

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



**Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa  
del Sanatorio Monte María**

**Licda. María Del Mar Enamorado Mazariegos**

**Guatemala, octubre de 2015**

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

**Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa  
del Sanatorio Monte María**

**Trabajo de Graduación presentado por:  
Licda. María Del Mar Enamorado Mazariegos**

**Previo a optar al Título:  
Máster en Artes en Comunicación Organizacional**



**Guatemala, octubre de 2015**

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

**Consejo Directivo**

Lic. Julio E. Sebastián Chilín  
*Director*

Lic. Víctor Carillas  
MA. Amanda Ballina  
*Representantes Docentes*

Carlos León  
Joseph Mena  
*Representantes Estudiantiles*

MA. Jhony Michael  
*Representante de los Egresados*

M. Sc. Claudia Molina  
*Secretaria*

**Consejo Académico de Postgrado**

Lic. Julio E. Sebastián Chilín  
*Director*

MA. Aracelly Krisanda Mérida  
*Secretaria*

DR. Ángel Valdéz  
*Vocal I*

MA. Amanda Ballina  
*Vocal II*

M.Sc. Sergio Morataya  
*Vocal III*

**Tribunal Examinador**

MA. Aracelly Krisanda Mérida Gonzáles  
MA. Patricia De León Toledo  
MA. Ana Elisa Gudiel Jovel  
M. Sc. Gustavo Adolfo Morán Portillo



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

Guatemala, 13 de octubre de 2015.  
**Orden de impresión.**  
No.002-2015 Machq/Akmg

Estudiante  
**María Del Mar Enamorado Mazariegos**  
Carné No. 200715646

Estimada Estudiante Enamorado,


Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título "**DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA DEL SANATORIO MONTE MARÍA**", se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicada en el 2º Piso del edificio M-2, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en la biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

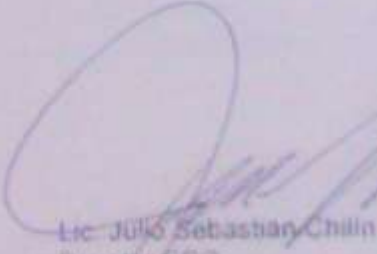
Es para nosotros un orgullo contar con una profesional egresada de esta escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Afentamente,

"Id y enseñad a Todos"

  
M.A. Ataceña Menda  
Directora

Departamento de Estudios de Postgrado

  
Lic. Julio Sebastian Chilin  
Director ECC



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, Zona 12,  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Teléfono: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionessac.org](http://www.comunicacionessac.org)

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

---

## **Dedico este trabajo a:**

**Dios:** Por iluminar mi vida y ayudarme a alcanzar todas mis metas.

**A mis Padres:** Verónica Mazariegos, + Osmundo Mazariegos y Amanda Torres, por estar siempre a mi lado, confiar en mí apoyarme de manera incondicional, los amo.

**A mis Hermanos:** +Luis Fernando y Edwin, porque son parte de mí, importantes en mi vida.

**A mi familia:** en especial a Lilian Ondina Mazariegos, Werner Mazariegos y María Luisa González, por su motivación y confianza en mí. En especial a mis sobrinos y primas, de quienes espero que sigan mi ejemplo académico y profesional.

**A mis amigos (as):** Por hacer de este proceso de maestría, una etapa especial y comprender mi ausencia y apoyarme en el trabajo.

**A mis catedráticos:** por ser una guía en este largo proceso y por compartir conocimientos que dejan huella.

## Índice

Introducción.....	i
Resumen.....	iii

### Capítulo 1

#### 1. Diagnóstico Situacional

1.1. Ubicación geográfica .....	1
1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización .....	1
1.3. Misión, visión, valores .....	2
1.4. Descripción de actividades .....	2
1.5. Actores internos y externos Actores Internos:.....	3
1.5.1. Actores Internos .....	3
1.5.2. Actores Externos.....	6
1.6. Organigrama.....	6
1.7. Perfil de los trabajadores .....	7

### Capítulo 2

#### 2. Fundamentos Epistemológicos

### Capítulo 3

#### 3. Metodología Aplicada

3.1. Método.....	12
3.3. Planteamiento del problema.....	13
3.4. Objetivos del diagnóstico .....	13
3.4.1. Objetivos de comunicación interna del diagnóstico .....	13
3.4.2. Objetivos de comunicación externa del diagnóstico .....	14
3.5. Técnicas.....	14
3.6. Instrumentos .....	16
3.7. Población.....	17
3.8. Muestra .....	18

<b>3.9. Procedimiento</b> .....	19
---------------------------------	----

## **Capítulo 4**

### **4. Resultados del diagnóstico comunicacional**

<b>4.1. Análisis de Comunicación Interna</b> .....	20
4.1.1. Vertical Ascendente y descendente .....	21
<b>4.1.2. Horizontal</b> .....	21
<b>4.1.3. Circular</b> .....	22
<b>4.1.4. Comunicación en crisis</b> .....	22
<b>4.2. Análisis de la comunicación externa</b> .....	23
4.2.1. <b>Usuarios</b> .....	23
4.2.2. <b>Instituciones</b> .....	24
<b>4.2.3. Análisis de la identidad corporativa</b> .....	25
4.2.3.1. <b>Los signos de la identidad corporativa</b> .....	26
4.2.3.2. <b>Funciones de la Identidad Corporativa</b> .....	27
4.2.4. <b>Análisis de la imagen corporativa del Sanatorio MonteMaría</b> .....	28
4.2.4.1. <b>Realidad Corporativa</b> .....	29
4.2.4.2. <b>Cultura Corporativa</b> .....	35
4.2.4.3. <b>Identidad corporativa</b> .....	37
4.2.4.4. <b>Comunicación corporativa</b> .....	38
4.2.5. <b>Comunicación en Crisis Externa</b> .....	40
<b>4.3. FODA</b> .....	41
4.3.1. <b>Análisis y Pronóstico de la Situación</b> .....	42
4.3.1.1. <b>Alternativas entre fortalezas y oportunidades</b> .....	42
4.3.1.2. <b>Alternativas entre debilidades y oportunidades</b> .....	42
4.3.1.3. <b>Alternativas entre fortalezas y amenazas</b> .....	43
4.3.1.4. <b>Alternativas entre debilidades y amenazas</b> .....	43
<b>4.4. Factores influyentes</b> .....	43
4.4.2. <b>Factores directos</b> .....	44
<b>4.5. Árbol del Problema</b> .....	45
<b>4.6. Determinación de prioridades comunicacionales</b> .....	45
<b>4.7. Propuesta de soluciones</b> .....	47



4.7.2. Funciones de la comunicación y su relación con la.....	49
propuesta de soluciones.....	49

## Capítulo 5

### 5. Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1. Justificación.....	50
5.2. Objetivos de la estrategia de comunicación.....	51
5.2.1. Objetivo General de la Estrategia.....	51
5.2.2. Objetivos Específicos de la estrategia.....	51
5.3. Público Objetivo.....	52
5.4. Propuesta.....	52
5.5. Matriz de coherencia.....	54
5.6. Plan de comunicación.....	56
5.7. Los Productos.....	61
5.8. Validación de los Productos.....	113
5.9. Cronograma de la implementación de la propuesta.....	115
5.10. Monitoreo y Evaluación.....	116
5.11. Implementación.....	117

## Capítulo 6

### 6. Resultados Esperados

6. Resultados Esperados.....	121
Conclusiones.....	121
Referencias Bibliográficas.....	124
E-grafía.....	125
Anexo No. 1.....	127
Anexo No. 2.....	128
Anexo No. 3.....	129
Anexo No. 4 Grupo Focal.....	130
Anexo No. 5 Observación.....	131
Anexo No. 6 Listas de Cotejo.....	132
Anexo No.7 Evaluación.....	134
Anexo No. 8 Carta de Aprobación de implementación de la estrategia.....	135

## Lista de Gráficas

Gráfica 1.....	25
Gráfica 2.....	29
Gráfica 3.....	33
Gráfica 4.....	39

## Lista de Tablas

Tabla No.1 Organigrama General.....	7
Tabla No. 2 Propuesta de Posibles Soluciones.....	8
Tabla No.3. Comunicación Interna.....	9
Tabla No. 4 Comunicación Externa .....	11
Tabla No. 5 Pacientes del Sanatorio Monte María.....	18
Tabla No.6 Comunicación y trato con directivos.....	21
Tabla No.7 Comunicación en Crisis Interna.....	23
Tabla No.8 Instituciones.....	24
Tabla No. 9 Motivación.....	31
Tabla No. 10 Capacitación.....	32
Tabla No. 11 Observación y Entrevistas.....	34
Tabla No.12 Comunicación con Directivos.....	37
Tabla No. 13 FODA .....	41
Tabla No. 14 Proceso Resolutivo por Prioridades Comunicacionales .....	46
Tabla No. 15 Propuesta de Posibles Soluciones .....	48
Tabla No. 16 Funciones de la Comunicación de las Propuestas.....	49
Tabla No. 17 Público Objetivo.....	52
Tabla No. 18 Priorización de Propuestas.....	53
Tabla No. 19 Productos .....	61
Tabla No. 20 Validación de Productos/Comunicación Interna .....	113
Tabla No. 21 Validación de Productos/Comunicación Externa.....	114
Tabla No. 22 Monitoreo y Evaluación.....	116

## Esquemas

Esquema I Implementación.....	118
-------------------------------	-----

## Resumen

El Sanatorio Monte María es un centro hospitalario gineco-obstetra y de maternidad, el cual presta servicios hospitalarios internos que incluyen cirugía y atención post operatoria al igual que servicios clínicos de pediatría, odontología y ginecología, como servicio externo. Todo esto en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

El diagnóstico de comunicación realizado en el sanatorio surge como la necesidad de prestar un mejor servicio a sus pacientes y la estrategia de comunicación organizacional del Sanatorio Monte María, responden al resultado de éste.

Luego del proceso de diagnóstico de comunicación, se realizó una estrategia que busca resolver a cada problema de comunicación organizacional interna y externa encontrado, dicha estrategia se ejecutó en el marco de la Práctica Supervisada de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el año 2015, la cual dio inicio en el mes de abril para culminar en el mes de octubre del mismo año.

Cada una de las herramientas utilizadas en el diagnóstico como en la estrategia de comunicación, fueron revisados y aprobados por gerencia y administración del Sanatorio Monte María, proceso que supervisó el departamento de posgrado de la Escuela de Ciencias de la Comunicación por medio de un asesor.

El problema principal de comunicación identificado en el sanatorio fue “La inadecuada comunicación organizacional interna y externa, ocasionada por la ausencia de un reglamento interno de comunicación, la motivación inadecuada del personal que labora en el sanatorio, la falta de prevención de crisis, escasa innovación y uso inadecuado de canales de comunicación.”

Para encontrar el problema en mención se requirió la elaboración y ejecución de entrevistas, encuestas e incluso grupos focales evaluados por medio de listas de cotejo y de observación; con el fin único de identificar cualquier anomalía comunicacional.

En respuesta a dicho resultado encontrado durante el proceso de diagnóstico, se elaboró una estrategia de comunicación organizacional que responde a la comunicación interna y externa del sanatorio, dicha estrategia gira alrededor de cuatro temas fundamentales: la organización, motivación, identidad e imagen corporativa. Para ello, realizó varios instrumentos que contribuyen al fortalecimiento de la comunicación organizacional del sanatorio, estos instrumentos fueron:

- Manual de Identidad Corporativa
- Manual de Comunicación Interna
- Guía de Comunicación en Crisis
- Calendario de Actividades
- Página Web

Para poder realizar dichos instrumentos y contribuir al fortalecimiento de la comunicación en el Sanatorio Monte María, se pasó por un arduo proceso, desde la etapa de observación dentro del marco del diagnóstico comunicacional hasta la estrategia de comunicación organizacional. Es por ello que en este documento se encuentra descrito paso a paso el proceso mencionado.

## Introducción

Durante el año 2015 se realizó una investigación de carácter comunicacional en el Sanatorio Monte María; esto con fines académicos requeridos para la aprobación de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de Universidad de San Carlos de Guatemala. Actualmente la tecnología hospitalaria ha avanzado, al igual que los servicios que presta el Sanatorio Monte María; éste tiene 30 años de prestar sus servicios gineco-obstetras al público femenino, con los años han implementado otros servicios de consulta externa como pediatría y odontología, permitiendo así atender un público amplio.

