportunidad: el contenido no es proporcionado o no está disponible cuando el público es más receptivo o tiene necesidad de recibir información específica.
- d. Comprensibilidad: el nivel de lectura o del lenguaje y el formato (incluidos los materiales multimedia) no son del todo apropiados para la audiencia específica.

“Aquí...he escuchado que el Cáncer es peligroso....que se muere uno...unos no se entienden...” (Paciente entrevistada).

“Bueno....la información que me han dado....más triste...es que tengo Cáncer...han sido claros...en el diagnóstico” (Paciente entrevistada).

“Para conocer de la enfermedad...me gustaría...yo digo...que...charlas” (Paciente entrevistada).

“Los mensajes aquí...sobre la enfermedad...son más directos...digo yo” (Paciente entrevistada).

La Liga Nacional Contra el Cáncer utiliza diferentes medios para hacer llegar los mensajes en salud a los pacientes que acuden a sus servicios, entre ellos se encuentran las charlas que el personal médico brinda a los pacientes durante la consulta, además utiliza carteles y cuenta con aparatos de televisión para utilizarlos en los mensajes de prevención y control de los diferentes Cáncer que ahí se tratan.

Al momento de hacer la observación *in situ* no se estaba utilizando los televisores, según afirma el personal del hospital y la gerente de la Liga, localmente han transmitido videos en que un médico de los que atiende la consulta externa explica de forma sencilla qué es la enfermedad y a los pacientes les agrada ver que es el mismo médico que los está atendiendo, sienten familiaridad y gana credibilidad tanto el médico, la institución como el mensaje emitido por éste.

“Las charla son mejores....para entender...para mi...” (Paciente entrevistada).

La mayoría de pacientes entrevistados consideran que las charlas que se brinda son mejores para entender los mensajes, aunque el uso de medios audiovisuales los considerarían además comprensibles, pero deben ser utilizados también con mensajes en idioma maya.

“A mí me gustaría...cómo le digo yo...con una charla...para entender mejor...qué debo hacer y poder preguntarle al doctor...” (Paciente entrevistada).

La mayoría de pacientes han sido referidos por sus médicos al INCAN, para ser tratados o diagnosticados, es así como se han enterado de esta institución.

“A mí de la Cruz Roja me mandaron para acá...” (Paciente entrevistado).

“Un doctor...allá en la costa me dijo que viniera...” (Paciente entrevistado).

La Liga Nacional contra el Cáncer se relaciona con sus públicos externos con el propósito de darles información de la institución y sus servicios, así como de gestionar fondos para el funcionamiento de ésta.

La institución posee una página en internet www.ligacancerquate.org en la que ofrece información de la institución y sus servicios.

Imagen 10
Página Web Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013



Fuente: www.ligacancerquate.org/

Facebook es una de las redes sociales en que la institución ha incursionado para dirigirse e interactuar con diferentes públicos, se le encuentra con los nombres Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala e INCAN Guatemala.

Imagen 11
Facebook Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013



Fuente: <https://www.facebook.com/.../Liga-Nacional-contra-el-Cáncer...Guatemala>

En ésta se ofrece información útil acerca del Cáncer, sobre todo en cuanto a prevención de la enfermedad. Los eventos sociales o de recaudación se promueven también a través de este medio.

La institución se relaciona con los medios de comunicación a través del vocero institucional que ejecuta las funciones de relacionista público y gestor de fondos.

La Liga y el INCAN poseen buenas relaciones interinstitucionales, algunos medios de comunicación ofrecen apoyo en concepto de pauta publicitaria cuando hay jornadas públicas de detección de Cáncer o algún evento social para la recaudación de fondos, tales como cenas de gala, algún espectáculo, carreras para generar ingresos, etc., los que se divulgan principalmente a través de cuñas

radiales y espacios de relaciones públicas en los medios de comunicación, en que el vocero logra que se mencione el evento.

Imagen 12

Invitación a evento social de recaudación de fondos Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

No se cuenta con pauta publicitaria institucional con una frecuencia preestablecida a través de una planificación, ya que la que se logra a través de donación es específica para los eventos de recaudación de la Liga.

Cuando se realizan jornadas de detección de cáncer, se coloca en el exterior de las instalaciones de la Liga y el INCAN lonas vinílicas informativas para el público en general en que les invitan a hacerse el examen a bajo costo.

Imagen 13
Carrera AVON, recaudación de fondos
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 14
Manta promocional de jornada médica
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 15

Invitación a jornada médica Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala

La Liga Nacional contra el Cáncer,
El Instituto de Cancerología INCAN y el
Departamento de Prevención (PIENSA)

Te invitan a la Jornada de Detección de
Cáncer de Próstata
(Adultos mayores de 40 años)
Paquete Q 275.00
Antígeno Prostático,
Ultrasonido Prostático y Examen Médico

Del 3 de junio al 19 de julio de 2013
Lunes a Viernes de 7:00 a 11:00 horas
Información 2417-2112

Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 16

Invitación jornada médica Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala

Te invitamos a la Jornada de Detección
CÁNCER DE BOCA Y PULMÓN
Del 2 al 31 de Mayo 2013
Horario de lunes a viernes de 7:00 a 11:00 horas

Ponemos a tu disposición Consulta Médica Q 35.00
* Rayos X de tórax Q 90.00
* Evaluación cavidad bucal y biopsia Q 100.00
(* Si fuera necesario)

Información 2417-2112
6a. Avenida 6-58, Z.11

Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 17

Invitación conferencia médica Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Imagen 18

Boletín informativo de jornada médica Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala

NUEVA CAMPAÑA DE DETECCIÓN TEMPRANA DE CÁNCER DE PIEL

AVANZANDO EN LA LUCHA CONTRA EL CÁNCER, LA LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER INICIA UNA NUEVA CAMPAÑA PARA SALVAR DE ESTA EFERMEDAD AL ÓRGANO MÁS GRANDE DE NUESTRO CUERPO: LA PIEL.



En esta temporada del año, cuando la exposición al sol aumenta durante la visita a la playa o la piscina, o porque sencillamente el verano es motivo de "broncearse" aún en la ciudad, la Liga Nacional contra el Cáncer ha iniciado en Guatemala esta nueva campaña para detectar tempranamente esta enfermedad, pero inicia con buenos y útiles consejos para evitar que un daño riesgoso pueda afectarnos la piel.

Cada día se tiene mayor información sobre los riesgos que conlleva la exposición excesiva y sin protección a la radiación ultravioleta, específicamente a los rayos UVA y UVB. Estos rayos UVA y UVB son los causantes del 75% de las arrugas en la piel, manchas y lo que es aún mucho más peligroso, el riesgo de desarrollar Cáncer de Piel.



Exponerse al sol sin la protección adecuada, puede causar lesiones en la piel que podrían terminar en un cáncer.

Nuevamente, del 18 de marzo al 30 de abril, la Liga Nacional contra el Cáncer tendrá la campaña para detectar tempranamente el cáncer de piel.

Para prevenirlo, es imperante utilizar a diario un filtro solar adecuado a nuestro tipo de piel y a las actividades que realicemos. Es muy importante que el filtro solar que utilizemos proteja tanto contra los rayos UVA como rayos UVB, y ofrezca una agradable textura, ya que no todas las foto-protecciones son iguales.

Algunas de las recomendaciones que brindan los expertos para disfrutar de actividades al aire libre son:



Aplique generosamente un filtro solar con protección UVA/UVB con SPF 30 a SPF 50+, media hora antes de la exposición solar;

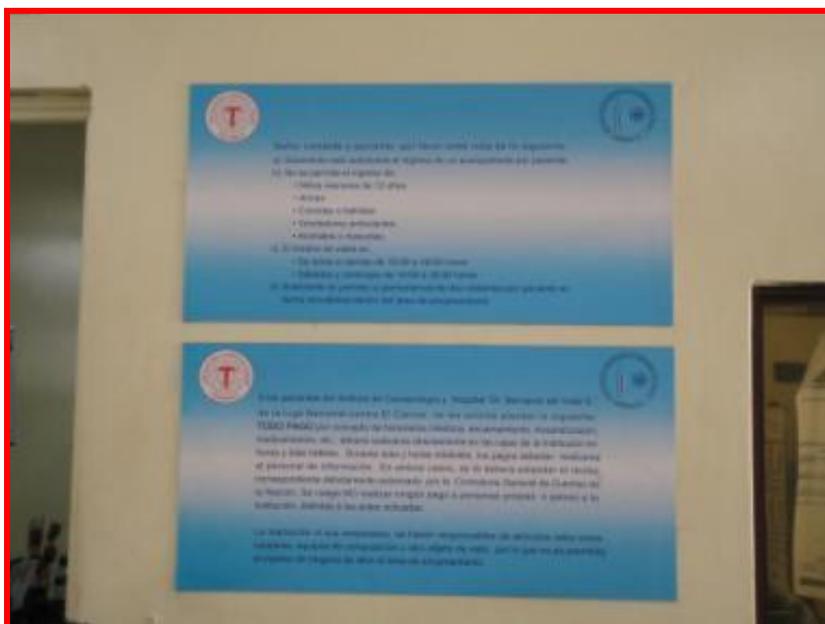
Fuente: Liga Nacional Contra el Cáncer

Para ingresar a las instalaciones de la Liga Nacional Contra el Cáncer, el usuario encuentra una garita de acceso en la que un guardia de seguridad le solicita documento de identificación y le proporciona un gafete que lo identificará como visitante. En el vestíbulo de ambas instituciones se localiza un escritorio de Información en que se proporciona orientación hacia dónde debe dirigirse el visitante.

En el muro exterior de la Liga, al circular sobre el carril auxiliar de la Calzada Roosevelt y 6ª av. Zona 11, se encuentra un rótulo pintado en la pared con el nombre Liga Nacional Contra el Cáncer, que facilita la localización del lugar.

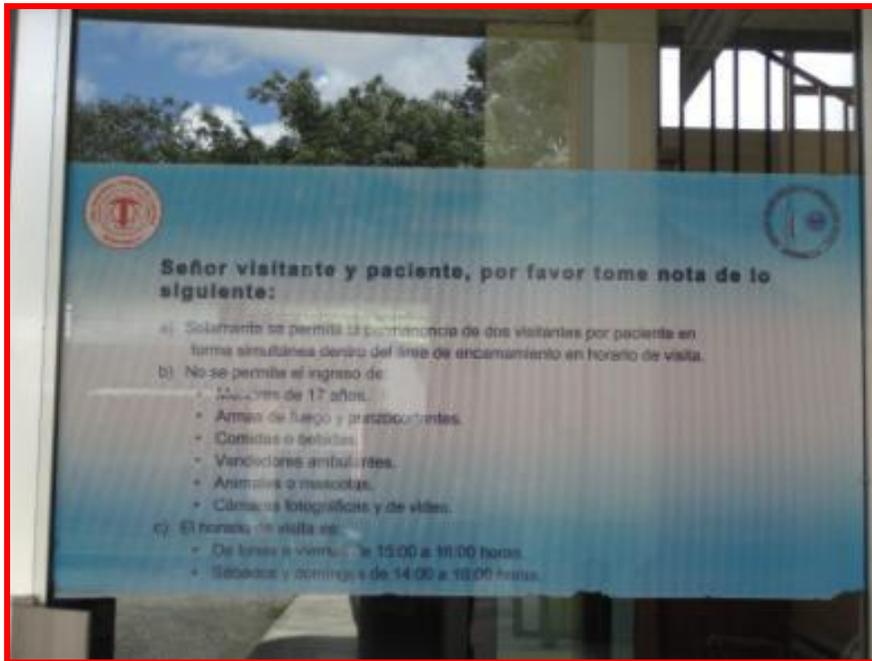
En el interior del INCAN, en las salas de espera para pacientes se localizan carteles informativos diversos con información para pacientes.

Imagen 19
Cartel informativo de servicios médicos
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 20
Cartel informativo a pacientes y visitantes
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Análisis de la identidad corporativa

Es el conjunto de características específicas y personales de una entidad, las cuales crean una forma perceptible y memorizable de sí misma y la diferencian de las demás entidades. El término identidad corporativa, por el que entendemos su carácter específico, implica todo lo que una empresa representa: sus productos, su comunicación, sus muebles, sus inmuebles.

Son todos los elementos externos que conforman la identidad, la personalidad de una institución y que le ofrecen un valor diferenciador de cara a su competencia.

Una buena identidad deber ser sólida y coherente con el producto o empresa que se quiera comunicar y generar máxima confianza en su sector. Habitualmente, al

hablar de identidad corporativa se piensa solo en el logo, pero puede incluir gran cantidad de elementos:

- Visuales.
- Auditivos.
- Olfativos.
- Gustativos.
- Táctiles.

Toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distinguan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás. Estos atributos específicos de cada institución configuran su identidad, la cual se concreta en dos cualidades definitorias (Sanz de la Tajada, L.; 1994):

- Rasgos físicos. Incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Los dos aspectos básicos de la identidad física de una entidad incluyen una forma simbólica –la marca/imagotipo- y una forma verbal – logotipo -.
- Rasgos culturales. Aportan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la organización, es decir, la personalidad (identidad) cultural de la institución se concibe como la manifestación, en forma codificada, de la cultura latente de la empresa.

De la conjunción de ambos surgirá una concepción integral de la identidad corporativa, un proyecto global que habrá de ocuparse tanto de la imagen externa que proyecta, como de la interna y de las pautas que delimitarán una filosofía, un estilo laboral (Administración, Recursos Humanos, Dirección...), dentro de la entidad.

A la hora de describir las formas de comunicación de una institución son frecuentemente utilizados los términos de “imagen” e “identidad” corporativos.

Pese a que en ocasiones los significados de ambos conceptos se confunden entre sí, la idea comúnmente aceptada se resume en la que recoge la consideración de

“imagen” como “retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo” y la de “identidad” como “forma en que una organización se presenta a los públicos objetivo” (Van Riel; 1997).

El hecho de que los dos vocablos a menudo se empleasen erróneamente parte de la consideración inicial de “identidad corporativa” como sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una entidad.

Sin embargo, este primer acercamiento a su definición se ha extendido y ampliado con el paso de los años, puesto que se llegó a la conclusión de que resulta muy difícil comunicar sólo mediante manifestaciones visuales dejando el resto al azar, por lo que se han de tener en cuenta todos los factores de una organización.

De este modo, se evoluciona hacia un término en el que “identidad” se asocia a la “comunicación en su más amplio sentido”, englobando cuatro aspectos que se recogerán en cualquier acción o expresión de una institución:

- **COMPORTAMIENTO.** Medio más importante y eficaz por el que se crea la identidad corporativa de una empresa. Aunque son los públicos los que juzgarán a la organización por sus actos, desde la dirección de la misma se puede dar mayor o menor importancia a ciertas cuestiones a través de la comunicación.
- **COMUNICACIÓN.** En su sentido más restringido, envío de mensajes verbales o visuales. Es el instrumento de identidad más flexible y rápido en su empleo táctico.
- **SIMBOLISMO.** Indicación implícita de lo que representa una entidad.
- **PERSONALIDAD.** Manifestación de la auto presentación de la institución, lo que conlleva que ésta debe conocerse bien a sí misma para poder presentarse claramente mediante su comportamiento, comunicación y simbolismo. Incluye sus intenciones y la forma en que reacciona a los estímulos del entorno, declarando la unicidad de la empresa.

Los tres primeros factores constituyen las formas externas de expresión, mientras que el último se convierte en el valor más profundo que se encuentra siempre tras ellos.