Los servicios de carácter hospitalario que presta el sanatorio durante y después de la operación, son las actividades principales. La calidad, excelencia, compromiso, disciplina, respeto, generosidad, afabilidad, paciencia, responsabilidad y, sobre todo, ética; son los valores que representan a la empresa hospitalaria en mención. Su clima y cultura organizacional se ven reflejados en la vivencia de dichos valores y todas las actividades que los colaboradores del sanatorio realizan.

Durante el proceso de diagnóstico se encontraron fortalezas, debilidades y amenazas que interfieren con la comunicación organizacional interna y externa del Sanatorio Monte María. Se identificó la inadecuada comunicación organizacional interna del lugar, con base a un FODA y al resultado del diagnóstico se plantean actividades que operativizarán una estrategia de comunicación como solución al problema de comunicación identificado. En este documento se detalla una estrategia de comunicación organizacional para la solución del problema encontrado, y su ejecución, la cual beneficia la comunicación interna y externa del sanatorio en mención.

## Capítulo 1

### 1. Diagnóstico Situacional

#### 1.1. Ubicación geográfica

El Sanatorio Monte María se encuentra en la 12 calle "A" 0-53 zona 1 de la Ciudad de Guatemala.

Su ubicación es accesible al público, dicho sanatorio se encuentra entre la avenida Elena y el Paraninfo Universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Es un edificio de tres niveles color café a su exterior, azulejado; está identificado con una placa pegada a la pared de color negra, de letras pequeñas color blanco, a tres metros sobre el suelo una banderola luminosa de dos caras ubicada, esta banderola contiene el isologotipo del sanatorio.

El sector es un lugar muy transitado durante el día; la afluencia vehicular es numerosa de seis de la mañana a seis de la tarde. La desventaja de su ubicación es el espacio reducido de parqueo sobre la calle, para el vehículo de los usuarios del sanatorio.

El sanatorio cuenta con su propio parqueo, pero este es exclusivo para sus doctores.

#### 1.2. Naturaleza de la empresa o de la organización

El Sanatorio Monte María es un centro médico especializado en maternidad, ubicado en la ciudad capital de Guatemala, su oficina se encuentra en la misma ubicación donde prestan distintos.

Los servicios que el sanatorio presta son clínicos y hospitalarios. Los servicios clínicos dirigidos a pacientes externos, que asisten con cita previa para ser atendidos en la clínica de su elección. Ginecología, pediatría y odontología, son las clínicas con las que cuenta el sanatorio Monte María.

Respecto a servicios hospitalarios, el sanatorio cuenta con tres salas de operaciones, con el equipo necesario para realizar, cesáreas, realizar liposucciones, atender partos normales entre otras actividades descritas más adelante.

### **1.3. Misión, visión, valores**

**Misión:** Satisfacer ampliamente las necesidades de una persona críticamente enferma en el camino a su recuperación, con profundo respeto de sus condición humana, con un servicio cálido, basados en la alta capacidad profesional de su equipo humano y la más avanzada plataforma tecnológica, siguiendo valores con los que nos identificamos.

**Visión:** Ser un Centro Hospitalario con reconocimiento a nivel Nacional para poder brindarle una mejor Atención Médica y Hospitalaria a precios accesibles.

**Valores:** servicio, calidad, excelencia, compromiso, disciplina, respeto, generosidad, afabilidad, paciencia, responsabilidad y, sobre todo, ética.

### **1.4. Descripción de actividades**

El Sanatorio Monte María como se ya mencionó, es un centro de salud privado que se especializa en prestar servicios gineco-obstetras. No obstante, el sanatorio ha diversificado ciertos servicios.

Los servicios que este sanatorio brinda a sus clientes, se dividen en servicios clínicos; en donde se atienden a pacientes de consulta externa y servicios hospitalarios, en el que se interna al paciente luego de cualquier procedimiento quirúrgico, realizado en el mismo sanatorio.

Actualmente, el sanatorio cuenta con un área clínica, ésta se divide en pediatría, odontología y ginecología. Los médicos especialistas que laboran en

el área mencionada, son clientes del sanatorio ya que ellos alquilan este espacio para poder prestar sus servicios.

Todos los médicos del área clínica, tienen diferente horario de servicio, coincidiendo en el día miércoles como día de descanso, día que no se prestan servicios clínicos.

Otra de las áreas del sanatorio, es el área hospitalaria. En esta área se realizan cesáreas, bartolinectomías, mastectomías, liposucciones, cerclajes, laparoscopías, mini laparotomías, hysterectomías, partos normales, e inductivos.

### **1.5. Actores internos y externos Actores Internos:**

Estos se dividen en personal médico y administrativo; siendo los anteriores actores internos, todos regidos por el dueño y gerente general del sanatorio Monte María, Benedicto Vásquez, quien atiende una de las clínicas de ginecología. Mientras que los actores externos son ajenos a este.

#### **1.5.1. Actores Internos**

Personal Médico:

Médico Consultor: Son especialistas que prestan sus servicios ginecológicos, pediátricos, y odontológicos directos a pacientes del sanatorio en consulta externa, durante horarios hábiles.

Médicos de turno: Son médicos residentes con un horario de 24X48 (Trabajan 24 horas seguidas y descansan 48). Estos se encargan de asistir al cirujano que realiza cualquier tipo de operación; mencionada en las actividades del sanatorio. Por cada turno, hay un médico residente, esto quiere decir; que el sanatorio cuenta con 3 médicos residentes que rotan su horario durante la semana.



Los médicos de turno deben observar y monitorear la recuperación de pacientes luego de su operación y durante su estadía en el sanatorio. Este debe atender emergencias, siempre y cuando no se relacionen con cirugías, debido a que no cuenta con ninguna especialidad que los acredite para hacerlo.

Enfermeras: Las enfermeras trabajan con el mismo horario de los médicos de turno, cada turno, cuenta con 3 enfermeras, las cuales deben conocer la programación quirúrgica del sanatorio para gestionar los recursos necesarios con antelación. Las enfermeras son quienes administran medicamentos, prescritos por los médicos, en un horario establecido, y dan acompañamiento al paciente durante su recuperación; debiendo informar al médico residente del estado de los pacientes.

Por cada grupo, hay una enfermera instrumentista entre las tres, encargada de asistir al médico cirujano y médico residente durante el procedimiento operatorio. Cada enfermera tiene una zona designada en el área hospitalaria. Una de ellas debe velar por el área de sala cuna; en donde se encuentran las incubadoras, baño para recién nacidos, para darle los cuidados necesarios a cada uno de los recién nacidos.

Las otras dos enfermeras deben estar al pendiente del área de encamamiento, en esta, existen dos zonas, en donde permanecen las pacientes luego de su recuperación posoperatoria. Sin olvidar que son quienes deben responder llamadas y atender la recepción del sanatorio además de su labor directamente como enfermeras.

Jefe de Quirófano: Encargado de la previa preparación y seguridad del área de operación, trabaja con el médico cirujano, médico residente y el anestesista; sin olvidar que evalúa la labor de las enfermeras.

Anestesiista: Es el encargado del cuidado médico de las pacientes a todo lo largo de su proceso quirúrgico. Ello incluye el estudio y preparación del mismo antes de la intervención, la supresión del dolor y la vigilancia de las constantes vitales durante la cirugía y la continuación de estos cuidados una vez finalizada la intervención, hasta que el paciente está en condiciones de volver a la sala de recuperación, todo ello manteniendo una comunicación permanente con el equipo de médicos. El sanatorio cuenta con dos anestesistas.

Mantenimiento: Encargado de la limpieza y desechos tóxicos del sanatorio, debe conocer ciertas normas de seguridad médica e industrial.

Seguridad: El sanatorio cuenta con un policía privado, el cual no pertenece a ninguna empresa de seguridad, es exclusivo del sanatorio, este tiene un horario de 12 horas. Es encargado de vigilar la entrada a clínicas y la entrada al sanatorio, el posee las llaves de todas las puertas del sanatorio, como respaldo frente a cualquier inconveniente ajeno a él.

Personal Administrativo:

Administradora: encargado de los procesos dentro de una organización, como los de planear, organizar, controlar, dirigir y ejecutar estrategias para mejorar el desempeño del sanatorio, junto con el gerente general, se encargan del recurso humano del sanatorio Monte María. El horario de la administradora es irregular, no cuenta con un horario establecido.

Auditor y Asesor Legal: Ambos puestos no son permanentes dentro del sanatorio, poseen un contrato de servicios eventuales, según sean requeridos.

Secretarias: El sanatorio cuenta con dos secretarias, cada una designada a tres médicos, para llevar el control de citas y pacientes, exclusivamente del área clínica.

### **1.5.2. Actores Externos**

Clientes: El sanatorio divide a sus clientes en pacientes y médicos. Sus pacientes que buscan servicios ginecológicos, pediátricos y odontológicos de consulta externa y servicios hospitalarios de maternidad y cirugía estética. Mientras que los médicos son, en su mayoría son los mismos doctores que laboran en las clínicas del sanatorio, tienen el derecho de usar las instalaciones y herramientas necesarias del sanatorio para realizar operaciones y consultas externas.

Las salas de operaciones son alquiladas a doctores ajenos al sanatorio que quieran intervenir de manera quirúrgica a su paciente.

Proveedores: Distintas droguerías y casas farmacéuticas que proveen al sanatorio de productos de uso hospitalario, desde medicina tradicional, productos de higiénicos, hasta herramientas quirúrgicas.

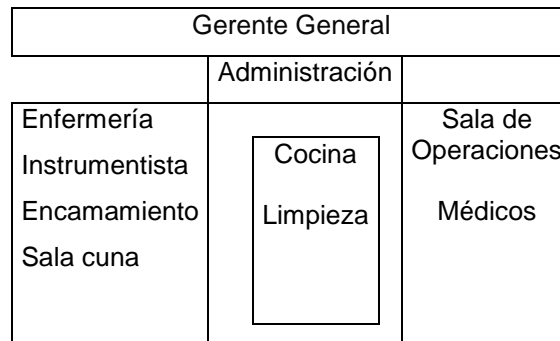
Sus proveedores constantes son: Casa Médica, Dismedic, Pro-higiyene, Multi-servicios, Mega-servicios, Unión Export y Jhonson&Jhonson.

## **1.6. Organigrama**

Según la entrevista realizada a la administradora del Sanatorio Monte María; María Del Mar Vásquez manifestó que el sanatorio no cuenta con un organigrama establecido legalmente dentro de la empresa. Indicó que el gerente general es la persona con mayor cargo jerárquico, además es uno de los especialistas clínicos del sanatorio; luego de éste se encuentra el departamento de administración, el cual tiene a su cargo el área de enfermería, cocina y el departamento médico.

Toda decisión trascendental debe ser tomada por el gerente general, éste de manera conjunta, trabaja con su asesor legal, tal asegura la administradora del Sanatorio Monte María. Es por ello que según la descripción del organigrama que realizó la administradora, fue digitalizado de la siguiente manera. Los datos anteriores se obtuvieron por medio de una entrevista realizada a la administradora del sanatorio el mes de abril del año 2015.

**Tabla 1. Organigrama General**



Fuente: Descripción gráfica de María del Mar Vásquez, Administradora del Sanatorio

### 1.7. Perfil de los trabajadores

El perfil de los empleados y colaboradores del Sanatorio Monte María debe cumplir con los requisitos establecidos por el área administrativa y recursos humanos.

La experiencia es un factor muy importante en toda empresa, en especial cuando se trata de trabajar con la vida de seres humanos. En el caso del sanatorio se requiere un nivel de responsabilidad superior en función de otros servicios, además de que este implica un estado psicológico especial de parte de enfermeras. Es por ello que se necesita personal que esté preparado para afrontar el contexto dentro del cual se brindan los servicios a los pacientes. Pero el sanatorio Monte María no cuenta con un perfil del empleado, tampoco con un reglamento que especifique las responsabilidades de cada uno.

## Capítulo 2

### 2. Fundamentos Epistemológicos

Para resolver la inadecuada comunicación organizacional del Sanatorio Monte María encontrada en la fase de diagnóstico, se propusieron varias actividades que van a operativizar su solución. Dichas actividades han sido divididas por áreas, las cuales se relacionan con la comunicación interna y externa del lugar y éstas a su vez fueron categorizadas en dos aspectos, resaltando en ellos la motivación personal y la organización propiamente dicha.