La combinación de estos cuatro aspectos subyace en el desarrollo del concepto de identidad corporativa y aparecen directa o indirectamente en la mayoría de definiciones que hacen referencia a este término y que vamos a concretar en la aportada por Van Riel: “auto presentación de la empresa estratégicamente planificada y operativamente aplicada, basándose en una imagen deseada” (Van Riel; 1997).

De aquí se pueden matizar dos cuestiones: por un lado, aparecen una “identidad deseada” que la organización intenta conseguir y una “identidad real”, la que pone realmente en práctica; por otro lado, toda política de identidad corporativa tiene como objetivo crear una “imagen de lo que debería ser”, pero no es necesariamente la misma imagen que el público tiene de la institución, esto es, la “imagen real”.

En este sentido, cabe hablar de la existencia de tres dimensiones conceptuales y operativas dentro de la identidad:

- ✓ lo que la entidad es: IDENTIDAD propiamente dicha, el ser de la institución.
- ✓ lo que dice de sí misma que es: COMUNICACIÓN que hace de su propia identidad.
- ✓ lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es: resultado de la comunicación como IMAGEN percibida por los públicos de la realidad.

En definitiva, se considera la identidad corporativa como un conjunto de características con las que una empresa ha decidido identificarse y proyectarse ante sus públicos, para lo cual debe llevar a cabo una programación de estructuras sígnicas organizadas que satisfagan sus necesidades y que deben responder a una traducción visual de su personalidad corporativa.

De este modo, se ha de prestar atención a todas las señales de comunicación tanto concretas (por ejemplo, el logotipo), como abstractas (una donación benéfica) que emanan de la empresa consciente e inconscientemente, puesto que de ellas surgirán valores que se arraigarán profundamente a la identidad de la institución.

1. Identidad de la Liga Nacional Contra el Cáncer: La Liga Nacional Contra el Cáncer es una institución con más de medio siglo de existencia. Ante la percepción de la imagen pública, es una noble institución que tiene como propósito la detección oportuna y atención a los pacientes con cáncer.

Imagen 21
Edificio
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Al analizar estos aspectos mencionados anteriormente acerca de la identidad, al parecer, la institución se ha centrado en la actividad puramente médica y ha descuidado hasta cierto punto los aspectos que tienen que ver con su identidad física, al punto que los pacientes entrevistados en la sala de espera de la Liga, no logran recordar con facilidad cómo es el logotipo o “escudo” de la institución.

Al preguntarles acerca de un color que identifique a la Liga, cuatro de quince personas consultadas en la sala de espera, lograron recordar el rojo como el institucional, alguien recuerda el blanco o crema (las instalaciones están pintadas con estos colores), lo que significa que no hay posicionamiento de marca visual, existen varios logos (Liga Nacional Contra el Cáncer, INCAN, PIENSA).

Imagen 22
Identificación del INCAN en vestimenta médica
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

En general el trato hacia ellos como pacientes lo consideran amable y formal.

Existen técnicas de proyección que relacionan objetos o situaciones conocidas con el objeto del estudio, tal es el caso de la comparación de la percepción de los pacientes con alguna figura conocida. Los animales representan distintos atributos, por lo que culturalmente se ha construido alrededor de su figura o actitudes, mitos, leyendas, etc. Cada especie es portadora de una imagen; de una actitud por parte del ser humano (De Aragón. 2008).

Imagen 23
Identificación en mobiliario
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Estos mismos pacientes al ser consultados en la sala de espera, acerca de cómo perciben la institución, se les preguntó si se le compara con un animal (para tomar como referencia algo que fuera accesible de comparar), con cuál lo compararía y por qué, se recibieron respuestas como las siguientes: "con un elefante por lo grande"; "con un león, por su capacidad de respuesta, su fuerza y paciencia al actuar"; "con un búfalo, porque es fuerte"; "con un camello, porque van lentos"; "con una gallina, por la utilidad que presta la institución"; "con un venado, por la rapidez de respuesta"; "con un toro, por su fuerza"; "con un caballo, por la ayuda que presta y la liberación de carga".

De estas percepciones de los usuarios de los servicios de la Liga podemos concluir que en la mayoría de ellos hay una percepción de fuerza en la institución que a la vez les genera confianza.

Al ser consultada una muestra de cincuenta trabajadores de distintos niveles de la institución, el 53 por ciento afirman conocer la Misión y Visión de ésta; el 83 por ciento se siente orgulloso de pertenecer a la institución, sin embargo se percibe molestia en los trabajadores por sentirse excluidos por parte de las autoridades del compartir con ellos los objetivos y metas de la institución, lo que debilita la fortaleza que se tiene de sentirse orgullosos de pertenecer a esta.

Imagen 24
Identificación de la Visión
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 25
Identificación de la Misión
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

2. Importancia de la identidad corporativa: La consolidación del concepto de identidad corporativa y su aplicación integral al ámbito de la comunicación institucional, desde sus primeras manifestaciones hasta la actualidad, indica no sólo su relevancia dentro del mundo de las organizaciones, sino también su paulatino reconocimiento como valor estratégico.

3. Manual de identidad corporativa: En su trabajo diario, a una entidad se le plantean multitud de situaciones en las que pone de manifiesto los rasgos que configuran su personalidad. Para que todos sus atributos sean percibidos bajo una misma línea de coherencia en cada una de sus actuaciones resulta imprescindible que la organización defina un código de expresión, así como sus principales reglas de uso.

De esta forma, aparece en el mundo de la comunicación institucional una herramienta fundamental cuyo fin se centrará en crear orden y reconocimiento en los principios de una organización, es decir, el manual de identidad corporativa.

Éste se convierte en el “libro de normas de aplicación de identidad de la organización que contiene todas las soluciones a los posibles problemas gráficos, visuales o audiovisuales que se le presenten y su existencia está justificada por el gran número de diferentes aplicaciones y la dispersión de los usuarios de la imagen” (VVAA.; 1997).

La eficacia de este manual, además, no sólo recae en su correcta elaboración, sino que es condición indispensable su efectiva distribución y explicación entre los miembros que componen la plantilla de la entidad, puesto que se garantizará su adopción y, en gran medida, su éxito.

Toda institución debe idear el manual de identidad corporativa que mejor se ajuste a su estado real dentro del mercado y que posibilite un mayor acercamiento a la situación deseada para alcanzar un posicionamiento óptimo en términos de comunicación con su entorno.

Hay elementos a tener en cuenta, según la naturaleza de la entidad, que se pueden englobar en los siguientes ámbitos de actuación:

- a) Sistema de identificadores visuales (símbolos, logotipos, colores, etc.).
- b) Sistema de soportes gráficos identificados (papelería, documentos, impresos, etc.).
- c) Sistema de piezas seriadas de comunicación gráfica (publicaciones, folletos,...).
- d) Sistema de señalización (rótulos, carteles...).
- e) Sistema de comunicaciones publicitarias (anuncios regulares, carteles, obsequios, etc.).
- f) Sistema de arquitectura y entorno (rótulos en edificaciones, señalización de las diferentes áreas, etc.).

Imagen 26
Cartel informativo a pacientes
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 27
Cartel informativo a pacientes
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

La Liga carece de un manual de identidad corporativa. La presencia del logotipo es poco perceptible en la institución. En los muros de las instalaciones se localiza información para los pacientes, en carteles elaborados a mano por el mismo personal, así como banners informativos con la marca institucional de casas médicas, que aunque poseen la buena intención de informar de una manera llamativa a los pacientes, carecen de unidad, de identidad institucional para efectos de la Liga.

En las salas de espera y pasillos es difícil identificar el nombre de la institución en la que se encuentra el paciente, hay algunos rótulos de reciente adquisición con una imagen unificada de la Liga, pero para las dimensiones de la institución, resultan aún ser escasos.

Imagen 28
Banner informativo para pacientes
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

En sus patios exteriores o en el vestíbulo se localizan plaquetas de reconocimiento a filántropos que han apoyado a la Liga en el correr de su historia, sin embargo ninguna de éstas posee el logotipo o algún elemento que identifique la institución.

Imagen 29
Placas de reconocimiento a filántropos
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Análisis de la imagen corporativa

Toda institución tiene una identidad y una cultura, lo quiera o no, -de ahí la necesidad de un esmerado cuidado y una constante adaptación planificada de estos elementos-, por lo que se manifiesta claramente la existencia de unas necesidades de comunicación y una intencionada imagen que debe cuidarse al máximo.

Evidentemente, el objetivo de toda entidad estriba en lograr que se produzca una coherencia total entre identidad expresada e imagen percibida.

La imagen corporativa se refiere a cómo la gente ve al conjunto de la organización.

Antes de pasar a desarrollar las características de la imagen corporativa se deben tener presentes una serie de principios que sustentan su efectiva consecución:

- Programación. Se tienen que idear y ordenar las acciones necesarias para conseguir el proyecto deseado, puesto que son complejos y diversos los aspectos que intervienen en el proceso de creación de la imagen.
- Coordinación. La coordinación de todas las formas de comunicación (mensajes y actuaciones) de la institución permitirá lograr la coherencia de la imagen.
- Continuidad. Debido a que el eje tiempo ejerce una doble función –como factor olvido o de consolidación – y manifiesta un carácter acumulativo en la memoria colectiva, la institución habrá de mantener la proyección de una imagen coherente.
- Integración. La imagen tiene que formar parte del conjunto global de la organización; no es un instrumento de actuación desligado del resto de sus componentes.

1. Definición de imagen corporativa: Se desarrolla en el contexto de la comunicación organizacional el concepto imagen corporativa, entendido como el “conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa y que es el resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión” (Sanz de la Tajada; 1994).

Cabe puntualizar dos aspectos relativos a esta definición: en primer lugar, dicha representación goza de cierto grado de estabilidad necesario para su supervivencia y para su concreción; en segundo lugar, pese a lo mencionado anteriormente, hay que tener en cuenta que la imagen no es un concepto estático, sino que se caracteriza por basarse en una estructura dinámica sensible a los cambios experimentados en el ambiente donde se desenvuelve, así como a los que se producen en su propia estrategia empresarial y en las de la competencia.

El entorno, pues, se convierte en una de las fuentes de creación de la imagen de una organización, ya que ésta se inserta en él configurando una situación social y

de mercado muy concreta. Por tanto, delimitar el espacio donde se ubica la institución resultará fundamental para comprender la lectura que de ella se hace.

Además del contexto que percibe cómo es una organización, también resulta imprescindible a la hora de hablar de imagen corporativa analizar los propios componentes de la institución, como los productos o servicios que ofrece; la cantidad y calidad de puntos de venta donde se distribuyen; o las distintas manifestaciones que lleva a cabo a través de diversos vehículos (personal, instalaciones, papelería, patrocinios...).

El resultado de todas las informaciones recibidas por el entorno y emanadas desde la entidad será la formación de una memoria colectiva y, finalmente, una imagen de la misma. Por ello, toda organización ha de tener esto en mente y actuar en consecuencia mediante una comunicación global desde todas sus dimensiones.

Por otra parte, podemos afirmar que una imagen corporativa completa deberá constar de tres componentes fundamentales (García, et. al.; 2000):

1. Notoriedad. Referida al grado de conocimiento que los individuos poseen de la institución. Hay que especificar que no es necesaria una notoriedad alta para tener una imagen positiva, ya que una empresa puede ser conocida por pocas personas (notoriedad baja) y, sin embargo, disfrutar de una buena imagen.
2. Fuerza. Alude a la rapidez y espontaneidad con que la entidad se asocia a un estímulo relacionada con ella.
3. Contenido. Consiste en el conjunto de notas características y atributos con los que se relaciona la organización, esto es, los diferentes aspectos bajo los cuales es conocida en un campo de actividad determinado.

2. Importancia de la imagen corporativa: El principal propósito de una correcta imagen corporativa consiste en que ésta se configure en la mente de los públicos de forma que no experimente desviaciones con la identidad a la que la

institución que la proyecte pretenda asociarse. Esto se obtendrá, fundamentalmente, logrando que lo que la organización dice que hace, lo que en realidad hace y las influencias entre los diferentes públicos sobre lo que hace y dice que hace reflejen la mayor unicidad posible (Sotelo; 2001).

Por ello, la expresión de una entidad es tan importante para la fuente de la que emana la imagen, como para quien la recibe, se considera un objetivo prioritario para el desarrollo de la vida de toda organización.

A continuación se enumeran algunas de las razones más destacadas que hacen de la imagen un valor importantísimo dentro del amplio marco institucional (Poyares; 1998), que en lo que respecta a la Liga aplican entre otros, los siguientes:

- Proporciona autoridad a una entidad, formando la base de una trayectoria sólida.
- Crea un valor emocional añadido asociado a valores como credibilidad.
- Proporciona gran reputación, influyendo en los consumidores sobre la seguridad que les proporciona el ser atendidos por los profesionales de esta institución.

3. La imagen de la Liga Nacional Contra el Cáncer: La Liga Nacional Contra el Cáncer es una institución que sobrepasa el medio siglo de existencia, posee según la percepción de los pacientes, una personalidad adulta, tradicional, respetable, fuerte, loable, de una institución con experiencia pero que posee limitados recursos económicos. Su apariencia general es la de una institución estatal, aunque no lo es.

La imagen corporativa abarca tanto aspectos tangibles como son el diseño del logotipo y el diseño gráfico corporativo (su representación visual), etc., así como aspectos intangibles, por ejemplo la filosofía de la propia organización o empresa y cómo sus trabajadores la sustentan con su actuar.

El Cáncer se puede prevenir y curar y ***El Cáncer se puede prevenir*** son los *slogan* que la organización ha instituido para el uso en la imagen de las ambulancias nuevas, se aprecia buena intención de aprovechar al máximo el espacio en cada unidad con mensajes positivos, sin embargo no existe unidad en el mensaje entre una y otra frase, pareciera más bien improvisación, se carece de un *slogan* definido.

Imagen 30

Logotipo y slogan en ambulancias Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Propia 2013

La Liga carece de un manual de marca o de identidad gráfica corporativa en que se especifiquen colores, tipografía, restricciones, etc. en cuanto al uso de logotipo, textos, *slogan*, etc. de la institución.

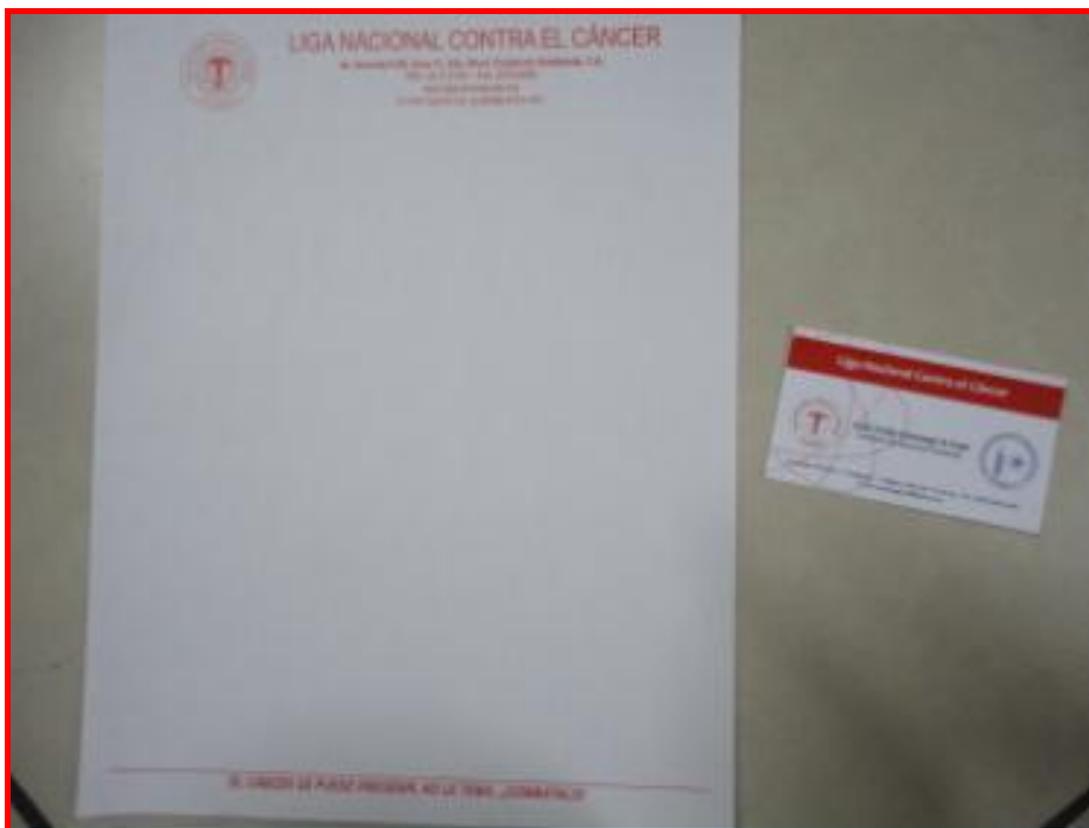
Imagen 31
Logotipos y slogan en ambulancias
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

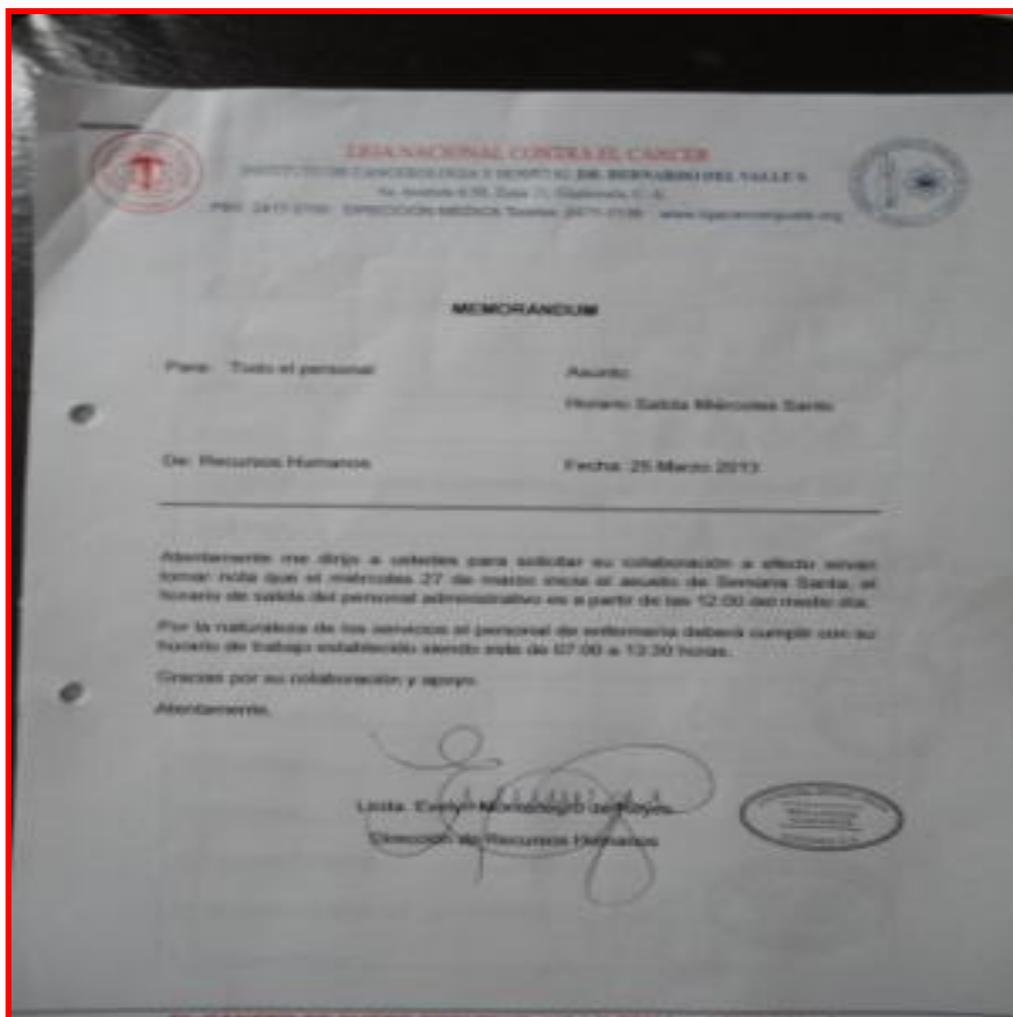
El papel membretado, tarjetas de presentación y gafetes para visitantes cuentan con el logotipo institucional de la Liga y el *slogan* *El Cáncer se puede prevenir no le tema, combátalo*, que no coincide con el que figura en las ambulancias de la institución *El Cáncer se puede prevenir*.

Imagen 32
Papelería y tarjetas de presentación membretadas con logo
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 33
Memorándum con comunicación interna al personal
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

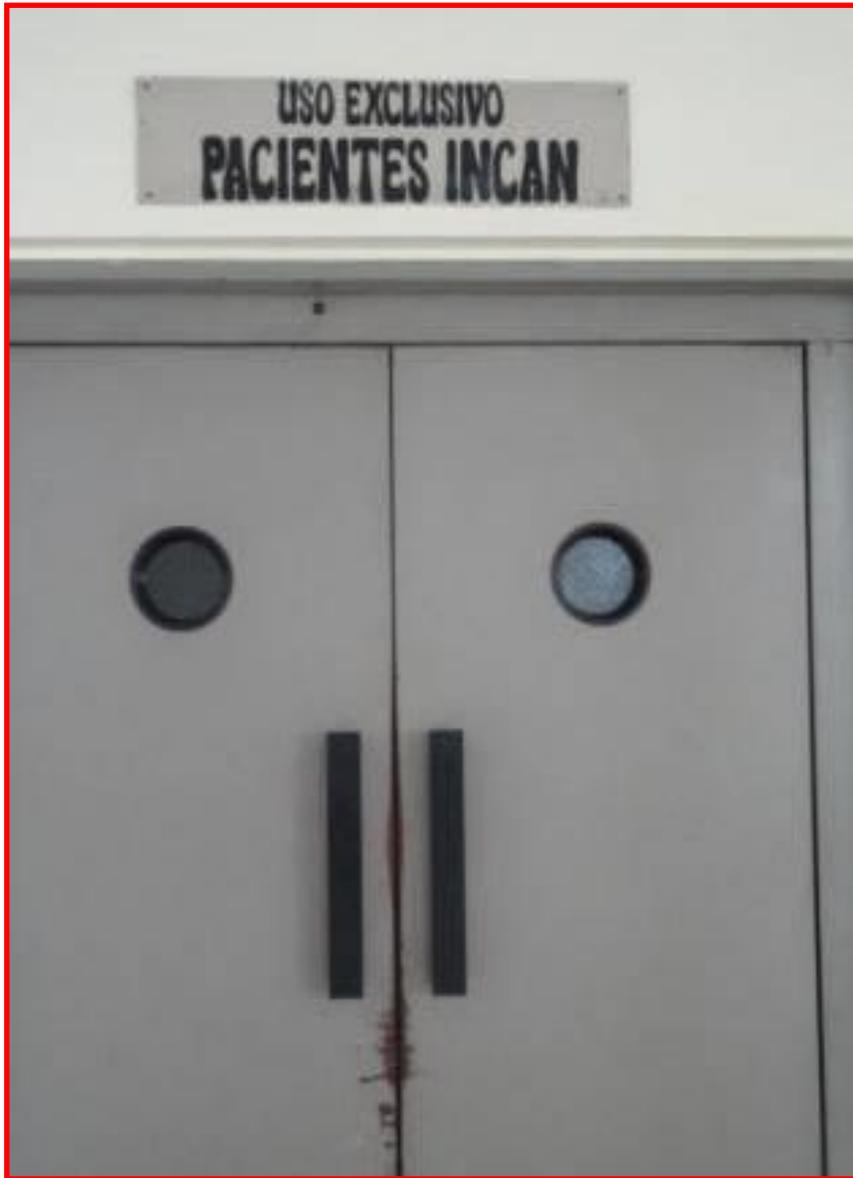
Imagen 34
Gafetes de identificación de pacientes y visitantes
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

En la institución hay señalización para identificar las clínicas, oficinas, ingreso, egreso, laboratorios, etc., sin embargo no hay un identificador institucional consistente entre toda esta señalética. Las batas blancas de los médicos poseen identificación institucional a través del logotipo del INCAN (Instituto de Cancerología) hospital parte de la Liga, sin embargo en estas mismas batas no se encuentra el logotipo de la Liga.

Imagen 35
Rotulación de áreas
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 36
Identificación de vestimenta médica
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 37
Rotulación de áreas
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

La imagen de los eventos de recaudación carece de una línea gráfica consistente entre un evento y otro. Depende muchas veces del patrocinador que colabore con ellos.

La proyección de la imagen de una organización se materializa además de por su nombre y sus elementos gráficos y visuales a través de las personas que la representan, de sus cualidades, actitudes, experiencia y manera de actuar, igualmente se manifiesta a través de la forma en la que se organiza su entorno, de sus reuniones y de cada detalle de los eventos que se planifican y a los que acude, es el poseer un estilo propio que lo identifique de los demás.

Imagen 38

Mantas promocionales en eventos de recaudación de fondos Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Propia 2013

En general, aunque el personal afirma sentirse orgulloso de pertenecer a una institución loable como la Liga, en sus acciones y comentarios se percibe disgusto por las condiciones en que se trabaja en esta institución. En cuanto a la imagen que refleja el personal hacia el usuario, hace falta definir un estilo de trato que identifique al personal de la institución, no se percibe unidad en este sentido.

Ante la opinión pública, la Liga Nacional Contra el Cáncer, posee una reputación e imagen respetable, socialmente comprometida con la población.

Los *blogs* y las redes sociales, se pueden utilizar para detectar de inmediato los posibles problemas que pueden surgir en torno a las organizaciones, las percepciones que tiene el público sobre la marca o producto ya sean éstas positivas o negativas, todos estos datos se pueden conseguir además de manera instantánea, tan pronto se difunden estas impresiones en internet los responsables de *branding* de una organización las pueden conocer y por tanto se puede rápidamente actuar en consecuencia y corregir las deficiencias.

La Liga, cuenta con una página web así como presencia activa en Facebook, recursos estos con los que da una imagen de renovación y de incursión en el uso de las tecnologías de la comunicación.

Imagen 39
Página Web
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: www.ligancancerquate.org

Imagen 40
Página Facebook
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: <https://www.facebook.com/.../Liga-Nacional-contra-el-Cáncer...Guatemala>

El logotipo es constante en la imagen de ambos medios, sin embargo el uso del color es inconsistente con la imagen que dan en la rotulación más reciente encontrada en pasillos (fondo celeste y logo rojo). En la página se utiliza un verde de fondo que no se relaciona con el color actual. Permanece el logotipo tradicional en forma y color.

Las redes sociales y página web de la Liga, son atendidos por el comunicador de la institución, quien tiene a cargo publicar información institucional y dar respuesta a los comentarios que allí se reciban.

El tema es amplio, apasionante y dinámico. A la velocidad que se vive actualmente y con la rapidez que se manejan los cambios en los recursos de comunicación, tal el caso de las comunicaciones virtuales, es labor del asesor en imagen corporativa estar al día de las innovaciones y actuar con rapidez, ir un paso adelante del consumidor, así orientar efectivamente las organizaciones hacia una imagen corporativa actual, a la vanguardia de los requerimientos del mercado.

En general, la imagen de la Liga es de una institución respetable, bien intencionada, en la que se brindan servicios de detección y tratamiento del cáncer y otras enfermedades. Muchas personas creen que la Liga es una institución estatal y buscan recibir los servicios médicos de forma gratuita, cosa que no es posible.

Análisis FODA

Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad nos proveerá de excelente información para la toma de decisiones en la estrategia de comunicación, permitiéndonos tener una mejor perspectiva antes de emprender una estrategia de comunicación de la institución.

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionándole

información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o superiores proyectos de mejora.

<p>FORTALEZAS: Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.</p>	<p>OPORTUNIDADES: Son situaciones o factores de tipo socioeconómico, político o cultural, que ofrece el ambiente a la organización, y que son factibles de ser aprovechadas si se cumplen algunas condiciones en la organización.</p>
<p>DEBILIDADES: Son las limitaciones o carencias que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.</p>	<p>AMENAZAS: Situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.</p>

A través del análisis FODA se puede: a) Determinar las posibilidades reales que tiene la institución, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente. b) Que los dirigentes de la institución adquieran conciencia, sobre los obstáculos que deberán afrontar. c) Optimizar los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. d) Formular propuestas estratégicas que contribuyan a crear las condiciones necesarias para un desarrollo sostenible.

Metodología de aplicación del FODA

1. Definición del objetivo del FODA para la Liga Nacional Contra el Cáncer: Se definió el objetivo de interés a desarrollar, en este caso el objetivo fue determinar la comunicación interna dentro de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala, evitando iniciar con la definición del estado final deseado, para no manipular el ejercicio hacia lo que se deseaba obtener.

2. Desarrollo del análisis FODA: La información fue generada por dos grupos de trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer, un grupo estuvo conformado por personal administrativo y el otro grupo profesionales de la salud. Se realizó una lista de todas las fortalezas que existen actualmente, posteriormente se generó otra lista con las debilidades.

Luego se generó una lista de todas las oportunidades y amenazas que existen actualmente y en el futuro, estos cuatro aspectos en cuanto a la comunicación en la institución.

3. Revisión de las listas: Se hizo una revisión de las listas para determinar que contuvieran los elementos reales y que éstos estuvieran claros y bien definidos, las listas fueron validadas por los dos grupos que participaron en la elaboración para compartir ideas y realizar los ajustes finales.

Imagen 41
Desarrollo del FODA
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 42
Desarrollo del FODA
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Cuadro 6

**Matriz de FODA
Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala**

	POSITIVOS	NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<p>FORTALEZAS</p> <p>Profesionales especialistas. Crecimiento profesional. Institución pequeña. Comunicaciones escritas. Apertura a la comunicación interna. Buena comunicación entre jefes de departamento y personal del mismo. Visión de servicio. Familiaridad entre el personal. Diferentes métodos de comunicación interna (cartelera, oficios, memorándums).</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de comunicación entre departamentos. Malas relaciones interpersonales entre los trabajadores. Falta de intranet. Limitaciones para expresarse de situaciones. Falta de comunicación de logros. Centralización de la comunicación. Falta de toma de decisiones ante comunicación de situaciones. Falta de credibilidad. Falta de recursos para comunicación. División de categorías profesionales. División existente entre Liga y Hospital. Falta de comunicación de proyectos. Falta de identificación del personal con la institución. Falta de oportunidades para comentar situaciones para mejorar. Falta de boletín informativo. Comunicación a través de rumores. Información no oportuna. Desconocimiento de idiomas mayas.</p>
	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Acceso a internet. Reproducción de documentos. Equipo audiovisual. Charlas motivacionales. Capacitaciones sobre comunicación y relaciones interpersonales.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Situación económica del país. Situación política del país. Falta de recursos económicos.</p>
AMBIENTE EXTERNO		

Fuente: Elaboración propia

Árbol de problemas

El denominado árbol de problemas es una herramienta que se utiliza para analizar una determinada problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

Confirmado el mencionado encadenamiento causa/efecto, se ordenan los problemas principales permitiendo al formulador identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del proyecto.