Tabla No. 2	
Propuesta de posibles soluciones	
Comunicación Interna	Comunicación Externa
Organización	Identidad Corporativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un reglamento de comunicación interna.</li> <li>• Manual de comunicación interna</li> <li>• Manual de identidad corporativa.</li> <li>• Protocolo de emergencia hospitalaria</li> <li>• Guía de comunicación en crisis (este irá dentro del protocolo de emergencia)</li> <li>• Diseño de identificación de los colaboradores del sanatorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización del logotipo</li> <li>• Ejecutar el manual de identidad corporativa.</li> <li>• Visualización de la misión y visión del Sanatorio.</li> </ul>
	Imagen Corporativa
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación de sitios web.</li> <li>• Diseño de la página web.</li> <li>• Diseño de instrumentos que midan la satisfacción del cliente y la labor del colaborador.</li> <li>• Promover la utilización de marketing digital (esta es una propuesta que quedará a discreción de administración y gerencia, la cual deben ejecutar por su cuenta)</li> </ul>
Motivación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal en temas sanitarios</li> <li>• Actividades estratégicas de motivación personal, como celebraciones y recompensas.</li> </ul>	

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

Existen ciertas teorías que respaldan estrategias a realizar dentro de una empresa, en el caso de las propuestas realizadas al Sanatorio Monte María para resolver su problema principal: “La inadecuada comunicación organizacional interna y externa, ocasionada por la ausencia de un reglamento interno de comunicación, la motivación inadecuada del personal que labora en el sanatorio,

la falta de prevención de crisis, escasa innovación y uso inadecuado de canales de comunicación.”

Para responder al problema encontrado en la etapa de diagnóstico, se ha tomado como base principal la teoría de la Motivación de Herzberg, (Robbins&Coulter, 2010) la cual propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral y la motivación, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral.

Dentro de las propuestas para la solución del problema, se establece un área exclusivamente de motivación, la cual consta de actividades estratégicas, como celebraciones, charlas motivacionales y capacitaciones, dichas actividades compensan el factor motivador establecido por Herzberg en la teoría de los dos factores. Mientras que las propuestas establecidas en el área de organización, las cuales incluyen la elaboración de manuales entre otras actividades de comunicación organizacional; compensan el factor de higiene del teórico mencionado.

Tabla No. 3	
Comunicación Interna	
Por Herzberg	Propuesta
<b>Factor Motivador</b>	<b>Motivación</b>
Hacen que la satisfacción laboral y la satisfacción crezcan	Capacitación del personal en temas sanitarios. Actividades estratégicas de motivación personal como celebraciones y recompensas.
<b>Factor de Higiene</b>	<b>Organización</b>
Factores que eliminan insatisfacción laboral pero no motivan	Elaboración de reglamentos, guías, manuales y planificación en beneficio de todos los miembros de la empresa

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

Durante la etapa de diagnóstico de comunicación, se identificó la deficiente comunicación externa que maneja el sanatorio Monte María, es a raíz de esta que surgen propuestas innovadoras que contribuirán con el fortalecimiento de la comunicación organizacional de sanatorio.

Toda empresa que se encuentra en la búsqueda de fortalecer su comunicación organizacional, tal como es el caso del sanatorio; requiere de ejecutar ciertas actividades estratégicas para lograrlo.

La digitalización del logotipo, creación de una página web para el sanatorio Monte María e instrumentos de evaluación respecto al desempeño laboral de su personal, son actividades que forman parte de la estrategia de comunicación innovadora. Dichas actividades responden a la teoría de Joseph H. Shumpeter.

Shumpeter creó la teoría del empresario innovador, considerado como el más importante teórico de la figura del empresario durante el siglo XX. Shumpeter establece que la evolución es posible por medio de innovaciones.

Este teórico menciona que en el proceso de cambio tecnológico, es necesario pasar por tres fases; estas son la invención, innovación e imitación, caracterizando así el proceso de cambio como progreso técnico que genera el desarrollo de la empresa.

Dentro de la tabla de propuesta se tiene como eje principal al Sanatorio Monte María, mientras que en el área de comunicación externa se propone una serie de actividades innovadoras que facilitarán y beneficiarán al mejoramiento de la identidad e imagen corporativa del sanatorio. Teniendo así relación directa con el proceso de cambio tecnológico al que Shumpeter se refiere; cumpliendo con cada una de sus fases.

Tabla No. 4		
Comunicación Externa		
Fases	Por Shumpeter	Propuesta de Comunicación Interna
<b>Invencción</b>	Hace referencia a la creación o descubrimiento de un nuevo producto o de un proceso de producción totalmente nuevo para un producto ya existente	Digitalización de logotipo Diseño de una página Web. Crear instrumentos de evaluación. Identificación de colaboradores y visualización de misión y visión
<b>Innovación</b>	Consiste en poner en práctica inventos previos de cualquier naturaleza o aplicación de la invención a usos industriales y comerciales.	El sanatorio formará parte del proceso de comunicación digital. Se podrán monitorear comentarios digitales que los clientes hacen en sitios web. Este es un medio distinto y económico de relación con clientes potenciales.
<b>Imitación</b>	Se trata de la generalización de la innovación por empresas de la competencia, que modifican aspectos no sustanciales que llevan a productos sustitutivos similares.	Superar la comunicación y plataforma digital de la competencia hacia sus clientes.

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

Luego de observar que las propuestas cumplen con las fases de innovación establecidas por Shumpeter en la tabla anterior, cabe mencionar que Rogers, quien creó la teoría de difusión de innovaciones destaca la importancia de la comunicación interpersonal y el papel de las redes sociales como canales innovadores de difusión.

En el caso de la comunicación organizacional, la innovación y el uso de la web tienen el fin de generar presencia en esta era digital a la que la sociedad se ha acoplado rápidamente, promoviendo una identidad e imagen corporativa adecuada.



## Capítulo 3

### 3. Metodología Aplicada

#### 3.1. Método

El método utilizado para esta investigación fue de carácter inductivo, ya que se establecieron conclusiones con base a hechos recopilados mediante la observación directa e interpretación de información recabada; partiendo así de datos particulares a datos generales.

#### 3.2. Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio realizado en este documento, se realizó una investigación de campo. Basada en el levantamiento de información de fuentes primarias a través de la encuesta, entrevista, o la observación (Melgar, Luis Alexander 2010).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) en su obra “Metodología de la Investigación”, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto.

Para el desarrollo del diagnóstico de comunicación organizacional realizó una investigación con un enfoque metodológico mixto, según su nivel de medición; utilizando distintos instrumentos de recolección de datos de carácter cualitativo y cuantitativo, descritos más adelante; con el fin de profundizar en la investigación y cumplir con los objetivos establecidos durante el diagnóstico. Para ello se utilizarán ciertas técnicas de recolección de datos, siendo así la entrevista semi-estructurada, encuesta semiabierta de carácter personal, observación y grupos focales.

Las entrevistas semi-estructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales

para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández, 2003).

### **3.3. Planteamiento del problema**

Luego de aplicar la metodología utilizada en esta investigación, se determinó un problema comunicacional en el Sanatorio Monte María. Planteándolo de la siguiente manera: ¿Es adecuada la comunicación Organizacional que se aplica en el Sanatorio Monte María?

### **3.4. Objetivos del diagnóstico**

Los objetivos del diagnóstico planteados para la realización del diagnóstico de comunicación se dividieron en objetivos de comunicación interna del diagnóstico y objetivos de comunicación externa; con el fin de encontrar los problemas de comunicación que inciden en la organización interna y externa del Sanatorio Monte María.

#### **3.4.1. Objetivos de comunicación interna del diagnóstico**

Objetivo General:

- Realizar un diagnóstico comunicacional interno del Sanatorio Monte María.

Objetivos Específicos:

- Identificar barreras de comunicación interna del Sanatorio Monte María.
- Procesar información organizacional y estructural de las actividades que se realizan dentro del sanatorio Monte María.
- Elaborar un FODA de carácter comunicacional interno del Sanatorio Monte María.

### 3.4.2. Objetivos de comunicación externa del diagnóstico

#### Objetivo General

- Establecer canales de comunicación adecuado a las necesidades de los clientes del Sanatorio Monte María, para proponer una estrategia de comunicación externa que beneficie al sanatorio.

#### Objetivos Específicos

- Determinar los canales de comunicación utilizados, por el Sanatorio Monte María hacia sus clientes, para establecer si éstos son funcionales, según el uso que se les dé, en la comunicación externa del sanatorio.
- Evaluar la atención al cliente que maneja el Sanatorio Monte María.
- Identificar deficiencias en la comunicación externa utilizada por el Sanatorio Monte María hacia sus clientes.

### 3.5. Técnicas

Para desarrollar un diagnóstico que permita revelar los problemas comunicacionales del Sanatorio Monte María se elaboraron los siguientes instrumentos para la recolección de datos.

- 3.5.1. **Entrevistas:** se realizó dos tipos de entrevista, dirigida a distintos grupos objetivos; dos doctores residentes, dos enfermeras y la administradora del sanatorio fueron las personas establecidas por su posición laboral dentro del sanatorio. Para realizar la entrevista, se eligió al personal mencionado, con el fin de obtener una opinión distinta; según las necesidades y puesto del entrevistado.

3.5.2. **Grupos Focales:** este instrumento se utilizó para recabar información relacionada con la comunicación interna del sanatorio.

Se realizaron dos grupos focales con el personal de turno del sanatorio, el cual consta de tres enfermeras cada uno, con el objetivo de obtener una opinión y un sentir grupal e identificar algún conflicto comunicacional y evaluar una posible manera de resolverlo, siempre según las necesidades del personal. Se estableció esa cantidad de grupos focales para poder evaluar y comparar sus resultados entre ambos, debido a que en un tercer grupo focal no varía el resultado, especialmente porque la cantidad de empleados que labora directamente para el sanatorio es de 20 personas.

3.5.3. **Encuestas:** La encuesta utilizada contenía preguntas semiabiertas estableciendo un control de respuestas, la encuesta fue realizada de manera personal, ya que se promueve un grado elevado de participación y libertad de expresión. Se tomó una muestra intencional de 30 personas, cantidad estimada por el gerente general del sanatorio, para facilitar información válida.

La encuesta realizada en el mes de mayo del año 2015 fue dirigida a quienes utilizan los servicios clínicos y hospitalarios, que el Sanatorio Monte María ofrece al público; con el fin de encontrar información que incida en la comunicación externa, y a su vez, poder comparar resultados de otros instrumentos.

**Observación:** El grupo objetivo de los instrumentos cualitativos, es el personal que labora en el sanatorio. Por lo tanto; el personal interno del Sanatorio Monte María, fue objeto de evaluación.

Se determinó la manera en que trabajan los equipos de trabajo, en este caso; los turnos, sin olvidar la manera en la que se relacionan con el cliente, tanto visitas, consultas e internos.

Al igual que las entrevistas y grupos focales; la observación se utilizó para alcanzar los objetivos de comunicación interna del diagnóstico.

### **3.6. Instrumentos**

El Sanatorio Monte María cuenta con pocos empleados, lo que permite el mejor aprovechamiento de las distintas técnicas de recolección, como la observación, entrevistas, y grupos focales. Para cada una de ellas se elaboró un instrumento.

Se realizaron **entrevistas** para el personal que labora en el sanatorio nombrado ENC-002 (Anexo No. 2) y para quienes lo dirigen identificada con el instrumento END-001 (Anexo No. 3), éstas contenían un cuestionario con los mismos temas, pero con diferente enfoque, para así obtener los distintos puntos de vista, poder compararlos y profundizar para encontrar un problema comunicacional interno.

Los **grupos focales** fueron dirigidos al personal interno del Sanatorio Monte María, con el objetivo de obtener información complementaria de las entrevistas e incluso tener una opinión grupal para compararla con los resultados de las entrevistas individuales; para ello se utilizó el instrumento GF-001, la cual consistió en una lista de temas; ubicados en el anexo cuatro.

Terminando así con el instrumento OBS-001(Anexo No. 5 ) de **observación**; para ello se realizó una lista de cotejo dividida en dos criterios, uno relacionado a la comunicación interna y otro a la externa; en ambos criterios se monitoreó la actitud de los colaboradores y directivos, frente a varias actividades

realizadas constantemente en el sanatorio; para así tener un enlace entre resultados obtenidos de los distintos instrumentos cualitativos.