Esta clarificación de la cadena de problemas permite mejorar el diseño, efectuar un monitoreo de los "supuestos" del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, facilita la tarea del evaluador, quien debe determinar si los problemas han sido resueltos (o no) como resultado del proyecto.

Para elaborar el árbol de problemas de la comunicación en la Liga Nacional Contra el Cáncer se llevaron a cabo los siguientes pasos:

Paso 1: Se identificó los principales problemas con respecto a la situación de la comunicación interna en la Liga Nacional Contra el Cáncer.

Paso 2: Se formuló en pocas palabras el problema central.

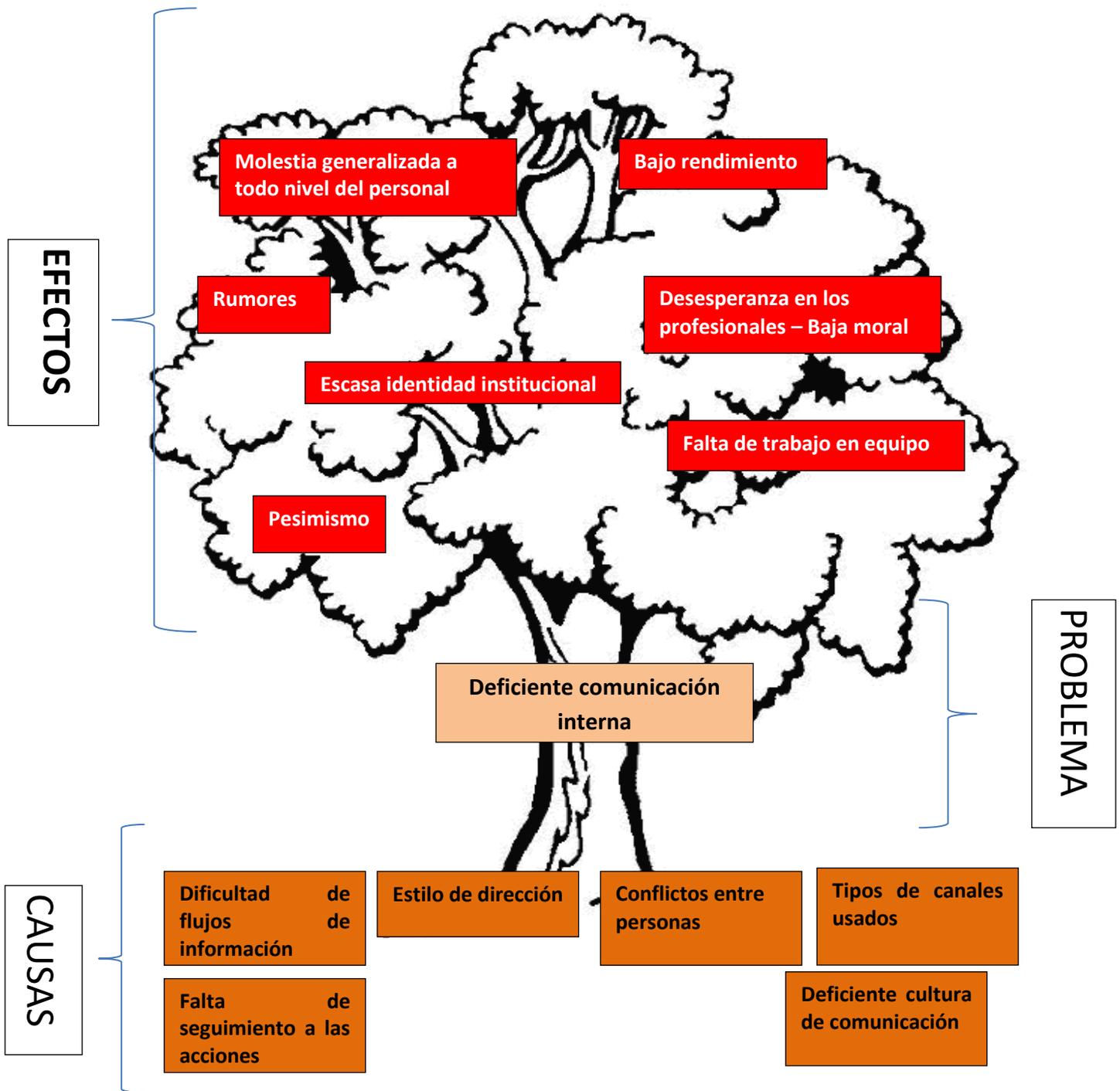
Paso 3: Se anotaron las causas del problema central.

Paso 4: Se anotaron los efectos provocados por el problema central.

Paso 5: Se elaboró un esquema donde se muestran las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol de problemas.

Paso 6: Se revisó el esquema completo y se verificó su lógica e integridad.

Imagen 43
 Árbol de problemas
 Liga Nacional Contra el Cáncer
 Guatemala



Fuente: Elaboración propia

Análisis de problemas

Luego de un análisis de la problemática que se presenta en la comunicación interna y externa de la institución, el problema que se tomó para trabajo de diagnóstico fue la deficiente comunicación interna que existe en la institución.

Se realizó el análisis respecto a la problemática encontrada en la comunicación interna bajo los aspectos siguientes:

Dificultad de flujos de información, estilo de dirección, conflictos entre personas, tipos de canales usados, falta de seguimiento, deficiente cultura de comunicación.

La Liga Nacional Contra el Cáncer cuenta con una estructura demasiado compleja (Instituto de Cancerología y Hospital "Dr. Bernardo del Valle S". –INCAN-, Patronato Femenino, Departamento de Prevención, Investigación y Educación en Salud –PIENSA-, Farmacia) lo que dificulta los flujos de información entre una y otra unidad.

El estilo autocrático con que se gobierna, propicia la falta de comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación. La dinámica cultural de colaboración entre compañeros y departamentos puede representar una barrera de difícil superación. Se detectó que cada departamento funciona muy bien a lo independiente, sin tener que relacionarse unos y otros departamentos.

Los conflictos entre diferentes empleados o equipos en la organización hacen que la información no fluya y se vea distorsionada.

El uso escaso de los canales y herramientas en la comunicación interna puede llegar a ser un elemento clave en el fracaso comunicativo, en la era de las tecnologías de la información y la comunicación. Falta de uso de intranet, puede representar un claro ejemplo.

La retroalimentación en los procesos de trabajo puede ser vital para futuras comunicaciones internas. Habitualmente no se recibe esta retroalimentación, lo que es criticado por el personal, quienes consideran que esta es parte de un proceso de mejoramiento del trabajo, todo y cuando se respete al trabajador.

La cultura de confianza entre la institución y su equipo directivo ayudará a que cualquier tipo de comunicación interna consiga el éxito. Los trabajadores ven con tristeza cómo existe una separación entre las autoridades y directivos, con el resto del personal, como una acción aspiracional desean que se dé una relación de mayor atención a los trabajadores (qué hacen, cómo se sienten, cómo buscar soluciones conjuntas para mejorar el trabajo, etc.).

Con base en la observación de la institución, las conversaciones y una encuesta a nivel de los trabajadores, podemos inferir en cuáles serán los efectos o consecuencias de esta problemática para la institución:

Molestia generalizada a todo nivel del personal: Disgustados, irritables porque sienten que las cosas podrían estar mejor y no son tomados en cuenta para sugerencias. “*La Liga y el INCAN somos como un matrimonio disfuncional*” (afirmación de un trabajador).

Bajo rendimiento: Un entorno laboral donde no existe comunicación descendente afecta el rendimiento en la organización.

Rumores: El rumor es la difusión de la “lectura” que alguien hace de algo; alguien recibe el rumor, lo pone a circular por senderos informales y los demás se involucran en un proceso incremental de interpretaciones.

Escasa identidad institucional: sentir como propia la institución e identificarse con ella hasta el punto de sentirse orgulloso de pertenecer a ella y desear representarla con dignidad, cada vez que se ofrezca la ocasión. La identificación

de los trabajadores es con el INCAN, no así con la Liga, en vista que esta segunda implica la Junta Directiva.

Desesperanza en los profesionales – Baja moral –: La baja moral reduce la eficiencia y productividad, y se tiende a esparcir rápidamente a través de la organización con sólo tener una cantidad pequeña de empleados insatisfechos.

Pesimismo: El pesimismo es la tendencia a enfocarse en los aspectos negativos de la vida o esperar los peores resultados posibles. “*Acá todo está mal....de todas formas ni nos escuchan*” (afirmación de un trabajador). En la institución se está generando una fuerte carga de negativismo y pesimismo en el desempeño del trabajo por no sentirse reconocidos en el trabajo realizado ni en las necesidades que pueda tener el personal en el ejercicio de sus labores o en situaciones personales que pudieran tener incidencia en el desempeño laboral.

Falta de trabajo en equipo: El éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

Los trabajadores manifiestan necesidad de estar más comunicados entre ellos y sobre todo con las autoridades. Solamente un 32 por ciento del personal rechaza el trabajo en equipo.

CONCLUSIONES

Comunicación interna

1. La actitud del personal de la Liga Nacional Contra el Cáncer, para comunicar sus pensamientos, conocimientos e ideas es deficiente, únicamente 6 por ciento tiene disposición a la comunicación, a pesar que 87 por ciento consideran que es necesaria la comunicación en el trabajo, 72 por ciento sienten poca seguridad comunicativa en la institución.
2. El trabajo en equipo es una acción a la que aspiran los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer, al 68 por ciento le gustaría trabajar en equipo, pero tienen la percepción que la institución no estimula esta forma de trabajo.
3. Los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer, presentan una deficiente actitud para comunicarse entre compañeros de trabajo, y muestran en un 55 por ciento baja autoestima. y poca madurez para recibir críticas y hacerlas cuando es necesario. A pesar de detectarse baja autoestima, el 87 por ciento de los trabajadores, consideran que su trabajo es importante para la institución.
4. La mayoría de los trabajadores, 96 por ciento, consideran que la institución (sus autoridades) no tiene una apertura a la comunicación con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea.
5. El 45 por ciento de los trabajadores de la Liga percibe que la institución no comparte sus objetivos y metas institucionales. El 47 por ciento, considera que la institución no permite que el personal comunique libremente sus ideas como aporte a la solución de los problemas internos que allí discurren.

6. El 74 por ciento considera que no existe suficiente receptividad por parte de los directivos de la institución para escuchar las opiniones de los trabajadores, 64 por ciento considera que el trato institucional carece de amabilidad y respeto, 97 por ciento considera que no existe empatía por parte de los directivos en su relación con el personal.

Identidad institucional

7. No existe un posicionamiento del logotipo de la Liga Nacional Contra el Cáncer, debido a que existen dos logotipos más que utiliza la institución, siendo ellos el del INCAN y el de PIENSA.
8. El 38 por ciento de los trabajadores, que representa a menos de la mitad de la población de la institución, se identifica con la Liga como “institución madre”.
9. La mayor parte del personal, 83 por ciento, se siente orgulloso de trabajar en la institución, especialmente en el Instituto Nacional Contra el Cáncer – INCAN-.

Comunicación externa

10. La Liga Nacional Contra el Cáncer cuenta con medios persuasivos éticos para la comunicación en salud a los pacientes que acuden a ella, siendo la charla la técnica más utilizada y deseada por los pacientes. Estos mensajes van relacionados con la prevención y tratamiento de los diferentes tipos de Cáncer, así como la promoción de estilos de vida saludables.
11. El contenido de los mensajes es válido, los pacientes tienen acceso a ellos a través de charlas brindadas por el personal de salud, su contenido es apropiado, congruente, con evidencia científica.

12. Por el momento los mensajes son presentados únicamente en idioma español, aunque asisten a consulta pacientes de diferentes grupos étnicos a quienes se les dificulta la comprensión del idioma.

RECOMENDACIONES

1. Involucrar la comunicación en el desarrollo organizacional de la institución, para lograr relaciones empáticas, abiertas y receptivas entre compañeros de trabajo de un mismo nivel; así como entre éstos con sus supervisores, de éstos con los directivos, con el fin de favorecer aspectos laborales importantes como la confianza, el trabajo en equipo y la participación.
2. Desarrollo de un plan de comunicación para el trabajo, que implique: Apertura comunicativa es decir disposición para comunicarse, autorrevelación, la escucha activa, la retroalimentación constructiva, señales verbales y no verbales que apoyen el diálogo, en la empatía, es decir ponerse en la posición del otro, comunicarse con él desde esa perspectiva para el diagnóstico así como la solución de problemas comunes.
3. Entablar una comunicación eficaz desde las autoridades hacia los trabajadores, para aumentar el sentido de bienestar de éstos en la institución y mejora en su productividad.
4. Desarrollar la comunicación en el trabajo para generar motivación intrínseca en los miembros de la organización, confianza y franqueza que retroalimenta el conjunto de la organización.
5. Optimizar el uso de los canales de comunicación interna así como orientar las líneas estratégicas y actuaciones con la consiguiente eliminación de barreras, de forma que la comunicación se convierta en pilar básico del funcionamiento de la institución.
6. Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en la Liga Nacional Contra el Cáncer.

7. Desarrollo de plan de comunicación en salud hacia los pacientes, haciendo énfasis en la utilización de mensajes y canales apropiados para la promoción de estilos de vida saludable, prevención y tratamiento de diferentes cánceres.
8. Desarrollo de un programa institucional de identidad corporativa, para que el trabajador conozca la misión, visión, valores y objetivos de la institución.
9. Posicionar el logotipo de la Liga Nacional Contra el Cáncer entre los trabajadores de la institución.
10. Desarrollo de un programa de *coaching* para la comunicación interna y la identidad institucional.
11. Desarrollo de un programa de actividades de integración para mejorar la comunicación entre el personal, que incentive la colaboración y la identificación con la institución.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Propuesta de estrategia de comunicación interna

La estrategia de comunicación interna en la Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala, se basa en los diagnósticos situacional y comunicacional con el fin de mejorar los canales de comunicación organizacional. Esta estrategia se centra en el capital humano de la institución, donde se integran los dirigentes con todos los niveles de trabajadores de la misma.

El principal objetivo es involucrar en la estrategia a todos los miembros de la Liga Nacional Contra el Cáncer; crear un clima de trabajo cordial y de confianza, lo que llevará a menos conflictos, que todos y cada uno de los que forman parte de la Institución trabajen más a gusto y se sientan implicados y motivados en el quehacer de esta noble Institución, de manera que los objetivos de ambos se interrelacionen.

La estrategia se fundamenta en crear un liderazgo desde el más alto nivel de la institución, fortaleciendo de esta manera la cultura organizacional. Esta estrategia es bidireccional con la participación de directivos y trabajadores en la búsqueda de un buen clima laboral.

Se hará hincapié en el *feedback* o retroalimentación por ambas partes en esta estrategia de comunicación interna.

Objetivos de la propuesta de comunicación

a) Objetivo General

Diseñar una estrategia de comunicación interna para mejorar el clima laboral en la Liga Nacional Contra el Cáncer de Guatemala.

b) Objetivos Específicos

- Estimular en los directivos y trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer, la apertura a la comunicación interna institucional.
- Renovar la receptividad hacia la comunicación interna institucional, entre los directivos y trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer.
- Animar la empatía por parte de los directivos de la Liga Nacional Contra el Cáncer, en su relación con los trabajadores de la institución.
- Construir la identidad de la Liga Nacional Contra el Cáncer en los trabajadores de la institución.

Público objetivo

El público objetivo es aquel destinatario ideal de una determinada campaña, servicio o producto determinado. El público objetivo, también conocido como *target*, es aquel segmento del mercado al que se encuentra dirigido un bien, ya sea el mismo un producto o un servicio.

El público objetivo suele ser, por tanto, un segmento de la población seleccionado en función de sus rasgos y con un determinado nivel de homogeneidad.

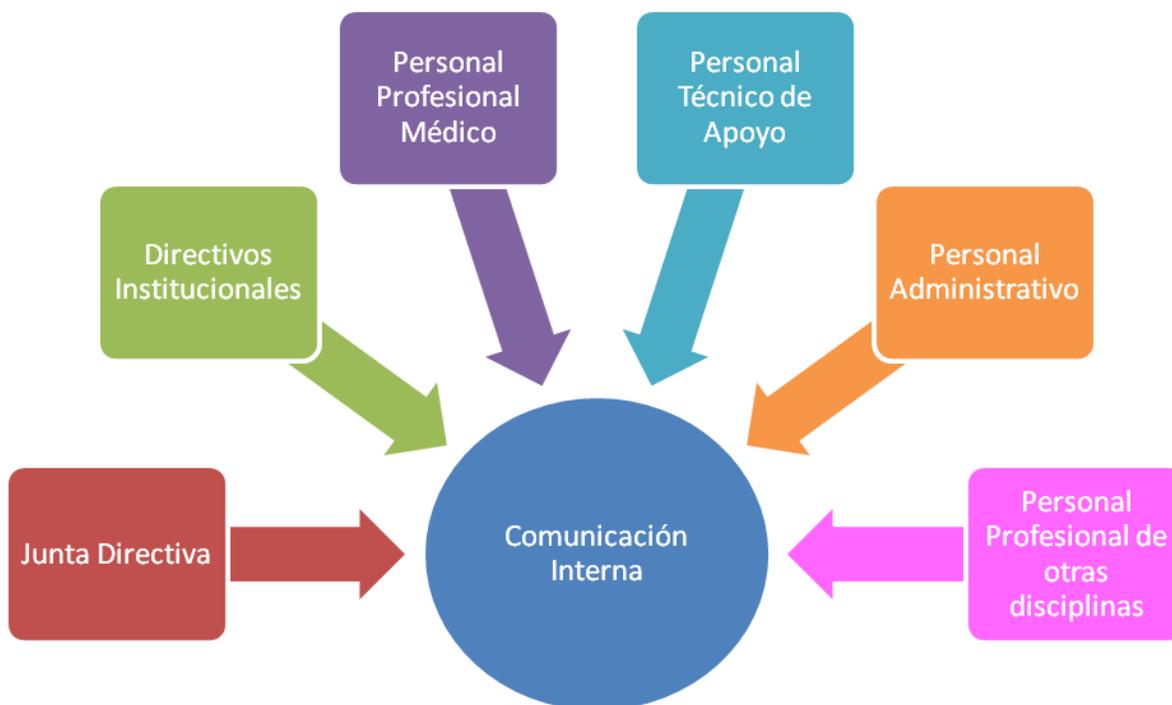
1. Público objetivo interno

La estrategia comunicacional interna de la Liga Nacional Contra el Cáncer está dirigida a los miembros de la institución a quienes se agrupa de la siguiente manera:

- a. Miembros de la Junta Directiva.
- b. Personal Directivo Institucional.
- c. Personal Profesional Médico.
- d. Personal Profesional de otras disciplinas.
- e. Personal Técnico de Apoyo.
- f. Personal Administrativo.

Diagrama 1

**Público interno, según estrategia de comunicación interna
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala, 2013**



Fuente: Elaboración propia 2013

Productos de la estrategia

1. Matriz de coherencia para plan de comunicación

Cuadro 7

**Matriz de coherencia. Estrategia de comunicación organizacional interna
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala**

COMUNICACIÓN INTERNA							
Problema	Objetivo de Comunicación	Producto	Tipo de Mensaje	Público	Resultados Esperados	Medio de Difusión	Presupuesto
El trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer presenta una limitada apertura y receptividad para la comunicación Interna	Fomentar la disposición a la comunicación interna.	Afiche.	Buena comunicación interpersonal.	Personal Administrativo.	Que los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala tengan la disposición y libertad para comunicarse abiertamente dentro de la Institución.	Afiches. Botón de pertenencia.	75 Afiches Q. 1,500.00
	Orientar a las buenas relaciones interpersonales.	Afiche.	Trabajo en equipo.	Personal Técnico de apoyo.			500 botones Q. 1,575.00
		Afiche.		Personal Profesional Médico.			
	Modificar la autoestima del trabajador de la Liga a través de procesos comunicacionales.	Botón de pertenencia.	Portal Intranet.	Personal Profesional de otras disciplinas.		Que los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala tengan la capacidad de	

			ideas, etc. Importancia del trabajo realizado. Recibir y atender la comunicación que tienen y muestran hacia el trabajador.		recibir y atender la comunicación que otras personas tienen hacia ellos. Motivar la importancia del trabajo en equipo.		
El trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer cuenta con la percepción que las autoridades no tiene apertura comunicacional, ni actitud para escucharlos y atender sus mensajes, así como consideran que no poseen empatía en su relación con ellos	Promover en los directivos de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala una actitud y capacidad para relacionarse asertivamente con sus trabajadores. Impulsar en los directivos de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala una actitud y capacidad para tratar amablemente, escuchar y dedicarle tiempo al trabajador.	Charla para directivos acerca de la importancia de la comunicación asertiva con los trabajadores. Visita de los directivos a los puestos de trabajo. Conversar con los trabajadores sobre las funciones y necesidades del trabajador en la Institución.	La comunicación asertiva genera buen clima laboral, por ende mejor rendimiento del recurso humano. Importancia del aporte a la institución a través del trabajo. Compartir objetivos, metas, misión y visión institucional. Aceptación de	Junta Directiva. Personal Directivo Institucional.	Aliviar la tensión que se percibe en los trabajadores ante las autoridades.	Oral, relaciones cara a cara.	Q.5,000.00

			contribución de ideas de solución a problemáticas por parte de los trabajadores. Estimulo del trabajo en equipo.				
Los trabajadores consideran que la Liga Nacional Contra el Cáncer es sinónimo de Junta Directiva y no se sienten parte de esta institución, si no, que de la dependencia donde laboran (INCAN, PIENSA)	Posicionar a la Liga Nacional Contra el Cáncer en el ámbito laboral de sus trabajadores.	Guía de uso de logo de la Liga Nacional Contra el Cáncer, a través de la elaboración del manual de marca.	Colores. Tipografía. Imágenes. Slogan.	Junta Directiva. Personal Directivo Institucional. Personal Administrativo. Personal Técnico de apoyo. Personal Profesional Médico. Personal Profesional de otras disciplinas.	Que todo el personal se identifique con la Liga Nacional Contra el Cáncer como la institución madre.	Escrito.	03 ejemplares Q. 150.00

Fuente: Elaboración propia 2013

2. Plan de comunicación interna

a) Problema 1: Apertura y receptividad a la comunicación interna por parte del trabajador

El trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer se limita en expresión de sus pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., haciendo con esto una débil comunicación interna.

Este problema se refleja en la actitud personal del trabajador a la dificultad de interrelacionarse con otros, la seguridad en cuanto a su comunicación, es decir con ellos mismos, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal; la autoestima que presenta en cuanto a sí mismo para asumir el control de situaciones, aspecto importante para la comunicación interpersonal y la madurez para asumir la crítica y hacerla cuando es necesario.

Los objetivos de comunicación en este problema son:

- Fomentar la disposición a la comunicación interna por parte del trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer.
- Promover la seguridad comunicacional en los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer.
- Orientar a las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer.
- Modificar la autoestima del trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer, a través de procesos comunicacionales.

Se propone realizar actividades y productos de apoyo que tienen como fin lograr cumplir con los objetivos de la comunicación para este problema, siendo estas:

Producto 1. Afiches

Diseño 1

Afiche Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Diseño 2
Afiche
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Diseño 3
Afiche
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Diseño 4
Afiche
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Diseño 5
Afiche
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Producto 2. Botón de pertenencia

Diseño 6

Botón de pertenencia versión 1
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Diseño 7

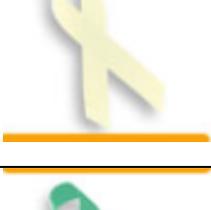
Botón de pertenencia versión 2
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Cuadro 8

**Colores de listones representativos de las distintas formas de Cáncer
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala**

	El listón azul significa Cáncer de Próstata.		El listón naranja significa Cáncer de Riñón y Leucemia.
	El listón gris significa Cáncer de Cerebro.		El listón rosa significa Cáncer de Mama.
	El listón morado significa Cáncer de Páncreas.		El listón dorado significa Cáncer en la Niñez y Leucemia.
	El listón plateado significa Cáncer de Ovario.		El listón lila significa Cáncer de Estómago.
	El listón blanco significa Tumores Hereditarios múltiples.		El listón aperlado significa Cáncer de Pulmón.
	El listón jade significa Cáncer de Hígado.		El listón verde silvestre significa Cáncer de Ovario.

Fuente:Elaboración propia 2013 con información de

http://oncobienestar.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3933&Itemid=644

Producto 3. Portal de Intranet

CONTENIDO DEL PORTAL DE INTRANET		
Contenido	Descripción	Responsable
¿Quiénes somos?	En esta sección se encontrará información sobre la institución (Historia, Misión, Visión, Objetivos, Metas, Logros, Organigrama) con el propósito que los trabajadores conozcan la Institución para la cual trabajan y de esta forma, se consolide una cultura organizacional, pues se fomenta su sentido de pertenencia.	Relaciones Públicas y Recursos Humanos.
Frase del día	En este espacio los trabajadores encontraran la frase motivadora del día, puede ser de un autor famoso o de algún trabajador.	Relaciones Públicas.
Cumpleaños	Se publicará mensualmente un listado de los trabajadores que cumplan años, este contendrá fotografía, nombre completo, departamento y la fecha de su cumpleaños.	Recursos Humanos.
Comentarios	Este espacio está diseñado para que los trabajadores escriban pequeños artículos o frases en las que comenten u opinen sobre algún tema de interés.	Recursos Humanos.
Noticias	Se creará una publicación diaria de una noticia actualizada que estará relacionada con la organización interna de la Liga Nacional Contra el Cáncer.	Relaciones Públicas y Recursos Humanos.
Buzón de Sugerencias	La Liga Nacional Contra el Cáncer, se interesa en la opinión de sus trabajadores. En este espacio el trabajador podrá exponer sus quejas y sugerencias, las cuales serán respondidas por la Autoridad correspondiente.	Recursos Humanos.
Nuestros Compañeros	En esta sección, quincenalmente se incluirá la historia de vida de un trabajador de la Institución en la que se destaque sus méritos personales, familiares, de servicio a la comunidad, a los pacientes y a la Institución. Se ilustrará con fotografías en su ámbito personal, familiar y laboral.	Recursos Humanos.

<http://sstsoluciones.com/Incc/>

Diseño 8 Caratula
Portal del empleado
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Diseño 9 Visitas recientes

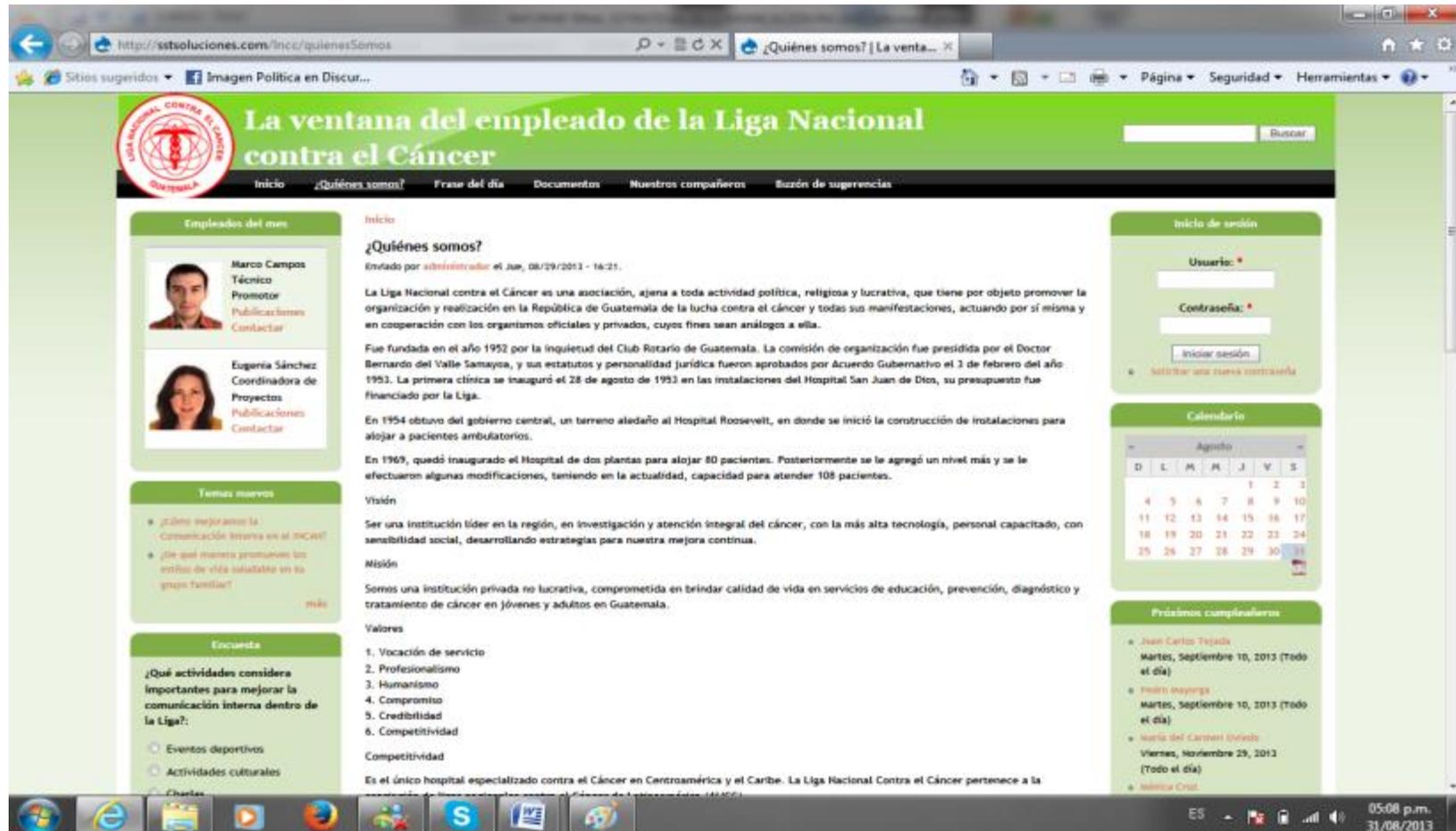
Portal del empleado Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Diseño 10 Quiénes somos

Portal del empleado Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Resultados esperados

- Que los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala tengan la disposición y libertad para comunicarse abiertamente dentro de la Institución.
- Que los trabajadores de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala tengan la capacidad de comunicarse efectivamente entre compañeros de trabajo y directivos de la institución.

b) Problema 2: Apertura, receptividad a la comunicación interna y empatía institucional.

El trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer tiene la percepción que existe poca disposición por parte de los directivos de la Liga, para convivir con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea, así como una limitada actitud para escuchar y atender los mensajes del trabajador, además existe una falta de empatía por parte de los directivos de la institución en su relación con los trabajadores.

Los Objetivos de comunicación en este problema son:

- Promover en los directivos de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala una actitud y capacidad para relacionarse asertivamente con sus trabajadores.
- Impulsar en los directivos de la Liga Nacional Contra el Cáncer en Guatemala una actitud y capacidad para tratar amablemente, escuchar y destinar tiempo al trabajador.