Los instrumentos de carácter cuantitativo fueron **encuestas** nombradas ECU-001; con ellas se buscó alcanzar los objetivos de comunicación externa del diagnóstico; estos dirigidos al público del Sanatorio Monte María, tanto sus clientes internos (aquellos pacientes que están internados en las instalaciones del sanatorio, o bien sus familias.) como los externos (pacientes de consulta externa). El formato de entrevista ejecutado está ubicado en el anexo No. 3 de este documento.

El Sanatorio Monte María no facilitó ningún documento histórico, o fuente audiovisual que proporcionara información del mismo, esto sucedió debido a las escasas fuentes de información que el sanatorio posee; incluso no contaba con trífolios o volantes informativos del lugar. Las fuentes de información fueron mínimas pero de gran valor en el proceso de diagnóstico.

Las fuentes primarias de información adquiridas para el proceso de diagnóstico son los colaboradores del sanatorio, y sus clientes; estos son de carácter primario, debido a que toda información adquirida por esos medios se procesó y analizó por primera vez. Mientras que las fuentes secundarias son el conjunto de información encontrada en la web, y sitios que posee la empresa, tales como un blog, de blogspot y una página de Facebook.

### **3.7. Población:**

Para el proceso de diagnóstico se tuvo una población total de 270 personas a las cuales se dividió en una población interna, que consta de 20 colaboradores que laboran en el Sanatorio Monte María y 250 pacientes del Sanatorio Monte María, como población externa. Este número es aproximado debido a los tipos de pacientes que posee el sanatorio, tal como lo describe la siguiente tabla.

Tabla No. 5		
Pacientes del Sanatorio Monte María		
Regular	Irregular	Emergente
Aquel paciente que asiste a las clínicas del sanatorio de manera preventiva.	Aquel paciente que asiste de manera reactiva, o cada vez que enferma.	Aquel paciente que necesita ser operado, muchos de ellos son pacientes regulares y otros son referidos por médicos ajenos al sanatorio.

Elaboración Propia, etapa de diagnóstica, mayo 2015

### 3.8. Muestra

Al haber tomado dos poblaciones, una enfocada en la comunicación interna y la otra dedicada a la comunicación externa, se tomó dos muestras, la primera, no probabilística e intencional, tomada de la población que labora en el sanatorio fue dividida en dirigentes (tomando en cuenta 1 administradora y 3 médicos residentes) y colaboradores (9 enfermeras y 2 cocineras); con quienes se aplicó los instrumentos de investigación cualitativos establecidos.

Para responder los instrumentos de carácter cuantitativo se tomó un universo de 250 personas las cuales constituyen una parte de los clientes del sanatorio en mención, tomando una muestra de La muestra establecida fue de 30 personas. La clasificación de la muestra se dispuso que fuera por cuota; siendo ésta de 30 personas; debido a que del universo de 250 personas, no son clientes frecuentes.

La muestra establecida, en relación al universo mencionado. Se eligió a los clientes como grupo objetivo, ya que son agentes que ayudarán a identificar posibles problemas comunicacionales externos del Sanatorio Monte María. A

diferencia de aplicación de instrumentos cualitativos, la muestra fue establecida por el sanatorio, con la libertad de elegir al azar a los encuestados, de manera personal.

### **3.9. Procedimiento:**

De acuerdo con el enfoque mixto de la metodología a utilizar durante el diagnóstico comunicacional, se cuenta con una base de datos para la aplicación de instrumentos cualitativos, dicha base de datos consta específicamente de información del personal que labora en el sanatorio objeto de investigación, incluyendo sus directivos. En el caso de la aplicación de encuestas o bien las herramientas con enfoque cuantitativo, no se utilizó la misma base de datos, para ello se encuestó al azar a los clientes del sanatorio hasta llegar a la cuota establecida.

Previo a elegir la metodología a utilizar durante el diagnóstico, se inició con el proceso de recolección de datos; este consistió en indagar en la página web del sanatorio, para verificar si se mantiene la comunicación online con el cliente; incluyendo redes sociales. De esta manera se obtuvo la misión, visión y valores del sanatorio, incluyendo así los servicios que presta el Sanatorio Monte María, ya que éstos no son visibles en ninguna parte.



## **Capítulo 4**

### **4. Resultados del diagnóstico comunicacional**

El Sanatorio Monte María fue objeto de estudio, dicha práctica tuvo un enfoque metodológico mixto. Identificar deficiencias en la comunicación interna y externa utilizada por el Sanatorio Monte María hacia sus clientes fue una de las prioridades de la investigación.

Para que la metodología mixta fuera posible, se diseñaron instrumentos de recolección de datos cualitativos, como entrevistas abiertas, grupos focales y listas de cotejo de observación; sin olvidar una encuesta como único instrumento cuantitativo. La aplicación de dichos instrumentos fue un proceso que facilitó la comprensión de la comunicación interna y externa del sanatorio.

El análisis del proceso de diagnóstico descrito dio como resultado “La inadecuada comunicación organizacional interna y externa, ocasionada por la ausencia de un reglamento interno de comunicación, la motivación inadecuada del personal que labora en el sanatorio, la falta de prevención de crisis, escasa innovación y uso inadecuado de canales de comunicación.”

#### **4.1. Análisis de Comunicación Interna**

La comunicación interna del Sanatorio Monte María es de carácter vertical; ascendente y descendente, su método de comunicación va encadenada, desde altos mandos hacia abajo; manejan notificaciones impresas, verbales, cartel informativo y cartelera de memos. Para una mejor comprensión de la

comunicación interna, se describirá la manera en que funciona la comunicación circular, horizontal, vertical ascendente y descendente.

#### 4.1.1. Vertical Ascendente y descendente

En el Sanatorio Monte María es usual, la comunicación ascendente, los colaboradores manifiestan comunicarse con sus superiores, sin ningún inconveniente, pero esta es afectada cuando la comunicación descendente presenta ciertas dificultades por factores secundarios; dato que se explicará en la siguiente tabla. La comunicación descendente es frecuente en la entrega de documentos, memos, e incluso llamadas de atención.

<b>Tabla No. 6</b> <b>Instrumento GF-001</b> <b>Tema: Comunicación y trato con los directivos</b>	
<b>Comunicación descendente</b>	<b>Comunicación ascendente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre médicos y enfermeras existe comunicación constante, según las necesidades del paciente que el médico residente manifieste a las enfermeras.</li> <li>• Indicaciones de procedimientos administrativos.</li> <li>• Llamadas de atención, previo a investigar.</li> <li>• Comunicación vía telefónica, personal o escrita.</li> <li>• Administración informa pero no supervisa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermeras se comunican sin ningún problema con los médicos residentes.</li> <li>• Administradora accesible hacia sus colaboradores.</li> <li>• En ocasiones la comunicación entre colaboradores y administración es interrumpida por la ausencia de la administradora.</li> <li>• Hermetismo para manifestar anomalías, por temor a la poca discreción de superiores</li> </ul>

Fuente: Diagnóstico de la Comunicación organizacional interna de Sanatorio Monte María, mayo 2015

#### 4.1.2. Horizontal

Los miembros del sanatorio trabajan en equipo, entre médicos residentes y enfermeras, cumplen con varias actividades, incluso varias que no corresponden al cargo. Los médicos residentes realizan algunas actividades para ayudar a las enfermeras; de la misma manera sucede con los médicos, ellas realizan actividades sencillas que están a cargo de ellos

pero ellas también colaboran. Agregando también la colaboración entre enfermeras y el área de servicios varios. A pesar que los colaboradores del sanatorio trabajan en equipo, cada uno de los involucrados descuida su labor directa, debido la realización de actividades que no competen a su área laboral.

#### **4.1.3. Circular**

El Sanatorio promueve la comunicación interpersonal de sus colaboradores, los grupos de enfermeras son rotadas con médicos residentes; para evitar roces y a su vez puedan desarrollarse en diferentes áreas, para que todas aprendan ocupaciones distintas, por ejemplo, la rotación de enfermeras entre turnos y su cambio de área, un mes puede ser encargada de la zona de sala cuna y el siguiente en sala de operaciones. Dicho ejercicio fue implementado en febrero del año 2015.

#### **4.1.4. Comunicación Interna**

En el Sanatorio Monte María no realizan ningún plan estratégico de comunicación interna en donde la política y calidad sea una parte donde se definan objetivos, estrategias y planes de acción, relacionados con la atención al cliente, motivación del personal y opinión de los usuarios.

El no incorporar las últimas tecnologías de la información y la comunicación en la difusión de mensajes identificados por los clientes; es desventajoso para el sanatorio.

La motivación de los colaboradores, incide en la comunicación interna, y a su vez es una herramienta directiva de valor estratégico que influye en el funcionamiento de cualquier institución, en el caso del Sanatorio Monte María, al explotar al máximo dicha herramienta, puede mejorar su servicio y la imagen de marca que comunica el hospital al exterior.

El Sanatorio no cuenta con un plan de acción capaz de afrontar y gestionar cualquier situación de crisis, no se tienen establecidas acciones necesarias para una crisis comunicacional. Evitando la capacidad para asumir situaciones de crisis y convertirlas en controlables.

Aun no existe un plan de mantenimiento de equipo en todo el sanatorio, desde las computadoras, hasta aparatos de uso hospitalario, el mantenimiento que se les da es reactivo, mas no es eficaz. Tampoco existe un plan de seguridad para el sanatorio, como un protocolo de emergencia o un manual de información y comunicación que deben manejar en el sanatorio debido a su naturaleza y cualquier eventualidad que se presente.

Tabla No. 7	
Comunicación Interna	
Entrevista END-001	Entrevista Informal
<p><b>Interrogante No. 6</b> ¿Qué aspectos le parecen innovadores para implementar en el Sanatorio Monte María?</p> <p>Uno de los médicos residentes respondió a esta interrogante “Es necesario un protocolo de emergencia”, manifestando que no existía tal herramienta indispensable en una empresa de carácter hospitalario.</p> <p>Manifestó su preocupación al no haber ningún documento o manual guía en situaciones delicadas, tampoco existe un manual de procedimientos, mencionó al detallar la importancia de un protocolo de emergencia. Agregando la necesidad de capacitar a enfermeras para ser instrumentistas.</p>	<p>Durante una visita casual que realizó el asesor legal del sanatorio, se vio la oportunidad perfecta de entrevistarle a respecto de algún plan preventivo legal que tuviera el sanatorio. A lo que éste respondió, que no existía; confirmando así, la información dada por el médico residente.</p> <p>El abogado y notario del Sanatorio labora de manera eventual, en este lugar. También manifestó su inquietud por crear una guía que indique qué hacer en caso de emergencias, ya sea muerte por paro respiratorio u otra complicación que pueda presentarse en el sanatorio, ya que el saber que decir y quien lo diga depende mucho en cualquier declaración.</p>

Elaboración propia: Diagnóstico de la Comunicación organizacional interna de Sanatorio Monte María, mayo 2015

## 4.2. Análisis de la comunicación externa

- 4.2.1. **Usuarios:** Aquellas personas que usan los servicios que el Sanatorio Monte María presta en el área clínica, son quienes están interesados en servicios pediátricos, odontológicos y ginecológicos.

Respecto a los servicios clínicos ginecológicos, sus usuarios son mujeres de 18 a 60 años y familias; quienes buscan la atención para sus hijos desde su nacimiento hasta los 12 años en la clínica pediátrica.

En atención hospitalaria, sus usuarios son mujeres que comprenden en 18 a 60 años de edad. Los clientes del sanatorio, no son solo pacientes que necesitan atención médica y hospitalaria.

Doctores especialistas también son usuarios del sanatorio, ya que alquilan la sala de operaciones, por lo tanto las pacientes de los médicos ajenos al sanatorio permanecen en él durante su operación.

4.2.2. **Instituciones:** El Sanatorio Monte María tiene relación directa de alta frecuencia con empresas particulares que proveen de insumos a la institución, refiriéndose a equipo médico y farmacéutico, del cual sus proveedores hacen entregas parciales o totales de productos; todo a través de sus visitantes médicos.

Con respecto a las empresas que prestan sus servicios al sanatorio, mantienen una relación frecuente; en el caso de *ecotermo*, es la única empresa de su naturaleza en Guatemala, la cual se encarga de los desechos bioinfecciosos. Mientras que *Visanet* provee de visacuotas al sanatorio para que este pueda ofrecer una opción de pago de manera mensual a sus clientes y a su vez asegurarlo.