Se propone realizar actividades con el propósito de lograr cumplir con los objetivos de la comunicación para este problema siendo estas: eventos de convivencia institucional y visita de los directivos a los puestos de trabajo.

Resultados esperados

- Disminución de la tensión que se percibe en los trabajadores, como resultado de las visitas e interés de los directivos por el trabajo que desempeñan.

c) **Problema 3: Identidad institucional.**

El trabajador de la Liga Nacional Contra el Cáncer, considera que esta es sinónimo de la Junta Directiva, lo que impide que se sientan parte de la institución, por la falta de identificación que tienen con la Junta. Esto sucede principalmente con los trabajadores del INCAN.

El objetivo de comunicación es:

- Posicionar la imagen de la Liga Nacional Contra el Cáncer en el ámbito laboral de sus trabajadores.

Como recurso a ser utilizado para este objetivo, se ha elaborado un manual de marca en el que se dan las indicaciones para el uso del logotipo de la Liga Nacional Contra el Cáncer, este orienta acerca de la correcta aplicación de los elementos de la identidad visual corporativa de la institución.

El manual se ha proporcionado a la Gerencia y a la Unidad de Comunicación de la Liga, para su implementación.

Producto 4. Manual de marca

Diseño 11

Manual de marca
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala

**Manual de
MARCA**



**Liga Nacional
Contra el Cáncer**

Contenido

PRESENTACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	2
LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER	3
INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA DR. BERNARDO DEL VALLE S.	4
DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN EN SALUD (PIENSA)	5
COOPERANTES	6
SOCIOS	7
UBICACIÓN	7
EDICIÓN DE LOS LOGOS	8

Presentación

Esta guía de uso del logo de la Liga Nacional Contra el Cáncer, responde a la necesidad de asegurar la correcta aplicación de los elementos de la identidad visual corporativa de la institución.

Se ha desarrollado tras un programa de diseño estudiado y planificado, para traducir la personalidad de la Liga Nacional Contra el Cáncer, dotándola de una imagen visual propia y bien diferenciada.

Con el adecuado uso de los elementos de esta guía se logrará preservar la identidad visual de la Institución y aumentar el grado de recuerdo simbólico de cada uno de sus elementos.

Los casos especiales o que generen dudas, deberán ser consultados directamente con la Dirección Administrativa de la Liga. El uso adecuado del logotipo en todas las piezas de comunicación es fundamental para crear una imagen fuerte y duradera.

La guía del uso de logotipo constituye un instrumento de consulta y trabajo para todas aquellas personas responsables de la correcta utilización de los símbolos de la Liga Nacional Contra el Cáncer.

El uso correcto de los símbolos incluidos en esta Guía está bajo la supervisión de la Dirección Administrativa de la Liga.

Introducción

Las identidades o logotipos institucionales son la presencia que identifica a las instituciones y que proyectan el quehacer de las mismas. El logo, en ese sentido, es la presencia simbólica de la institución y de ahí la necesidad de normar su uso. Todas las instituciones velan porque sus identidades o logos se visualicen.

La imagen institucional, es el conjunto de elementos que identifican y distinguen a la Liga (logotipos, impresos, colores, uniformes, etc.). La imagen es parte de la identidad corporativa de la institución, es su carta de presentación, su cara frente al público.

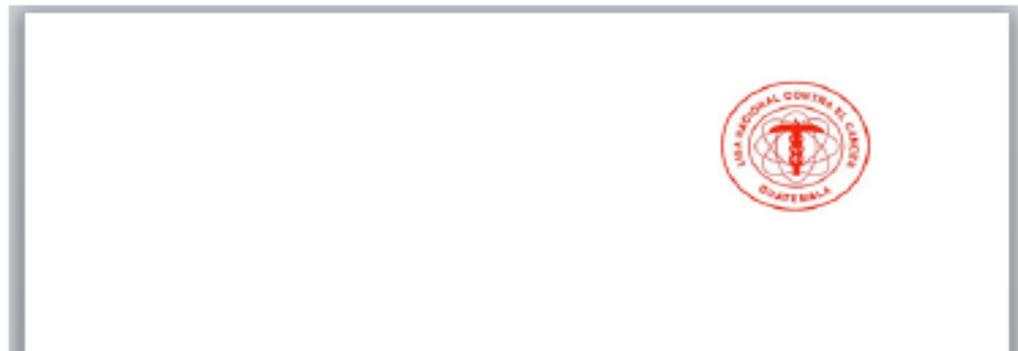
De acuerdo a los resultados del diagnóstico comunicacional realizados en la Liga Nacional Contra el Cáncer, se ha iniciado un proceso de reordenamiento de las imágenes utilizadas por la institución. Estos lineamientos buscan aclarar visualmente a través de los logos la pertenencia interinstitucional.

Esta guía proporciona las pautas para utilizar la imagen corporativa de la Liga Nacional Contra el Cáncer de una forma coherente y ordenada.

Liga Nacional Contra el Cáncer

La Liga Nacional Contra el Cáncer: es el ente que enmarca la institución, su logo merece posición prioritaria en cualquier escena gráfica, documento formal y/o actividad en la que esté involucrada, que parta de cualquiera de las entidades de la Liga.

El buen posicionamiento del logo de la Liga, siempre que sea posible, al lado derecho superior, transmite el mensaje que la actividad es de la Liga Nacional Contra el Cáncer.

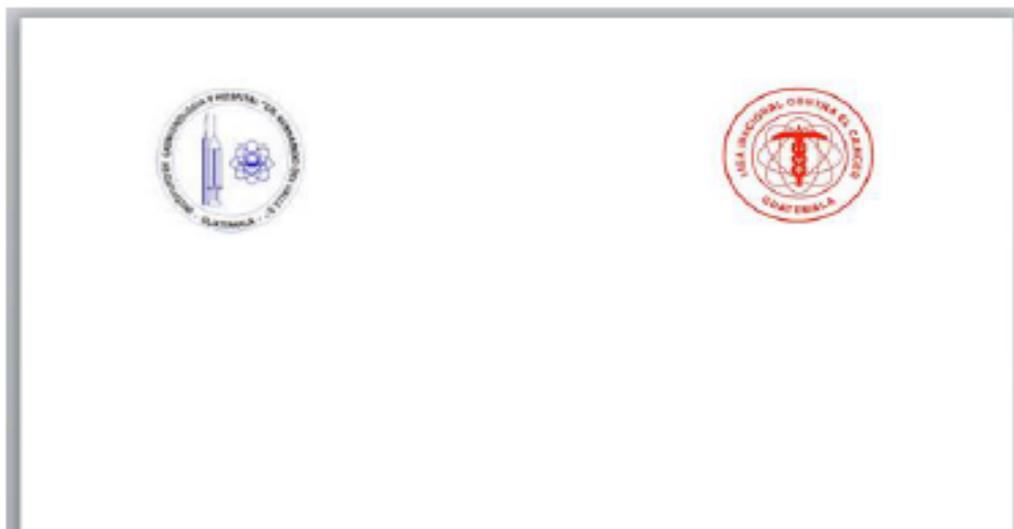


El número de Pantone a utilizar para el logotipo es el 1807. Deberá mantenerse para materiales impresos y lo más cercano posible cuando no se manejan colores Pantone.

INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA DR. BERNARDO DEL VALLE S.



Ocupa un segundo nivel, ya que es la entidad de la Liga Nacional Contra el Cáncer encargada de realizar el trabajo técnico especializado. Es importante destacar su correcto posicionamiento al lado izquierdo del logo de la Liga.



DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN EN SALUD (PIENSA)



Ocupa un segundo nivel, ya que es la entidad de la Liga Nacional Contra el Cáncer encargada de realizar el trabajo técnico especializado. Es importante destacar su correcto posicionamiento al lado izquierdo del logo de la Liga.



COOPERANTES

Estas identidades responden visualmente a contribuciones financieras, técnicas o de otra índole que colaboran con el quehacer de la Liga.

Su correcto posicionamiento informa que la actividad está siendo apoyada por la cooperación.

Estos conviene se coloquen abajo, más pequeños que los de arriba mencionados. Si es solo uno, se ubica "al pie" al centro de la hoja; si son dos, se coloca uno en cada extremo, el de mayor jerarquía o contribución, a la derecha y así sucesivamente; cuando son dos, se ponen en los extremos.



SOCIOS

Cualquier contraparte técnica que trabaja con la Liga pero que no aporta fondos económicos, ni conocimientos técnicos propios o que ha sido contratado específicamente para ejecutar tareas para el mismo, merece reconocimiento por escrito, sin incluir su logo. Lo ideal es no crear logos para proyectos y programas, debido a que los mismos tienen un período para su funcionamiento y el invertir esfuerzos en posicionar un logo que finalmente muere al terminar el proyecto, no es apropiado y además compite visualmente por atención con las identidades de la Liga.

UBICACIÓN

Los Proyectos usarán el logo de la Liga Nacional Contra el Cáncer siempre en el lado derecho superior, y el donante en la parte izquierda, respetando el manual de visibilidad de la contraparte.

- a) Es importante brindar la apropiada visibilidad al donante y tomar en consideración el apoyo financiero de cada uno. Hay que colocar en los videos los logos de las instituciones involucradas.
- b) Para logos que sean demandados como parte del proyecto, estos deben ocupar una posición inferior a los logos de la Liga Nacional Contra el Cáncer, sus unidades técnicas y cooperantes.

EDICIÓN DE LOS LOGOS

Los logos de la Liga Nacional Contra el Cáncer, unidades técnicas y cooperantes, no pueden ser minimizados, ni alterados, ni colocados en formatos no apropiados para ajustar a los intereses de proyectos o programas. Los logos deben contar con la autorización de la Dirección Administrativa y Relaciones Públicas para su uso.

Todos los logos tienen medidas de color, tamaño mínimo, espacios vitales y otras instrucciones sobre su uso que deben ser estudiadas antes de utilizarlos. Un logo deformado proyecta desinterés por parte de quien lo usa hacia la institución dueña del mismo. En ese sentido, y para evitar malos entendidos, se recomienda seguir adecuadamente los lineamientos de cada institución en relación a sus logos.



Consejos:

Nunca estirar, desproporcionar o deformar de ninguna manera el logo original.

Nunca utilizar otro color de fondo o degradación de fondo.

Nunca colocar el logo sobre una imagen u otro logo.

Estos consejos aplican al logo de la liga y de sus unidades técnicas especializadas.

En cuanto al porcentaje de tamaños, el logo de la Liga Nacional Contra el Cáncer debe ser el de mayor tamaño; los logos de las Unidades Técnicas son de un 90 por ciento con relación al logo de la Liga; los de los Cooperantes será de un 80 por ciento y el Socio un 75 por ciento.

Guatemala, 2013

Resultados esperados

- El cien por ciento del personal identifica a la Liga Nacional Contra el Cáncer como la institución matriz del grupo que la forma.
- El personal identifica el logotipo de la Liga Nacional Contra el Cáncer, como el símbolo de la institución a la que pertenecen.

Validación de la propuesta

La validación es la prueba del material en un grupo representativo, al cual se dirigirá.

Se es consciente de la importancia de la validación cuando se introduce una propuesta comunicacional en una organización, especialmente en un proceso de producción de mensajes para mejorar la comunicación interna. Por lo que se realiza una validación del material que utilizará dicha propuesta con el propósito que sea aceptado con mayor facilidad por el grupo objetivo al que se dirigirá.

Para esta estrategia se realizó la validación a través de metodología cualitativa con técnica de entrevista a grupos representativos del personal de la institución, lo que permitió conocer su opinión sobre contenido, forma, color, mensaje, etc.

Se utilizaron cinco componentes para medir la eficacia de la estrategia, siendo ellos:

- **Atracción:** Consistió en averiguar si el material llama la atención del público objetivo al cual está dirigido. Esto fue si les gustaba o no los colores, el diseño y el formato.
- **Comprensión:** Consistió en averiguar si el público objetivo entiende los contenidos y mensajes presentados, si le queda claro por qué debe adoptar el comportamiento factible que se le ha propuesto.

- **Involucramiento:** Consistió en averiguar si el público objetivo siente que el material es para personas como ellas. Si se sienten identificados con los mensajes.
- **Aceptación:** Consistió en conocer si el público objetivo acepta las propuestas en sus mensajes, si se aceptan el enfoque, los contenidos y el lenguaje utilizado.
- **Inducción a la acción:** Se buscó comprobar si el cambio de comportamiento o actitud propuesto es identificado y posible de lograr.

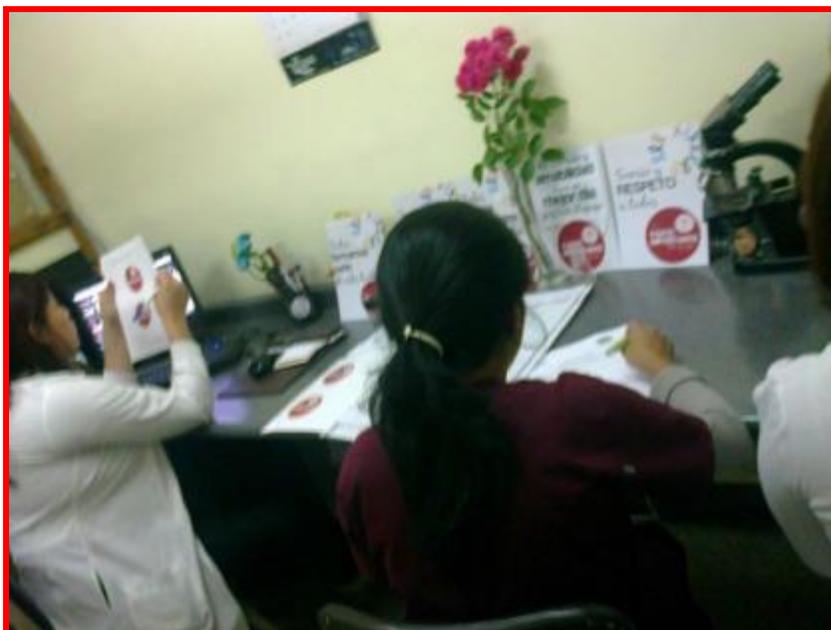
Imagen 44

Desarrollo de la validación de afiches y botones Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 45
Desarrollo de la validación de afiches y botones
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 46
Desarrollo de la validación de afiches y botones
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 47
Desarrollo de la validación de afiches y botones
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 48
Desarrollo de la validación de afiches y botones
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 49
Desarrollo de la validación de afiches y botones
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Imagen 50
Desarrollo de la validación de afiches y botones
Liga Nacional Contra el Cáncer
Guatemala



Fuente: Propia 2013

Materiales seleccionados en el proceso de validación

Diseño 12

Afiches seleccionados en la validación Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Elaboración propia

Diseño 13

Botón de pertenencia seleccionado en la validación Liga Nacional Contra el Cáncer Guatemala



Fuente: Elaboración propia 2013

Cronograma de la implementación de la propuesta

Actividad	Agosto / Semana				Septiembre / Semana			
	5 al 9	12 al 16	19 al 23	26 al 30	2 al 6	9 al 13	16 al 20	23 al 28
Presentación estrategia a Dirección Administrativa y RRHH de la Liga.								
Desarrollo de Afiches.								
Desarrollo de botones.								
Desarrollo de Portal de Intranet.								
Desarrollo de guía de uso de logo.								
Validación de afiches y botones con el personal de la Liga.								
Impresión de afiches y botones.								
Validación de la guía de uso de logo institucional.								
Impresión de la guía de uso de logo institucional.								
Entrega de materiales a la Dirección Administrativa y RRHH de la Liga.								

Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores Cuantitativos	Indicadores Cualitativos	Medios de Verificación
Afiches con mensajes sobre las relaciones humanas.	Cien por ciento de los departamentos de la Liga usando los afiches sobre relaciones humanas.	El noventa por ciento del personal de la Liga tiene una actitud para comunicar sus emociones, sentimientos e ideas, así como para recibir y atender la comunicación hacia ellos.	Afiches colocados en los diferentes departamentos de la Liga.
Afiche con mensajes sobre la convivencia.	Cien por ciento de los departamentos de la Liga usando los afiches sobre convivencia.		Afiches colocados en los diferentes departamentos de la Liga.
Afiche con mensajes sobre la autoestima.	Cien por ciento de los departamentos de la Liga usando afiches sobre autoestima.		Afiches colocados en los diferentes departamentos de la Liga.
Botón motivacional o botón de pertenencia.	Cien por ciento del personal utilizando el botón motivacional y de permanencia.		Botones motivacionales y de permanencia utilizado por el personal de la Liga.
			Encuesta para establecer apertura y receptividad a la comunicación por parte del trabajador de la Liga.
Posicionar el logo de la Liga en el ámbito laboral.	El cien por ciento de los trabajadores utilizan el logo de la	El cien por ciento de los trabajadores utilizan el logo con	Utilización del logo de la Liga por parte de los trabajadores en

	Liga.	agrado y convicción.	sus uniformes.
			Encuesta para establecer la utilización del logo en los uniformes, papelería, rotulaciones y artículos promocionales.

1. Técnicas para monitorear la comunicación interna: Observar la satisfacción del personal en cuanto al nivel, rapidez e inclusión de la información y otras comunicaciones que recibe. Si se teme que el personal no responda honestamente, se le puede dar la opción de hacerlo en forma anónima.

Pedir retroalimentación al final de las reuniones de personal, ya sea sobre la reunión misma, sobre el proceso de toma de decisiones o sobre cualquier otra inquietud o interés. Se puede además, de forma regular, dedicar toda o parte de una reunión de personal a una revisión de los procedimientos de comunicación interna y a un análisis de cuán bien están funcionando.

Hacer de la comunicación interna un tema en cualquier reunión de personal o sesión de evaluación, para ver a la institución como un todo.

Observar cuánto tiempo se requiere para hacer llegar cierta cantidad de información a toda la institución, y si puede hacerse con precisión.

Determinar si los problemas internos han disminuido su frecuencia y/o severidad durante el periodo de tiempo que se ha evaluado, en comparación con el periodo anterior.

Al igual que con todos los aspectos de la institución, la comunicación debe ser monitoreada de forma regular, por lo menos anualmente, iniciando a partir de enero del 2014.

RESULTADOS FUTUROS

La estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación organizacional, se plantea para ser coherente con el objetivo de lograr una comunicación interna eficaz en la Liga Nacional Contra el Cáncer. Teniendo en cuenta la diversidad de los públicos objetivos internos de la institución, así como los múltiples mensajes que debe presentar, la estrategia de comunicación articula este conjunto de posibilidades en torno a una directriz clara y constante.

Mejora la gestión de la institución, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de la institución entre otros factores, depende del trato que dan y reciban los trabajadores, así como de su vinculación con la institución en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible.

Los resultados futuros de la estrategia de comunicación interna

Los trabajadores reclaman cada vez con más intensidad coherencia y una buena comunicación a sus responsables directos. La circulación de información entre superiores y subordinados constituye el mejor canal de comunicación interna en la Liga. Si se produce interrupción informativa en la escala jerárquica, el sistema corre cierto peligro de fallar. Todas las demás herramientas pueden resultar inútiles, desde un afiche hasta el sub portal de intranet, si se prescinde del contacto humano, no habrá comunicación que valga, ni ascendente ni descendente.

La comunicación interna planteada en la estrategia comunicacional de la Liga es bidireccional, de directivos a trabajadores y viceversa.

Los resultados futuros que se tienen previstos en esta estrategia comunicacional son:

- ✚ Mejorar la efectividad de la organización. Entre más información tengan los trabajadores, se sentirán más seguros, identificados con los objetivos de la institución y como resultado se llevará a cabo un mejor trabajo individual y grupal. Entre mejor sea el trabajo que haga el grupo, mejor se sentirán los integrantes con sus labores y con la institución. Lo que beneficiará a la institución con un personal comprometido y eficiente.
- ✚ Mantener a todos, trabajadores y directivos, informados sobre lo que está sucediendo en la institución. Nadie recibe sorpresas desagradables y cada uno tiene la oportunidad de enterarse de los cambios y las buenas y malas noticias.
- ✚ Permitirá que la institución responda rápida y eficientemente ante cambios, emergencias, etc.
- ✚ Hará que el resolver problemas sea más fácil al proveer un canal para la opinión e ideas de todos. Las soluciones vienen de direcciones inesperadas, pero sólo si tienen la oportunidad de ser expresadas.
- ✚ Creará un ambiente de apertura dentro de la Liga. Si todos sienten que tienen acceso a cualquier información que quiera o necesite, y pueden hablar con cualquier persona en la institución de lo que sea, esto estimula a tener buenas relaciones interpersonales, promueve la confianza y elimina los celos y problemas.
- ✚ Promoverá una atmósfera de camaradería y hará que la Liga sea un lugar agradable para trabajar. La buena comunicación significa que los problemas entre las personas se resuelven y el sitio de trabajo es generalmente agradable para estar. Esto al final, conducirá a la satisfacción en el trabajo y a la estabilidad organizacional.

- ✚ Dará un sentido de pertenencia hacia la Liga y un sentimiento de que todos están trabajando juntos para llegar a la misma meta. La combinación de apertura y flujo fácil de la comunicación, permitirá que las personas se sientan parte de la institución y que sus ideas y opiniones serán escuchadas y valoradas.

- ✚ Promoverá justicia y equidad dentro de la Liga. Las personas se sentirán valoradas.

- ✚ Promoverá las muestras de respeto en la Liga, al asumir que las ideas de cada uno son valiosas.

- ✚ Permitirá exponer los problemas actuales, así como los potenciales, en lugar de dejarlos crecer y transformarse en algo mucho más difícil de manejar.

- ✚ Evitará la divulgación de rumores al asegurarse que la información correcta está siendo comunicada constantemente a todos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Argyris, Chris. 2010. Organizational Traps, Leadership, Culture, Organizational Desing. United State: First Published. Oxford University.
2. Barquero José y Mario Barquero. 2005. Manual de relaciones públicas; publicidad y comunicación. España: Gestión 2000.420 p.
3. Bartoli, A. 1992. Comunicación y Organización. Barcelona: Paidós.
4. Borroto, R. y R. Aneiros. 1998. La comunicación humana y la calidad de la atención médica. En: Acosta Sariago, J.R. Bioética desde una perspectiva cubana. La Habana: Centro Félix Varela. pp. 112-123.
5. Brunet, L. 1999. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
6. Carrizo Sainero, G. 2000. Las fuentes de información. En G. Carrizo Sainero. Manual de fuentes de información Zaragoza: Confederación Española de Gremios y Asociaciones de Libreros. pp. 23-55.
7. Chaves, N. 2000. Comunicación y tercer sector. En: Revista Constelaciones de la Comunicación. Año 1 N° 1. Argentina: Fundación Walter Benjamín.
8. _____. 1994. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. 3º ed. Actualizada. España: Ed. G. Gili.
9. Chiavenato Idalberto. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

10. De Aragón, Alberto. 2008. La investigación cualitativo-motivacional en el marketing. Guatemala: Editora Tercer Milenio. 37 p.
11. Diez, Sara. 2006. Técnicas de Comunicación: La comunicación en la empresa. 1ª. ed. España: Editorial Vigo. 136 p.
12. Esteban, Águeda y otros. 2008. Principios de marketing. 3era ed. España: ESIC Editorial. pp. 35-38
13. _____. 2008. Principios de marketing. 3ª. ed. España: ESIC Editorial. pp. 643-645.
14. Esquivel, M. 2003. Comunicación Organizacional. España: GestioPolis. pp.4-6
15. Flores de Gortari, Sergio. 1998. Hacia una comunicación administrativa integral. 2ª. ed. México: Editorial Trillas.
16. García Fernández, E. y otros. 2000. Historia general de la imagen. Madrid: Universidad Europea CEES Ediciones.
17. García, Concepción. 2004. Teorías de la Administración. España: Universidad de Barcelona.
18. Goldhaber, Gerald. 2000. Comunicación Organizacional. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
19. González, María y Enrique Carrero. 2008. Manual de planificación de medios. España: ESIC Editorial. 77 p.

20. Kreps, G. 1990. Organizational Communication. Theory and Practice. New York: Longman.
21. Libaert, Thierry. 2005. El plan de comunicación organizacional. España: Limusa. pp. 185 -171.
22. Liga Nacional Contra el Cáncer. 2012. Memoria de Labores. Guatemala.
23. Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A. 2002. Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial. México: Editorial Trillas.
24. Mendizábal, L. 2003. Reglas de oro para una comunicación efectiva. Mecanismos de influencia para obtener resultados. España: GestioPolis. pp. 7-25.
25. Minayo, M. 2010. Los conceptos estructurantes de la investigación cualitativa. Buenos Aires: Salud Colectiva. pp. 251-261
26. Nosnik, Abraham. 2002. El análisis de sistemas de comunicación en organizaciones. En Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
27. Poyares, W. 1998. Imagen pública. Gloria para unos ruina para otros. Sao Paulo: Editorial Glob.
28. Puigt, A. 2001. Seminario "La gestión de la comunicación en las organizaciones públicas". Buenos Aires: Centro Cultural Ricardo Rojas, UBA.
29. Romeo, M. y otros. 2005. Comunicación interna en la empresa. España: Editorial UOC. pp. 53 -74.

30. Saladrigas, H. 2006. Imagen Institucional del Complejo Agroindustrial "Héctor Molina". Habana: Universidad de la Habana.
31. Saló, Núria. 2005. Aprender a comunicarse en las organizaciones. Buenos Aires: Editorial Paidós. pp. 73-75.
32. Sanz De La Tajada, L. 1994. Integración de la identidad y de la imagen de la empresa. Madrid: Editorial ESIC. 41 p.
33. Sanz, Miguel y María González. 2005. Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial. España: ESIC Editorial. pp. 152-155.
34. Schiffman, León. 2005. Comportamiento del consumidor. España: Pearson Educación. pp. 307-310.
35. Sotelo, C. 2001. Introducción a la comunicación institucional. Barcelona: Ariel Comunicación.
36. Stoner, Freeman y Daniel Gilbert. 1996. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
37. Van Riel, C. 1997. Comunicación corporativa, Madrid: Editorial Prentice Hall. 29 p.
38. V.V.A.A. 1997. Comunicación comercial: conceptos y aplicaciones. Madrid: Editorial Civitas. 364 p.
39. Webster, Alen. 2000. Estadística aplicada a los negocios y la economía. Colombia: McGraw Hill. 184 p.

40. Zylberdyk, Y. 2003. Desarrollo de la comunicación interna. España: GestioPolis. pp. 1-22.

E-GRAFÍA

1. Bedregal P. 2006. Ética de la investigación en salud pública. Universidad Católica de Chile. Revista de estudios médicos humanísticos. Vol.13 No. 13. [en línea]. Disponible en <http://escuela.med.puc.cl/publ/arsmedica/ArsMedica13/EticaInvest.html>. Fecha de consulta 9 de junio 2013.
2. Costa, Joan 2000. La comunicación del siglo XXI. [en línea]. Disponible en <http://www.relacionespublicas.com> . Fecha de consulta 29 de mayo 2013.
3. Iucci, Cecilia y Andrea Valsagna. 2012. La Comunicación en las organizaciones. [en línea]. Disponible en http://www.redagora.org.ar/index.php/temas/78-comunicacion.html#_ftn1. Fecha de consulta 29 de mayo 2013.
4. Sánchez, Ma. Luisa. 2005. Desarrollo de la comunicación Externa en la empresa. Revista digital Sala de Prensa N° 83, Septiembre 2005. [en línea]. Disponible en <http://www.saladeprensa.org> . Fecha de consulta 14 de junio 2013.

ANEXOS



Anexo 1

Instrumento para realizar el FODA

<p>FORTALEZAS: Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.</p>	<p>OPORTUNIDADES: Son situaciones o factores de tipo socioeconómico, político o cultural, que ofrece el ambiente a la organización, y que son factibles de ser aprovechadas si se cumplen algunas condiciones en la organización.</p>
<p>DEBILIDADES: Son las limitaciones o carencias que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.</p>	<p>AMENAZAS Situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.</p>



Anexo 2

Encuesta sobre comunicación interna en la Liga Nacional Contra el Cáncer

No. de encuesta: _____

No escriba su nombre.

Estimada (o) miembro de la Liga Nacional Contra el Cáncer, agradecemos su colaboración en el llenado de esta encuesta, para poder realizar un diagnóstico sobre la Comunicación interna de la Liga. Es importante que analice y responda las preguntas, éstas no tienen una respuesta buena o mala (no es un examen) es la percepción que usted tiene del proceso de comunicación de la institución.

Con sus respuestas se podrá realizar el análisis y presentar una propuesta para mejorar la comunicación institucional interna.

Instrucciones: Marque con una X junto a la respuesta que elija.

Ejemplo:

0. Las encuestas ayudan a encontrar soluciones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

1. Cuanto menos hablo con mis compañeros en el trabajo mejor. Creo que en boca cerrada no entra mosca.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Muchas veces me he arrepentido de haber hablado en esta institución, pero pocas de haber callado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Pienso que la comunicación en el trabajo es necesaria, pero manteniendo a salvo mi intimidad.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Me siento mejor haciendo mi trabajo solo que acompañado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. En esta institución me resulta difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarle mis sentimientos, pensamientos u opiniones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. No me gusta las situaciones de trabajo en las que tengo que relacionarme con los demás.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Cuando siento que hieren mis sentimientos personales, tiendo a cerrarme como una ostra.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. En esta institución me comporto con los demás tal y como soy. No guardo apariencias.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Creo que el éxito. no dependen de uno mismo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Tengo el convencimiento que para que las cosas mejoren en esta institución depende más de los demás que de mí mismo(a).

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Si tengo que hacer algo. Lo hago a pesar de que no sea agradable enfrentar con ello.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13.Me es difícil llevarme bien con quien me dice las verdades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14.Siento que mi trabajo es poco importante para esta institución.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15.Esta institución comparte con sus trabajadores sus objetivos y metas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16.En esta institución se permite que el personal comunique libremente sus ideas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. En esta institución se acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de los problemas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Esta institución estimula el trabajo en equipo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Aunque me doy cuenta del mal desempeño de esta institución, no puedo hacer nada para evitarlo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. En esta institución nadie da la cara, las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, con lo cual se enmascara los asuntos y problemas de trabajo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. En esta institución hay cooperación y entendimiento.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. En esta institución los directivos escuchan y le dedican tiempo a los trabajadores.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Esta institución se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia el trabajador.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Conozco la Misión de esta institución.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. Conozco la Visión de esta institución.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26. Me siento orgullosa (o) de trabajar en esta institución.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. Si pudiera, me iría a trabajar a otro lugar sin pensarlo mucho.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Comentarios adicionales que quiera hacer respecto a la comunicación interna en la institución:

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Al finalizar, doble el cuestionario en dos, ciérrelo con grapas y entréguelo a

Recursos Humanos.