<b>Tabla No. 8</b>	
<b>Instituciones</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Relación Frecuente</b>
Casa Médica	Proveedor/ Productos
Dismedic	Proveedor/ Productos
Pro-higiene	Proveedor/ Productos
Multi-servicios	Proveedor/ Productos
Mega-servicios	Proveedor/ Productos
Unión Export	Proveedor/ Productos
Jhonson&Jhonson	Proveedor/ Productos
Ecotermo	Proveedor/ Servicios
Visanet	Proveedor/ Servicios

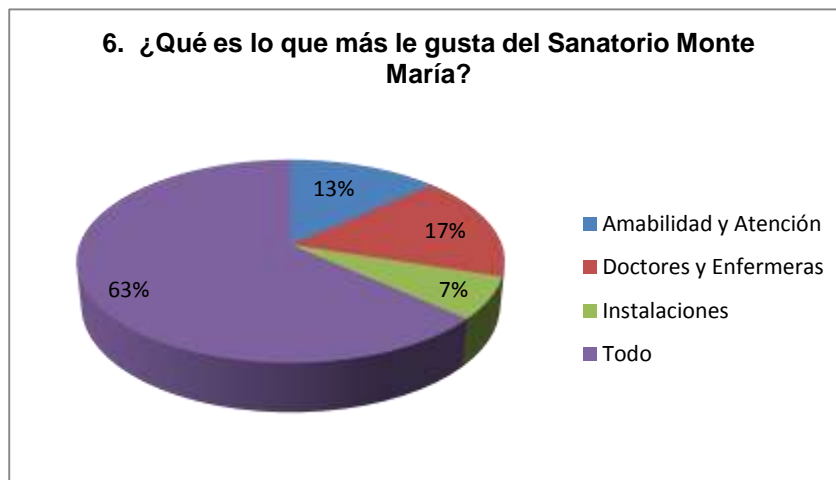
(Elaboración Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

#### **4.2.3. Análisis de la identidad corporativa**

La identidad corporativa de una empresa es el resultado del conjunto de atributos y valores que ésta posee, tal es el caso del Sanatorio Monte María. En la entrevista realizada en la etapa de diagnóstico; de siete de 20 personas entrevistadas, con el instrumento ENC-002 , ubicado en el anexo No. 2; dirigida al personal que labora en dicha institución; aseguran desconocer su misión y visión, mientras que en la fase de observación, se pudo determinar que los colaboradores del sanatorio muestran indicadores positivos en su acciones, que se apegan a la misión del sanatorio, a pesar que la desconocen.

Validando así, los indicadores en la observación mencionada, con el resultado de la encuesta ECU-001 (Anexo No. 3), en su interrogante No. 6 en donde el 63% de los pacientes se sienten satisfechos con el sanatorio, en especial porque les gusta la amabilidad y atención que médicos y enfermeras prestan.

Gráfica No.1 Comunicación externa/ Imagen Corporativa



(Elaboración Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

**4.2.3.1. Los signos de la identidad corporativa:** El sanatorio Monte María, utiliza su logotipo desde hace treinta años. Durante la etapa de diagnóstico en el mes de junio del año 2015, se solicitó a la administradora el logotipo del sanatorio. Ella a su vez lo facilitó mediante una hoja membretada, debido a la pérdida del diseño digital.

**Lingüístico:** Como elemento de asignación verbal, el signo lingüístico es el nombre de la empresa evaluada “Sanatorio Monte María”.

**Logotipo:** El nombre legal del hospital privado es “Sanatorio Monte María” representado en su logotipo por las siglas del mismo (SMM).



**Isologotipo:** es la combinación de logotipo y definición escrita en la parte inferior del logotipo, más conocida como firma empresarial;

convirtiéndolo así en un isologotipo, esto observado en documentos de uso diario en el área administrativa, entre otros aspectos a mencionar.

**Icónico:** La marca del Sanatorio Monte María se identifica con una imagen de sus siglas, tres letras que representan el significado principal del lugar. Esta marca transmite sencillez y disciplina, reflejando así calidez de su servicio hacia su grupo objetivo.

**Cromático:** El logotipo del sanatorio Monte María es de color negro, tanto en su logotipo y en su logomarca, tal como se puede apreciar en las imágenes.

**Letra:** el tipo de letra utilizado en el logotipo es Bradley Hand ITC; las variaciones de color observadas en el logotipo son los colores blanco y

*Sanatorio Monte María*

negro, el uso del logotipo tiene

presencia únicamente en dos placas informativas, una dentro del sanatorio y otra fuera, en dos puertas de cristal; así mismo en las hojas membretadas, fichas clínicas, facturas, registro de pacientes, folders y la tarjeta de presentación de la administradora del sanatorio.

El sanatorio no tiene establecido el uso que se le debe dar al logotipo, en la fase de observación no se detectó ningún parámetro o documento que proteja la marca e integridad del mensaje que transmite el sanatorio por medio de su logotipo.

#### **4.2.3.2. Funciones de la Identidad Corporativa:** (Costa, 2001)

menciona dos funciones de la identidad corporativa son inmediata y acumulativa.



**Función inmediata:** respecto a su identidad corporativa es que sus servicios sean reconocidos por los usuarios y que los usuarios potenciales prefieran los beneficios que el sanatorio otorga al convertirse en sus clientes.

Mientras que la marca del sanatorio representada por una tipología sencilla de entender, de manera simbólica y a su vez descriptiva; por la utilización de una figura literal al significado de la institución, el mismo descrito.

**Función Acumulativa:** El Sanatorio Monte María cuenta con 30 años de prestar sus servicios médicos y hospitalarios, es reconocido principalmente por su trabajo en salud y como un hospital privado de maternidad. Este no cuenta con un slogan que lo caracterice entre otros sanatorios que prestan los mismos servicios.

#### **4.2.4. Análisis de la imagen corporativa del Sanatorio Monte María**

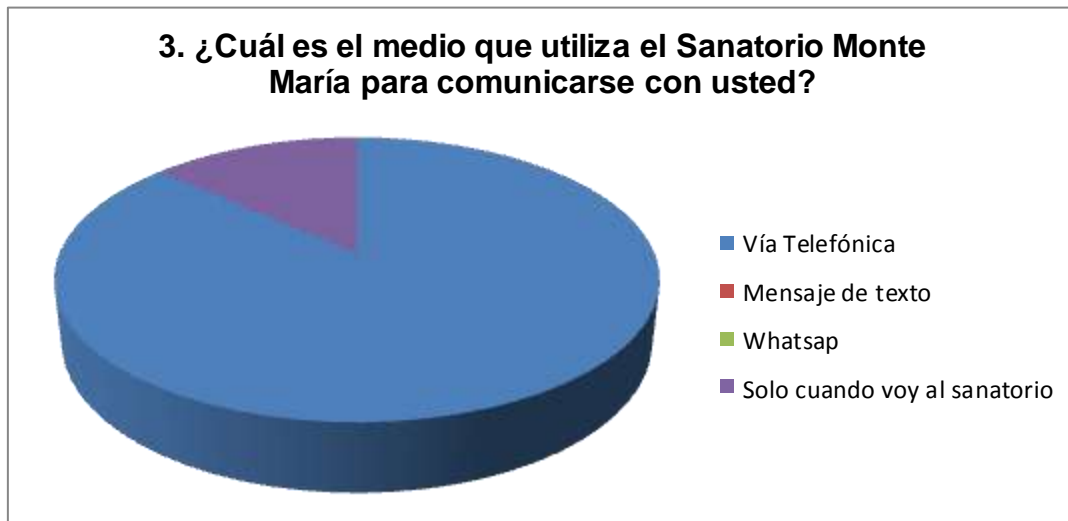
El sanatorio Monte María es un centro hospitalario privado, reconocido por sus servicios en salud, específicamente en ginecología y obstetricia.

El sanatorio a pesar de sus 30 años de existencia con clientes constantes, no cuenta con varios aspectos como; una estrategia de comunicación interna y externa, una serie de programas que debe manejar dentro de su imagen corporativa, como un monitoreo de la satisfacción del cliente, de la atención que se le brinda, enlistadas más adelante.

Los resultados del diagnóstico demuestran que a pesar que no se maneja publicidad tradicional, ni digital y su único medio de comunicación con sus clientes es vía telefónica, como se muestra en la gráfica No. 2, los

usuarios del sanatorio conocen y tienen una buena imagen del centro hospitalario, como se puede constatar con los resultados de la encuesta ECU-001 (Anexo No.3)

Gráfica 2 Comunicación Externa/ Relación con el cliente



(Elaboración Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

(Scheinsohn, 1988) Existen cuatro elementos que componen la imagen corporativa, estos son: La realidad corporativa, cultura corporativa, identidad corporativa y la comunicación corporativa.

A continuación se podrá observar los elementos de la imagen corporativa que caracterizan al Sanatorio Monte María.

#### **4.2.4.1. Realidad Corporativa:**

Gracias a la observación y los instrumentos de investigación, se ha profundizado en encontrar la realidad corporativa del Sanatorio Monte María desde su estructura, hasta su situación financiera.

La misión del sanatorio se basa en los valores de servicio, calidad, excelencia, compromiso, disciplina, respeto, generosidad, afabilidad,

paciencia, responsabilidad y, sobre todo, ética. Mientras que su visión está enfocada en la búsqueda de ser un centro hospitalario accesible al público.

El sanatorio no cuenta con un registro de entrada y salida del personal, para tener un control de horarios y turnos que cubren sus colaboradores. Durante el diagnóstico se observó que no se promueve la innovación de manera formal; de motivación de personal y directamente en la variedad de sus servicios.

Para el desarrollo de sus principales actividades se cuenta con personal escaso, el medio de comunicación más usado es el servicio telefónico, manteniendo así cierta comunicación horizontal funcional, otro de los medios de comunicación utilizados es el correo electrónico del sanatorio, el cual no es utilizado de manera constante. Dicho correo es socializado únicamente por medio de las tarjetas de presentación de la administradora del sanatorio.

La administradora del Sanatorio Monte María se comunica con los pacientes que utilizaron sus servicios operatorios y postoperatorios, al momento de que este efectúa su pago. En ese momento la administradora consulta con sus clientes, si estos están satisfechos o no, con los servicios prestados por el sanatorio. Luego de esto, la comunicación entre cliente y administración del sanatorio termina. No existe comunicación entre clientes potenciales y la administración del sanatorio.

Otro de los aspectos que la administradora del sanatorio ha manifestado el deseo de obtener de sus colaboradores un mejor resultado laboral para mejorar la imagen del sanatorio, ya que en la entrevista que se le realizó como dirigente del sanatorio, asegura que están siendo

motivados pero pueden mejorar; convirtiéndose así en una interrogante que se le planteó a dos grupos focales obteniendo el siguiente resultado.

Tabla No. 9		
Motivación		
Entrevista a Dirigente (END-001)	Grupo Focal I (GF-001)	Grupo Focal II GF-002
¿Cree que sus colaboradores están motivados? Si es así, ¿Cuál es su motivación?	Tema: Motivación y Recompensa	Tema: Motivación y Recompensa
Manifiesta que los colaboradores están motivados, y que no existe ningún inconveniente con los ellos, se sienten a gusto con el Sanatorio	Altos mandos son considerados frente a algunas necesidades, mas no se les motiva con ningún tipo de incentivo	No existe recompensa, ni felicitación por el trabajo realizado, la motivación no es la adecuada.

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del sanatorio Monte María, junio 2015

La mayoría de miembros de grupos focales tiene 10 o más años de laborar en el sanatorio y manifiestan una motivación inadecuada. Se identificó cierto hermetismo por parte de los colaboradores para poder comunicar sus inquietudes por el desconocimiento a la reacción de sus jefes inmediatos. Este dato motivacional es fundamental para describir la realidad corporativa del sanatorio, ya que la actitud y conformidad o inconformidad de sus colaboradores, se reflejará hacia el público, provocando resultados en la percepción de dicha realidad; sin olvidar que la motivación dentro de la comunicación es una herramienta directiva de valor estratégico.

El personal que labora en el área de enfermería no es capacitado. Según médicos residentes en la entrevista END-001(Anexo No.1), manifiestan que es necesaria, la capacitación del personal en atención de paro respiratorio y curaciones postoperatorias. Mientras que en los grupos focales utilizando el instrumento GF-001, enfermeras manifestaron la inquietud por ser capacitadas, ya que las charlas que algunos los proveedores ofrecen a los sanatorios, son en hoteles de la ciudad, pero no todas pueden aprovecharlas por el horario laboral que éstas tienen dentro del sanatorio.