LA INFORMACIÓN ES CONFIDENCIAL



Anexo 3

Entrevista sobre la comunicación externa en la Liga Nacional Contra el Cáncer

No. de entrevista: _____

Estimado paciente de la Liga Nacional Contra el Cáncer, pedimos su colaboración para responder la presente entrevista, con el fin de realizar un diagnóstico sobre la Comunicación externa de la Liga. No es necesario que proporcione su nombre (es anónima).

Con sus respuestas se podrá realizar el análisis y presentar una propuesta para mejorar la comunicación institucional interna, o sea los mensajes para lograr una información de su enfermedad adecuada y comprensible.

1. Durante el tiempo que tiene de estar consultando acá en la Liga, ha escuchado, visto o leído mensajes sobre cuál es la función de la Liga y los servicios que presta. Comente.

2. Conoce cuál es logotipo (escudo) de la Liga Nacional Contra el Cáncer. Describa.

3. **Ha escuchado, visto o leído mensajes acerca del cáncer (en general).**

Comente

4. Comente sobre qué mensajes ha escuchado, visto o leído **aquí en la Liga**.

5. Los mensajes que ha escuchado, visto o leído **aquí en la Liga son claros y comprensibles para lo que usted necesita** saber de la enfermedad.

Comente

6. El o **los medios que han sido utilizados** para los mensajes que transmiten **aquí en la Liga para usted son adecuados para comprender** lo que necesita saber de la enfermedad. Comente

7. Para usted, **de qué forma le gustaría tener información** para su comprensión sobre la enfermedad **aquí en el INCAN**? (TV, radio, carteles, charlas en la sala de espera, folletos, etc.) Comente.

8. ¿Hay algún **color que le recuerde la Liga Nacional Contra el Cáncer**?
¿Cuál?

9. ¿Cómo se enteró de este lugar para ser examinado?

10. Si pudiera comparar esta institución con un animal, ¿con cuál sería? ¿Por qué?

11. ¿Cómo ve esta institución con relación a usted? (puede elegir más de una opción, puede comentar)

Formal

Amable

Enojada

Abusiva

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Anexo 4

Validación de materiales de comunicación para la Liga Nacional Contra el Cáncer

A continuación encontrará imágenes y textos que serán utilizadas para producir afiches que serán colocados en las instalaciones de la Liga Nacional contra el Cáncer para ser leídos por el personal de esta institución.

Sus respuestas son muy importantes para producir afiches fáciles de comprender. Puede marcar más de una respuesta.

1. De los mensajes que leerá a continuación, elija los tres que considere que le serán de más provecho al personal de la Liga:

- a. Soy parte importante de esta lucha.
- b. Todos formamos parte de esta lucha.
- c. Todos somos importantes en esta lucha.
- d. Sonrío y respeto a todos.
- e. Mi sonrisa y amabilidad hacen un mejor día

2. Los listones de colores significan en los afiches que vio significan:

- a. Los colores del arcoíris
- b. Todos los trabajadores de la Liga
- c. Las distintas formas de cáncer que existen
- d. Una bonita decoración

3. ¿A qué lucha se refiere el texto del afiche?

- a. A la lucha del trabajador
- b. A la lucha contra el cáncer
- c. A la lucha por vivir
- d. No entiendo a qué se refiere

4. Los mensajes que leo en los afiches se refieren a :

- a. La importancia de mi trabajo como parte del equipo y la buena actitud que debo tener
- b. El trabajo es para luchar solo
- c. La lucha es para trabajar y sonreír
- d. No los comprendo

5. La letra de los textos:

- a. Debería ser toda de carta
- b. Debería ser toda de molde
- c. Me gusta cómo está
- d. Se entiende fácilmente

6. El color rojo en el afiche me recuerda:

- a. Un color bonito y fuerte
- b. El color de la Liga Nacional contra el cáncer
- c. El color del amor
- d. El color del cáncer

7. Si le compartieran un botón para usarlo en su trabajo en la Liga

¿Cuál de estos dos elegiría? Márquelo con una X.



8. ¿Qué tamaño de botón prefiere usar?

a. pequeño b. mediano c. grande

¡GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN Y RESPUESTAS!

Anexo 5

Solicitud a la Liga Nacional Contra el Cáncer para realizar Práctica Profesional Supervisada.



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 13 de mayo de 2013

Señora
Mirna de Mansilla
Gerente
Liga Nacional Contra el Cáncer
Presente

Estimada Señora de Mansilla:

Es un gusto saludarla y a la vez presentarle a la Licenciada Nidia América Cruz Samayoa, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, quien se identifica con número de carnet 100023794.

La Licenciada Cruz Samayoa ha solicitado realizar su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en tan noble institución que usted gerencia. La práctica en mención, tiene como objetivo que la estudiante proponga una estrategia comunicacional para la institución (sin costo alguno para ésta), la cual favorecerá la imagen corporativa de la Liga Nacional Contra el Cáncer.

La Práctica Profesional Supervisada, consistirá en realizar un diagnóstico a través de revisión documental y entrevistas, para conocer la situación de la comunicación interna y externa de la institución, con lo cual podrá preparar la propuesta de comunicación organizacional, esto no conlleva que la estudiante permanezca en la institución para realizar dicha propuesta.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar su Visto Bueno mediante una carta que avale la aceptación para que la Licda. Nidia América Cruz Samayoa desarrolle su PPS.

Atentamente,

“Id y enseñad a todos”

M.A. Aracelly Mérida

Directora Departamento de Estudios de Postgrado



RECIBIDO GERENCIA GENERAL LIGA NACIONAL CONTRA EL CANCER
1 4 MAY 2013
Hora: 12:46
Firma:

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfonos: (502) 2418-8920
(502) 2443-9500 extensión 1478
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacion.usac.edu.gt

Anexo 6

Aceptación de Práctica Profesional Supervisada en la Liga Nacional Contra el Cáncer.



LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER

6a. Avenida 6-58, Zona 11, 2do. Nivel, Ciudad de Guatemala, C.A.,

PBX: 2417-2100 • Fax: 2473-6390

www.ligacancerguate.org

E-mail: ligacancer_guate@yahoo.com

Guatemala, 29 de Agosto de 2013

Ref 79/2013

Licenciada
Aracelly Mérida
Directora Departamento de
Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA
Presente.

Respetable Lic. Mérida:

Reciba un atento saludo, en nombre de la Liga Nacional contra el Cáncer, deseando que todas sus actividades sean de éxito.

Al mismo tiempo me permito hacer de su conocimiento que hemos recibido la solicitud para realizar Práctica Profesional Supervisada (PPS) por parte de la Licda. Nidia América Cruz Samayoa, estudiante de la Maestría en Comunicación Organización de la Escuela de Ciencias de la Comunicación a su digna dirección, aplicando sus conocimientos para realizar un diagnóstico a nuestra Institución.

Al respecto, deseo manifestarle mi agradecimiento por la deferencia de tomarnos en cuenta, así como manifestar nuestra aceptación de dicha actividad.

Reiterando nuestro reconocimiento por su valiosa colaboración, me es grato suscribirme.

Atentamente,

Mirna Torres de Mansilla
Gerente General



EL CÁNCER SE PUEDE PREVENIR, NO LE TEMA...¡COMBÁTALO!

Anexo 7

Aceptación de trabajo de campo – encuestas en personal – en la Liga Nacional Contra el Cáncer.



Guatemala, 8 de julio de 2013

Licenciada
EVELIN MONTENEGRO
Jefe de Recursos Humanos
Liga Nacional Contra el Cáncer
Presente

Estimada Licda. Montenegro:-

Me da mucho gusto saludarla, agradezco todo el apoyo que me ha brindado en mi labor de investigación.

Para darte seguimiento al proceso de la encuesta al personal de la Liga, de la que platicamos en fecha reciente, le agradezco su apoyo para llevar a cabo tal encuesta.

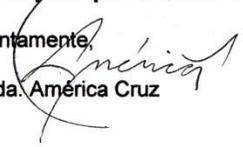
Adjunto le hago entrega de **50 cuestionarios** para ser entregados al personal seleccionado de acuerdo al listado que le adjunto. El listado surge de una toma de muestra aleatoria del listado completo que usted tuvo la gentileza de proporcionarme en fecha reciente por solicitud de la señora Gerente.

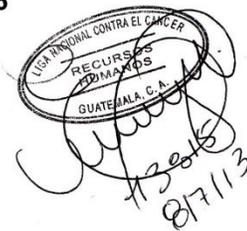
Adjunto le proporciono el listado de este personal seleccionado.

La metodología para la entrega de esta encuesta es la siguiente:

- Proporcionar a cada trabajador un cuestionario.
- Solicitarle que lo respondan marcando con una X la respuesta que consideren correcta.
- Indicarles que no es un examen.
- Explicarles que esto es porque la Universidad de San Carlos quiere aportar una investigación para mejorar la institución.
- Indicarles que cuando terminen de responder deberán doblar el cuestionario en dos y engraparlo.
- A tenerlo listo, entregarlo en la oficina de Recursos Humanos.
- Agrupar los cuestionarios recibidos en una caja u otro sitio de fácil manejo para evitar extravíos.
- Indicarles que **la fecha para devolver el cuestionario ya respondido es el miércoles 10 de julio.**

Fecha para que América recoja cuestionarios en RRHH: jueves 11 de julio

Atentamente,

Licda. América Cruz



Anexo 8

Compromiso de implementación de la propuesta de estrategia de comunicación organizacional interna en la Liga Nacional Contra el Cáncer.



LIGA NACIONAL CONTRA EL CÁNCER

6a. Avenida 6-58, Zona 11, 2do. Nivel, Ciudad de Guatemala, C.A.

PBX: 2417-2100 • Fax: 2473-6390

www.ligacancerguate.org

E-mail: ligacancer_guate@yahoo.com

La infrascrita Secretaria Adjunta de Junta Directiva de la Liga Nacional contra el Cáncer, certifica que la transcripción del punto de Acta No. 4.1 que a continuación se realiza, fue extraído del registro electrónico de actas de la Institución, del acta No. 1420-29/2013 de fecha 18 de septiembre de 2013 siendo el siguiente:

“4.1 El Presidente cedió la palabra a la Licda. América Cruz, quien realizó un estudio y diagnóstico de la comunicación Interna de esta Institución, tomó como muestra entrevista con los usuarios de la Institución, a quienes se les corrió encuesta, así también se tomó en cuenta un porcentaje de la población trabajadora de la Institución que constituyó la muestra tomada al azar. Los objetivos específicos fueron los de identificar los problemas en el uso de información desde el punto de vista del trabajador y desde el punto de vista institucional, la apertura y receptividad de la comunicación en ambas vías de los trabajadores a la Institución y viceversa, procediendo a presentar los resultados y conclusiones, así como la sugerencia de algunos productos, en función de poder ser tomados en cuenta y la sugerencia de ser utilizados con el fin de mejorar el clima laboral y la armonía entre Junta Directiva y el personal de la Institución. Por lo que en próxima reunión será definida la comisión específica para dar seguimiento a las sugerencias emanadas de este estudio para aplicación dentro de la Institución.”

Y para los efectos correspondientes se extiende la presente certificación a los dieciocho días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,



Mirna T. de Mansilla
Secretaria Adjunta de J.D.

EL CÁNCER SE PUEDE PREVENIR, NO LE TEMA...¡COMBÁTALO!

Anexo 9

Índice de gráficas

Número de gráfica	Contenido	Página
1	Disposición a la comunicación por parte del trabajador. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	43
2	Seguridad comunicativa del trabajador. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	44
3	Percepción del trabajo en equipo por parte del trabajador. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	44
4	Percepción del trabajador sobre necesidad de comunicación. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	45
5	Percepción del trabajador en la comunicación interpersonal. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	46
6	Receptividad del trabajador a la comunicación. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	47
7	Apertura institucional, según apreciación del trabajador. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	49
8	Empatía institucional, según percepción de los trabajadores. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	50
9	Receptividad Institucional, según percepción del trabajador. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	52
10	Identidad institucional, según apreciación del trabajador. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	53

Anexo 10

Índice de imágenes

Número de imagen	Contenido	Página
1	Edificio. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	1
2	Servicio de rayos "X". Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	7
3	Servicio de ultrasonido. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	7
4	Servicio de tomografía. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	8
5	Servicio de endoscopia. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	8
6	Servicio de encamamiento Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	9
7	Servicio de cirugía Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	9
8	Ubicación. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	12

9	Logotipo. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	12
10	Página Web. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	64
11	Facebook. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	65
12	Invitación a evento social de recaudación de fondos. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	66
13	Carrera AVON, recaudación de fondos. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	67
14	Manta promocional de jornada médica. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	67
15	Invitación a jornada médica. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	68
16	Invitación jornada médica. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	68
17	Invitación conferencia médica. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	69
18	Boletín informativo de jornada médica. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	69
19	Cartel informativo de servicios médicos. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	70
20	Cartel informativo a pacientes y visitantes. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	71
21	Edificio. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	75
22	Identificación del INCAN en vestimenta médica. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	76
23	Identificación en mobiliario. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	77
24	Identificación de la Visión. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	78
25	Identificación de la Misión. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	79
26	Cartel informativo a pacientes. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	81
27	Cartel informativo a pacientes. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	81
28	Banner informativo para pacientes. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	82
29	Placas de reconocimiento a filántropos. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	83
30	Logo y slogan en ambulancias. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	87
31	Logos y slogan en ambulancias. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	88
32	Papelería y tarjetas de presentación membretadas con logo. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	89
33	Memorándum con comunicación interna al personal. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	90
34	Gafetes de identificación de pacientes y visitantes. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	91
35	Rotulación de áreas. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	92
36	Identificación de vestimenta médica. Liga Nacional Contra el	93

	Cáncer. Guatemala	
37	Rotulación de áreas. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	94
38	Mantas promocionales en eventos de recaudación de fondos. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	95
39	Página Web. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	96
40	Página Facebook. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	96
41	Desarrollo del FODA. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	99
42	Desarrollo del FODA. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	100
43	Árbol de problemas. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	103
44	Desarrollo de la validación de afiches y botones. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	146
45	Desarrollo de la validación de afiches y botones. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	147
46	Desarrollo de la validación de afiches y botones. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	147
47	Desarrollo de la validación de afiches y botones. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	148
48	Desarrollo de la validación de afiches y botones. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	148
49	Desarrollo de la validación de afiches y botones. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	149
50	Desarrollo de la validación de afiches y botones. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	149

Anexo 11

Índice de cuadros

Número de cuadro	Contenido	Página
1	Número de trabajadores a entrevistar, según grupo. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	23
2	Variables analizadas en el trabajador, según concepto operacional. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	25
3	Variables analizadas en el nivel institucional, según concepto operacional. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala 2013	26
4	Relación variable e interrogantes de la entrevista al personal. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	31
5	Valoración de las respuestas, según método de Likert. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	32
6	Matriz de FODA. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	101
7	Matriz de coherencia. Estrategia de comunicación organizacional interna. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	115
8	Colores de listones representativos de las distintas formas de Cáncer. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	126

Anexo 12

Índice de diagramas

Número de diagrama	Contenido	Página
1	Público Interno, según estrategia de comunicación interna Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala, 2013	114

Anexo 13

Índice de diseños

Número de diseño	Contenido	Página
1	Afiche. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	119
2	Afiche. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	120
3	Afiche. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	121
4	Afiche. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	122
5	Afiche. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	123
6	Botón de pertenencia. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	124
7	Botón de pertenencia. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	125
8	Caratula. Portal del empleado. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	128
9	Visitas recientes. Portal del empleado. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	129
10	Quiénes somos. Portal del empleado. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	130
11	Manual de marca. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	133
12	Afiches seleccionados en la validación. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	150
13	Botón de pertenencia seleccionado en la validación. Liga Nacional Contra el Cáncer. Guatemala	150