<b>Tabla No. 10</b>		
<b>Capacitación</b>		
<b>Instrumento</b>	<b>END-001</b>	<b>GF-001</b>
<b>Tema</b>	¿Cree que sus colaboradores necesitan algún tipo de capacitación? (especificar puestos y el tipo de capacitación que necesiten)	Ideas de mejora/ Satisfacción personal
<b>Resultado</b>	Respondiendo a la interrogante No.7 de la entrevista realizada a directivos, 3 médicos residentes y la administradora manifestaron el interés en capacitar a sus enfermeras. Uno de los médicos fue específico en mencionar, que la capacitación de las enfermeras que laboran en el sanatorio es indispensable en procedimientos operatorios y postoperatorios y manipulación de instrumentos.	De dos grupos focales, cada uno de sus participantes mostraron su interés para ser capacitados, el primer grupo lo manifestó al tocar el tema de satisfacción personal, mientras que el segundo manifestó esta inquietud al proponer ideas de mejora para el sanatorio.

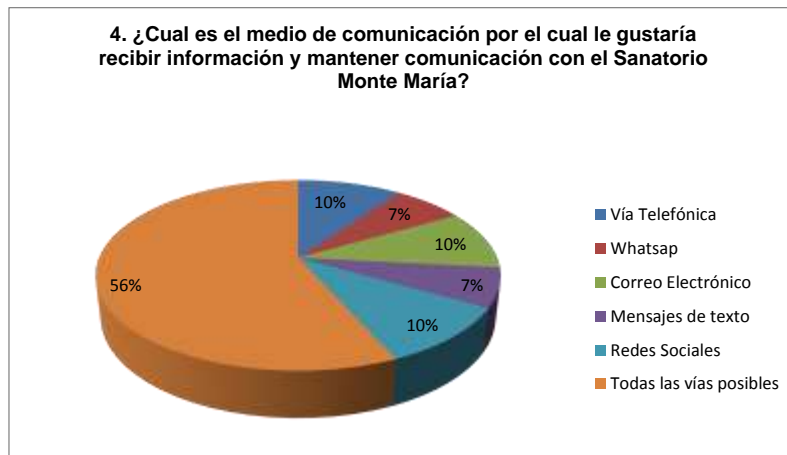
(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

Dentro de la organización del sanatorio no se observa interés por la tecnología y la comunicación; actualmente en el área hospitalaria se cuenta con un ultrasonido, una incubadora tradicional, una incubadora térmica, instrumentos quirúrgicos en las tres salas de operaciones, tres reflectores, tres monitores de presión en el área de recuperación, 12

televisores, 12 camillas y demás mobiliario en el área de encamamiento, batas y toallas de uso post operatorio.

Mientras que en el área clínica se cuenta con un ultrasonido, y en cada una de ellas hay camillas, mesas y archivos. En esta área laboran seis médicos y dos secretarias, cada secretaria cuenta con un escritorio y de más material de oficina, útil para llevar el registro de los pacientes. La comunicación que se tiene con los pacientes es por vía telefónica pero en la encuesta ECU-001 (Anexo No.3) manifestaron que les gustaría obtener información de diferentes vías, incluyendo mensajes de texto, correo electrónico, por medio de una página web, como se muestra en la gráfica No.3.

Gráfica No.3 Comunicación Externa/ Posibles vías de comunicación



(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

Actualmente el sanatorio posee un blog en el cual su grupo objetivo puede encontrar información del mismo, este espacio es

sanatoriomontemaria.blogspot.com y una página de Facebook; pero durante la entrevista END-001 (Anexo No.1) en su interrogante No. 6, la administradora del sanatorio manifestó la necesidad de un sitio web para darle una imagen más moderna al sanatorio, pero por falta de recursos económicos no se ha implementado.

El blog actual cuenta con imágenes de hace 5 años, e información únicamente de los servicios hospitalarios del sanatorio, sin información de sus clínicas. El sanatorio inició el proceso de utilización de redes sociales, creando una página de Facebook el 25 de agosto del 2014, realizando su primer y última publicación en la fecha en mención. Se identificó la inexistencia de un proceso establecido para hacer aportes a los dos sitios utilizados y tampoco se le da mantenimiento.

Tabla 11		
Observación y Entrevistas		
Instrumento	OBS-001	END-001
Criterio	Comunicación externa	Imagen corporativa
Resultado	<p>Uno de los indicadores de observación era monitorear el uso de sitios web.</p> <p>Blog y Fan page de Facebook, no tiene movimiento alguno.</p> <p>Blog: Información desactualizada, específicamente en precios, servicios e imágenes del sanatorio.</p> <p>Fan page: contiene un enlace al blog y una publicación desde el día de su creación.</p>	<p>Luego que la administradora manifestara su interés en una página web, en la interrogante No. 6 se corroboró la falta de mantenimiento de los sitios utilizados en la web.</p> <p>La administradora comentó que quien administraba los sitios mencionados en la observación, falleció hace un año, siendo la única persona que en su momento tuvo acceso al blog y página de Facebook.</p>

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

El personal que labora en el sanatorio no está debidamente identificado, a excepción del personal que labora en el área de servicios varios.

#### **4.2.4.2. Cultura Corporativa:**

La cultura corporativa se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización. (Robbins&Coulter, 2010).

Tal es el caso del Sanatorio Monte María en el que su cultura corporativa muestra la amabilidad de la mayoría de sus colaboradores, la flexibilidad de los mismos, cuando por razones no planificadas deben quedarse tarde, fuera de su horario laboral establecido, aunque no siempre estén de acuerdo. Específicamente las enfermeras, son flexibles en el momento de cambiar un turno con alguna compañera que no puede asistir a trabajar, o bien cubrir actividades que no les corresponden como enfermeras, incluso han asistido operaciones, fuera de su turno.

La adecuada atención que se le brinda al paciente es notable, las enfermeras que son quienes tienen contacto directo con las pacientes y su familia; son quienes dirigen las visitas guiadas a clientes potenciales en el área de hospitalización, siempre tratan de resolver cualquier tipo de inconveniente que esté a su alcance en un tiempo prudencial. También atienden de manera grata y amable a los visitantes médicos y proveedores, cuando están libres, ellas se encargan del área de recepción, ya que el sanatorio no cuenta con recepcionista. Esto implica recibir llamadas, calendarizar operaciones y hacer entrega de documentos o pagos a los doctores; cuando la administradora se los solicita ya que de lo contrario ella se encarga de dichos pagos.

Como parte de la cultura corporativa del Sanatorio Monte María, éste cuenta con un sistema de cooperación amplio, debido a que es necesaria una recepcionista que atienda visitantes, pero las enfermeras se turnan para atender la recepción y las llamadas internas y externas



aparte sus labores cotidianas ya establecidas; tal como se mencionó anteriormente.

En muchas ocasiones se presenta el inconveniente que no hay nadie que pueda atender recepción, las visitas de los pacientes no tienen a quien consultarle por la habitación en la que se encuentra, a pesar que hay una pantalla con el nombre del paciente y su número de habitación, necesitan ser atendidos y guiados. Es una costumbre, ya que las enfermeras son quienes coordinan con médicos especialistas externos, siempre por vía telefónica; el uso de la sala de operaciones del sanatorio cuando el médico residente no se encuentra cerca.

El trabajo en equipo es una de las características de la cultura corporativa del sanatorio, un ejemplo de ello es la colaboración de médicos residentes en asuntos mínimos hacia las enfermeras, al igual que las enfermeras, en ocasiones se encargan de organizar el equipo hospitalario a cargo de los médicos residentes.

Todas las mañanas el portero del sanatorio llega a las 6:00, siempre puntual, lleva más de 9 años de checar y verificar que los tanques de oxígeno estén llenos y reportarlo si es necesario, este no es su trabajo, pero dicha acción se ha convertido en otra característica de la cultura corporativa del sanatorio Monte María.

Se evidencia la falta de un reglamento interno que regule normas establecidas en la organización interna del sanatorio. Según los colaboradores del sanatorio, cuando una queja es presentada al área de administración, se toman medidas, pero es costumbre una llamada de atención sin antes investigar lo que en realidad sucedió; este dato difiere con la opinión de la administradora, en la entrevista END-001 respondiendo a la interrogante cuatro.

<b>Tabla 12</b>	
<b>Comunicación con directivos</b>	
<b>GF-001</b>	<b>END-001</b>
Tema: Comunicación y trato con directivos	¿Cuáles son las quejas más frecuentes que presentan sus colaboradores?
Regaños por parte de administración frente a quejas que ha manifestado el paciente al retirarse del sanatorio, sin verificar qué sucedió o qué inconvenientes se tuvo.	No hay inconvenientes excepto las quejas que presenta el cliente, como reacción se investiga y se le llama la atención a quien cometió la falta para que no se repita.

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

De acuerdo con el cotejo de observación OBS-001, se pudo detectar dentro del criterio de comunicación interna; en el sanatorio no es visible la misión, visión y objetivos en ninguna parte, incluyendo recepción interna ni en el área de clínicas del mismo, desconocida por los empleados incluso por los mismos médicos.

Durante la charla con grupos focales, se manifestó el desconocimiento de la misión y visión del sanatorio, esto a través del instrumento GF-001, al comentar acerca del tema motivacional, en donde también indicaron la ausencia de una inducción laboral.

#### **4.2.4.3. Identidad corporativa:**

La conforman todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como diferente y singular; aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la corporación. Es el componente más invariante de la empresa. Es decir que, para una corporación, la aparición de una nueva identidad implica la aparición de una nueva corporación. Toda empresa necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás (Scheinson, 1998).

El Sanatorio Monte María es reconocido por atención que se les presta a las pacientes y su especialidad enfocada a ginecología y maternidad. A pesar que cuenta con más servicios. Está comprometido con sus pacientes con profundo respeto de su condición humana a brindarles un servicio de alta calidad a un precio accesible.

El sanatorio es accesible con sus precios, brindándoles a sus clientes la oportunidad de pagar por los servicios prestados en cuotas mensuales, según se acuerde con el gerente general o por medio de visa cuotas; promoviendo así, un futuro saludable al alcance económico de sus clientes.

#### **4.2.4.4. Comunicación corporativa:**

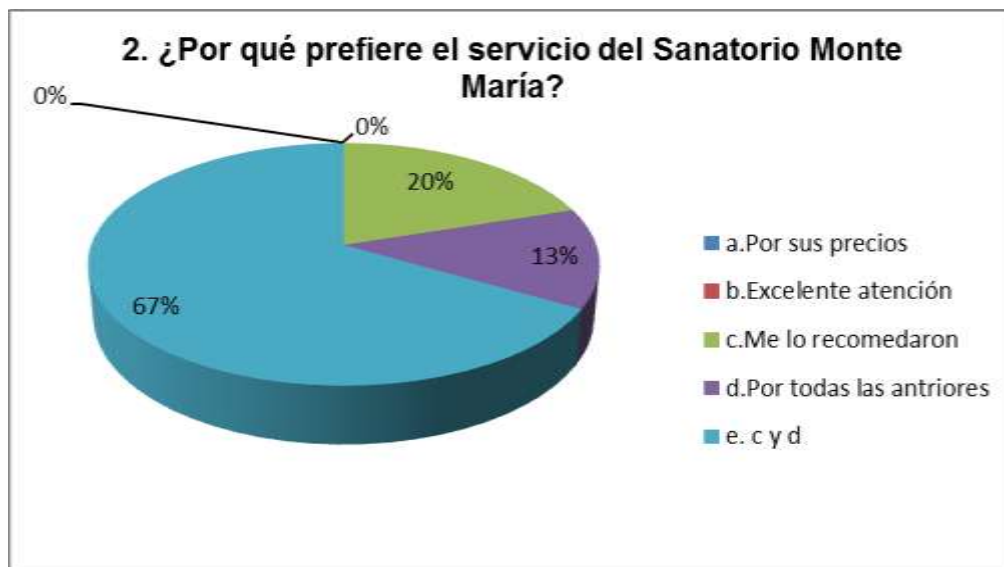
Todo cuanto “hace” una empresa voluntaria o involuntariamente es comunicación. Es decir que para una empresa, la comunicación no es una actividad opcional.

La empresa comunica sí o sí, lo sepa o no, lo quiera o no, consciente o inconscientemente. Es por ello que la comunicación corporativa son las acciones específicas de la empresa como: publicidad institucional, notas de prensa, memorias, reportes, publicidad del producto, eventos, promociones, marketing, etc. (Scheinson: 1998).

**Publicidad:** El sanatorio no cuenta con publicidad en los medios de comunicación masivos, el tipo de publicidad que este maneja es conocido como publicidad institucional, ésta es el resultado de sus usuarios ya que no se invierte económicamente en publicidad tradicional. Los comentarios y recomendaciones de boca en boca son claramente una fuente de información activa durante decisiones de compra ya sea de un producto o servicio; en el caso del Sanatorio Monte María, es una fuente de sus usuarios para adquirir sus servicios.

De los usuarios de las clínicas ginecológicas del sanatorio el 87% de los encuestados fueron referidos por una recomendación, manifestando en la encuesta ECU-001 (Anexo No.3) que la mayoría de sus clientes están satisfechos y lo prefieren por sus precios, la atención y por supuesto la recomendación que se les dio.

Gráfica No. 4 Comunicación Externa/ Preferencias del cliente.



(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

Luego de realizar un monitoreo en la web, se encontró varios comentarios positivos del sanatorio, de personas que estuvieron hospitalizadas anteriormente y calificaban el servicio del sanatorio con 5 estrellas, este dato se pudo observar en la página de Facebook del sanatorio, a pesar que a este no se le da mantenimiento; los usuarios del sanatorio son quienes lo publicitan por medio de comentarios y recomendaciones.

**Promociones:** El sanatorio proporciona paquetes especiales para los pacientes y para los doctores que alquilan la sala de operaciones, estos los realizan según afluencia de pacientes en el área de hospitalización. Esta información se comparte por vía telefónica. Se les obsequia un pequeño paquete de productos a los pacientes hospitalizados, estos regalos dependen del tipo de operación que se realice el paciente.

#### **4.2.5. Comunicación en Crisis Externa**

Según Octavio Rojas, Máster en comunicación Corporativa menciona que la comunicación debe hacer que la cúpula directiva en una empresa de cualquier naturaleza se comprometa con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la información. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla. (RRPPNET, 2015).

En el caso del Sanatorio Monte María no tiene establecido un plan de comunicación en crisis o bien un plan estratégico de emergencias, se tiene establecida la asesoría jurídica de un abogado en términos legales, mas no comunicacionales; pero él es la persona que cuenta una con información oficial para esos momentos.

Al no existir un plan preventivo ante una crisis, por lo tanto no se cuenta con un vocero que maneje la información necesaria en un caso crítico. Tampoco existe ninguna relación con los medios de comunicación y tampoco un plan para manejarlos en un momento de crisis.

### 4.3. FODA

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Sanatorio Monte María fueron identificadas por medio de cada una de las herramientas de recolección de datos utilizada. Las encuestas, entrevistas, grupos focales y la observación directa fueron el camino ideal para identificar cada uno de los elementos de FODA , ya que se obtuvo información de la organización y comunicación interna y externa, a profundidad del sanatorio.

Tabla No.13	
FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal presta un buen servicio a los clientes del sanatorio.</li> <li>La labor de sus colaboradores manifiesta la práctica de los valores del sanatorio.</li> <li>El personal en su mayoría trabaja en equipo.</li> <li>El equipo de trabajo, está interesado en superarse para dar un mejor servicio.</li> <li>El equipo de trabajo es colaborador y responsable en su mayoría.</li> <li>Se considera a los empleados según sus necesidades.</li> <li>Existe estabilidad laboral</li> <li>Existe compromiso por parte del personal.</li> <li>El sanatorio cuenta con 30 años de prestar sus servicios clínicos y hospitalarios y se ha mantenido su clientela a base de buenos comentarios y recomendaciones del sanatorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con personal. ni con un plan de seguridad.</li> <li>No se motiva al colaborador de manera adecuada y efectiva.</li> <li>No se cuenta con el personal necesario para dar una mejor atención e imagen al cliente.</li> <li>No se capacita al personal.</li> <li>Algunos de los colaboradores son de edad adulta. corren el riesgo de no soportar físicamente los requerimientos de algunos pacientes.</li> <li>No existe un plan estratégico anual, protocolo de emergencia hospitalaria. ni de comunicación en crisis. No existe relación con medios de comunicación.</li> <li>No existe un reglamento interno que regule normas para empleados desde el control de entradas y salidas, permisos y otros procesos administrativos</li> <li>Sus colaboradores no conocen su misión y visión, ésta tampoco es visible en ninguna parte del sanatorio.</li> <li>No existe un manual gráfico que regule el uso de la marca del sanatorio.</li> <li>Manejo inadecuado de la comunicación entre administración y el departamento de enfermería.</li> <li>No se le da mantenimiento a los sitios web.</li> <li>No existe un control de satisfacción del paciente</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tiene la intención de innovación por parte de administración.</li> <li>Reputación de un buen servicio, entre los usuarios.</li> <li>Se tiene la inquietud de hacer alianza con aseguradoras.</li> <li>Los colaboradores se adaptan a cambios en pro del beneficio del sanatorio.</li> <li>Se tiene la intención de motivar al colaborador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pueden ser víctima de los delincuentes, por falta de seguridad de 7:00 pm a 6:am.</li> <li>Malas recomendaciones/mala reputación</li> <li>Demandas al sanatorio.</li> <li>Pérdida de clientes en el área de hospitalización debido al horario de administración.</li> <li>Pérdida de clientes potenciales por falta de innovación tecnológica y comunicacional.</li> <li>El administrador no trabaja tiempo completo.</li> </ul>
Alternativas F-D-O	
<p>Establecer un manual del colaborador del Sanatorio, organizar adecuadamente los beneficios y obligaciones de cada empleado. Capacitar a todo el personal y contratar nuevo, Iniciar proyectos de responsabilidad social. Crear alianzas estratégicas con aseguradoras. Crear instrumentos de monitoreo laboral y satisfacción del paciente. Promover reuniones de opinión quincenales entre administración y colaboradores.</p>	

#### **4.3.1. Análisis y Pronóstico de la Situación**

##### **4.3.1.1. Alternativas entre fortalezas y oportunidades**

Los colaboradores del Sanatorio Monte María están interesados en superarse para dar un mejor servicio; el capacitarlos en aspectos hospitalarios y de comunicación con pacientes es una excelente alternativa, aprovechando la oportunidad de la inquietud que administración muestra ante la innovación y el compromiso que poseen sus colaboradores con el sanatorio.

Los Servicios clínicos y hospitalarios y se ha mantenido su clientela a base de buenos comentarios y recomendaciones del sanatorio, como una alternativa innovadora se propone el uso de marketing directo para mantener informados a los clientes y que estos compartan dicha información con clientes potenciales, para también fortalecer la relación entre el Sanatorio y sus usuarios.

El Sanatorio cuenta con 30 años de prestar sus servicios, la mayoría de clientes se han acercado por recomendaciones y comentarios positivos del mismo. Aprovechando la oportunidad de innovación se tiene como alternativa la creación de una página web para llegar a nuevos clientes, teniendo como segunda alternativa la activación y mantenimiento de los sitios existentes. Fortaleciendo así la imagen corporativa del sanatorio y llamar la atención de aseguradoras, ser visibles para ellas y lograr una alianza estratégica.

##### **4.3.1.2. Alternativas entre debilidades y oportunidades**

Crear un Plan estratégico de comunicación anual que permita la planificación de fechas y actividades especiales, para programar charlas motivacionales, celebraciones estratégicas, capacitaciones, entre otras actividades de interés para el sanatorio, es una alternativa viable para

mantener una organización adecuada teniendo la oportunidad de innovar y motivar al personal de una manera planificada y organizada.

#### **4.3.1.3. Alternativas entre fortalezas y amenazas**

Una de las mejores alternativas para el sanatorio, es la creación de un protocolo de emergencia para práctica de médicos y enfermeras, en caso de cualquier crisis, incluyéndole a este un apartado de comunicación en crisis que permita resolver problemas que puedan afectar la imagen corporativa del sanatorio y a su vez evitar amenazas, tales como demandas o pérdida de clientes fijos y potenciales.

Crear un instrumento para medir la satisfacción del paciente, luego de recibir el servicio, promovería de herramientas necesarias al Sanatorio para fortalecer su servicio y crear estrategias para solución de problemas, minimizando posibles debilidades.

#### **4.3.1.4. Alternativas entre debilidades y amenazas**

Contratar personal de seguridad para el sanatorio, es necesario para mantener la certeza que el sanatorio no sea víctima de la delincuencia y proyecte una mejor imagen, para evitar la pérdida de clientes y promover una mejor atención hacia ellos, tener un administrador de tiempo completo es una alternativa viable.

### **4.4. Factores influyentes**

#### **4.4.1. Factores indirectos:**

Los recursos económicos, específicamente la voluntad de inversión por parte del gerente general, depreciación de la moneda, precios altos de productos farmacéuticos y de uso hospitalario, la contratación de personal no calificado.



Muchos de los aspectos mencionados afectan a toda la población guatemalteca, incluyendo al sanatorio, debido a su naturaleza se puede tomar en cuenta como un servicio básico en la salud, la cual repercutirá en aspectos directos.

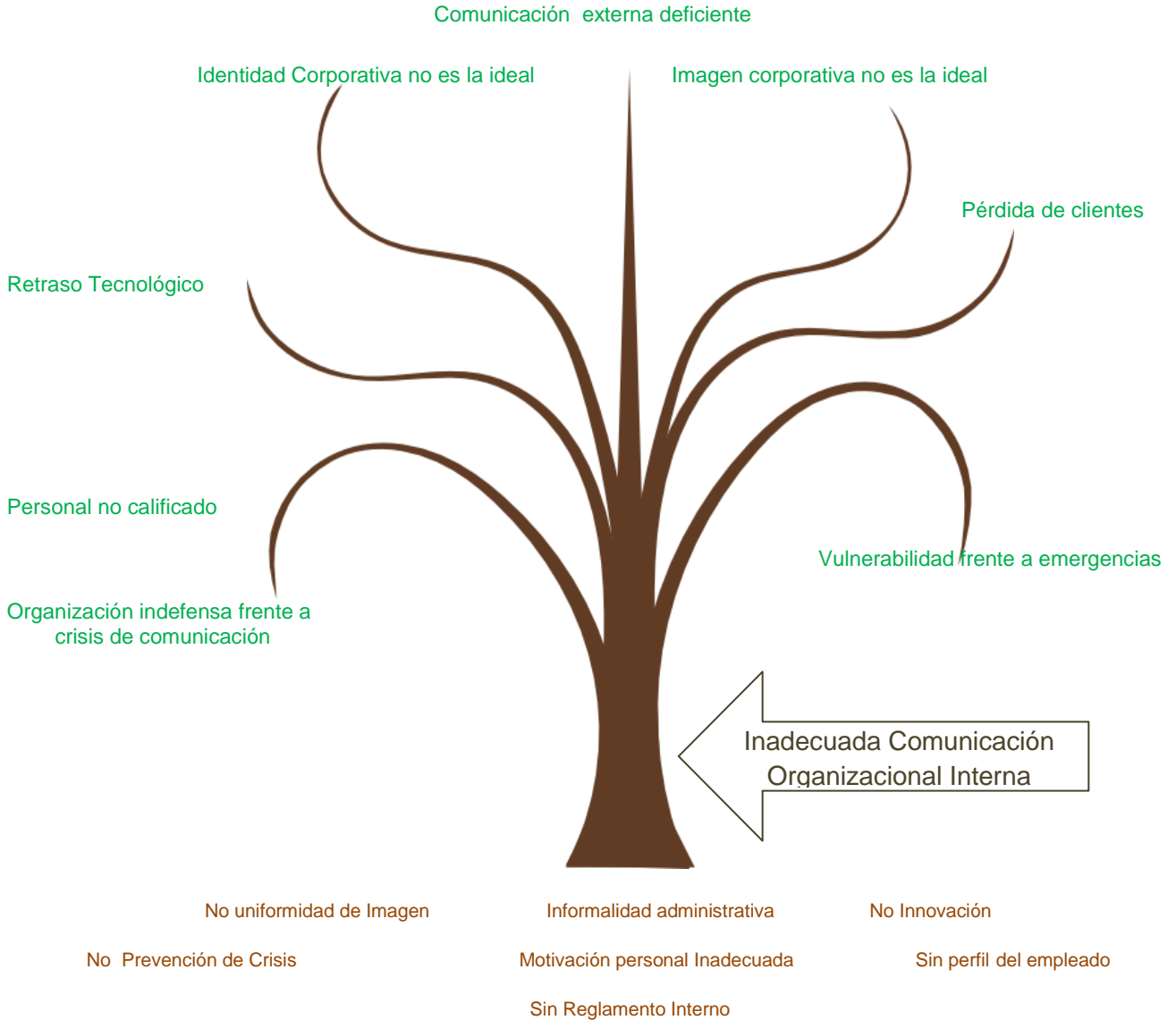
La ubicación del sanatorio y los parqueos de sus alrededores influyen en la circulación de vehículos de pacientes e incluso ambulancias; la primera por seguridad y la segunda por emergencias.

#### **4.4.2. Factores directos:**

El trabajo que el Sanatorio Monte María realiza se debe a la salud de sus pacientes, especialmente mujeres en búsqueda de servicios ginecológicos. La importancia que se toma al servicio al cliente y la amabilidad de sus colaboradores es el éxito del sanatorio. Principalmente la especialización de los médicos y su atención al paciente.

La cultura corporativa del sanatorio dependerá de sus valores, la organización administrativa y la relación de administración y colaboradores, tomando muy en cuenta la disposición de los empleados por realizar bien su trabajo, cumpliendo con sus responsabilidades.

#### 4.5. Árbol del Problema



#### 4.6. Determinación de prioridades comunicacionales

De los problemas encontrados se estableció junto al gerente general y asesor legal del sanatorio que el problema principal es “La inadecuada Comunicación Organizacional Interna del Sanatorio Monte María”, iniciando porque toda acción a realizar en el sanatorio es de manera reactiva, No existe ningún plan

anual, ni un protocolo de emergencia como se planteó anteriormente; toda actividad estratégica de organización va surgiendo según administración lo crea necesario, pero, estas actividades son establecidas de manera informal.

El sanatorio, por su naturaleza debe contar con un plan estratégico anual entre otras actividades que se plantarán como propuestas.

La razón por la que se estableció de carácter urgente la búsqueda de soluciones al problema, así como la aplicación de éstas; es porque el sanatorio trabaja comprometido a salvaguardar la vida de sus pacientes brindándoles la atención especializada y necesaria.

Por la naturaleza del sanatorio, es necesario resolver el problema de manera inmediata ya que los pacientes no solo confían su salud en el sanatorio, también confían su vida. El problema a resolver no es sencillo, es un proceso; el cual llevará tiempo para su adaptación al sanatorio según sus necesidades. Dicho proceso será detallado en el marco estratégico.

<b>Tabla No.14</b>			
<b>Proceso Resolutivo por Prioridades Comunicacionales</b>			
<b>Fase I</b>	<b>Fase II</b>	<b>Fase III</b>	<b>Fase IV</b>
<b>Reglamento interno</b>	Protocolo de emergencia	Capacitación Y Adaptación	Motivación e innovación
<b>Fase V</b>	<b>Fase VII</b>	<b>Fase VIII</b>	
<b>innovación</b>	Imagen	Uniformidad	

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

Los actores principales del proceso de resolución del problema, son todos los colaboradores del sanatorio Monte María, incluyendo al gerente general, la administradora, enfermeras, médicos residentes y empleadas de servicios varios.

La solución del problema es un proceso que llevará aproximadamente dos o tres meses, ya que se debe calendarizar y organizar cada una de las actividades a realizar durante dicho proceso. Lo que se necesitará para iniciar es:

- ✓ Inversión económica por parte de gerencia y administración para requerimientos necesarios, entre estos, el costo de capacitaciones.
- ✓ Disponibilidad de enfermeras para ser capacitadas.
- ✓ Tiempo y colaboración de médicos para la elaboración del protocolo de emergencia.
- ✓ Tiempo completo por parte de administración y gerencia, durante una semana para establecer un reglamento interno del personal dentro del cual incluirá la estructuración del perfil de sus colaboradores.

#### **4.7. Propuesta de soluciones**

##### 4.7.1. Posibles soluciones:

- Elaboración de un reglamento interno; el cual debe incluir el perfil ideal del colaborador que labore en el Sanatorio Monte María, descripción de plazas laborales y sus actividades asignadas.
- Junto a médicos y especialistas, se elaborará un protocolo de emergencia hospitalaria en el cual incluirá un inciso estratégico de comunicación en crisis.

- Plan Organizacional Estratégico anual de Comunicación; que debe incluir fechas de charlas motivacionales, capacitaciones, celebraciones estratégicas de motivación, reuniones de opinión entre enfermeras y administración, entre otras.
- Digitalización del logotipo que de la mano con este paso, se elaborará un pequeño manual de normas gráficas.
- Reactivación de sitios web, incluyendo el diseño de la página web del sanatorio Monte María.
- Diseño e impresión de identificación de los colaboradores del sanatorio.

<b>Tabla No. 15</b>		
<b>Propuesta de Posibles Soluciones</b>		
<b>Comunicación Interna</b>	<b>Comunicación Externa</b>	
<b>Organización</b>	<b>Identidad Corporativa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un reglamento interno;</li> <li>• Plan Organizacional Estratégico anual</li> <li>• Protocolo de emergencia hospitalaria</li> <li>• Guía de comunicación en crisis (este irá dentro del protocolo de emergencia)</li> <li>• Manual de normas gráficas.</li> <li>• Diseño de identificación de los colaboradores del sanatorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización del logotipo</li> <li>• Identificación de cada colaborador.</li> <li>• Visualización de la Misión y Visión del Sanatorio.</li> </ul>	
	<b>Imagen Corporativa</b>	
<th style="text-align: center;"><b>Motivación</b></th> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación de sitios web.</li> <li>• Diseño de la página web.</li> <li>• Diseño de instrumentos que midan la satisfacción del cliente y la labor del colaborador.</li> <li>• Promover la utilización de marketing digital (esta es una propuesta que quedará a discreción de administración y gerencia, la cual deben ejecutar por su cuenta)</li> </ul> </td>	<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactivación de sitios web.</li> <li>• Diseño de la página web.</li> <li>• Diseño de instrumentos que midan la satisfacción del cliente y la labor del colaborador.</li> <li>• Promover la utilización de marketing digital (esta es una propuesta que quedará a discreción de administración y gerencia, la cual deben ejecutar por su cuenta)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Actividades estratégicas de motivación personal.</li> </ul>		

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

**4.7.2. Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones:** Para poder establecer las funciones de la comunicación, de acuerdo a las posibles soluciones, éstas fueron divididas en cuatro según su categoría.

<b>Tabla No. 16</b>	
<b>Funciones de la Comunicación de las Propuestas</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Función</b>
<b>Elaboración de documentos escritos</b>	Se cumple la función metalingüística y la función poética, debido a que los documentos explican y aclaran conceptos e ideas, a través de un texto armónico, también poseen una función pragmática debido a que luego de su elaboración, se promoverá la acción comunicativa entre los empleados del sanatorio.
<b>Estrategia gráfica</b>	Su función es expresiva, pragmática y poética, debido que todo diseño promueve la interacción de la comunicación a través de la imagen, también es una representación de la realidad y en el caso del diseño web se cumple la función poética, gracias a la armonía de imágenes con texto.
<b>Capacitaciones</b>	Se manifiesta la función referencial, metalingüística y fática, la primera porque busca informar a un receptor; en la segunda posee una comunicación objetiva, por medio de sonidos que buscan mantener un canal de comunicación abierto a la cual se le atribuye la tercer función mencionada.
<b>Estrategia motivacional</b>	Pragmática, expresiva y apelativa son las funciones de la estrategia motivacional, ya que las tres funciones buscan la interacción comunicativa, emitiendo opiniones, que manifiestan la realidad para llegar a la exhortación.

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

## Capítulo 5

### 5. Estrategia de Comunicación organizacional

#### 5.1. Justificación

Previo a realizar la estrategia de comunicación organizacional dentro del Sanatorio Monte María, empresa dedicada a servicios hospitalarios; fue sometida a una evaluación, que tuvo como resultado un diagnóstico de comunicación. Este refleja la necesidad de fortalecimiento en el área de comunicación organizacional, tanto interna como externa.

Para obtener los resultados del diagnóstico, se realizó un análisis profundo de entrevistas, encuestas, grupos focales y listas de cotejo de observación. Herramientas que revelaron **problemas administrativos y problemas del área de comunicación**. Determinando así, que el problema principal es la inadecuada comunicación organizacional interna; ocasionada por la ausencia de un reglamento interno de comunicación, la motivación inadecuada del personal que labora en el sanatorio, la falta de prevención de crisis, escasa innovación y uso inadecuado de canales de comunicación. Provocando a su vez que la identidad e imagen corporativa del sanatorio reflejen una comunicación externa deficiente.

La estrategia consiste en una serie de actividades en función de fortalecer la comunicación organizacional interna y externa del sanatorio Monte María, siendo sus colaboradores, los principales actores del proceso.

## 5.2. Objetivos de la estrategia de comunicación

### 5.2.1. Objetivo General de la Estrategia

- Fortalecer la comunicación interna y externa del sanatorio Monte María por medio de actividades estratégicas de comunicación organizacional.

### 5.2.2. Objetivos Específicos de la estrategia.

#### Comunicación interna

- Producir manuales y guías estratégicas, que contribuyan a la comunicación organizacional adecuada del sanatorio Monte María.
- Definir temas de interés en común del colaborador y dirigentes del sanatorio, para ser motivados y capacitados adecuadamente, contribuyendo así al fortalecimiento de la comunicación interna.
- Motivar y capacitar a los empleados del sanatorio en temas sanitarios.

#### Comunicación Externa

- Renovar los canales de comunicación utilizados por el sanatorio, dirigidos hacia su grupo objetivo.
- Crear instrumentos para la medición de satisfacción de los usuarios del sanatorio Monte María.



### 5.3. Público Objetivo

El público objetivo de la estrategia de comunicación, se divide en dos grupos distintos. El primer grupo corresponde a la estrategia de comunicación Interna y está formado por los colaboradores y dirigentes del sanatorio. Mientras que el grupo dos, pertenece la estrategia de comunicación externa; teniendo como público objetivo a los clientes o usuarios del sanatorio; tomando en cuenta que hay dos tipos de clientes.

Tabla No. 17		
Público Objetivo		
Estrategia de Comunicación Interna	Estrategia de Comunicación Externa	
Empleados del sanatorio	Clientes	
Médicos residentes (dirigentes)	Médicos cirujanos	Pacientes
Enfermeras (colaboradores)		
Administración (dirigentes)		
Personal de servicios varios (colaboradores)		

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

### 5.4. Propuesta

Durante el diagnóstico, se estableció que la comunicación organizacional interna del sanatorio Monte María es inadecuada y que este problema se refleja en la comunicación externa del sanatorio.

De las quince propuestas realizadas durante la etapa de diagnóstico, se han priorizado nueve, las cuales pueden lograrse en el tiempo establecido para la fase de ejecución de la estrategia de comunicación. La priorización de la propuesta se realizó basada en el factor tiempo, la función de las actividades, recursos y respaldo del sanatorio Monte María.

Tabla No. 18	
Priorización de Propuestas	
Comunicación Interna	Comunicación Externa
Organización	Identidad Corporativa
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual de identidad corporativa.</li> <li>2. Elaboración de un manual de comunicación interna.</li> <li>3. Guía de comunicación en crisis.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Digitalización del logotipo</li> <li>5. Utilización del manual de identidad corporativa</li> </ol>
Motivación	Imagen Corporativa
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Por el tiempo establecido para la ejecución de la estrategia, es difícil realizar varias actividades, por lo que se elaborará un calendario con temas propuestos a tratar en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Actividades estratégicas de motivación personal.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Reactivación de sitios web.</li> <li>8. Diseño de la página web.</li> <li>9. Diseño de instrumentos que midan la satisfacción del cliente.</li> </ol>

(Fuente Propia). En el marco de diagnóstico de comunicación externa del Sanatorio Monte María, junio 2015

El orden en el que se ejecutará cada propuesta es el que aparece en la numeración de tabla anterior; la razón por la que se combina el orden de la propuesta de identidad corporativa con la estrategia de comunicación externa, es porque la digitalización del logotipo del sanatorio es esencial para poder realizar el manual de identidad corporativa a realizar en la estrategia de comunicación interna, sin olvidar que en este caso la propuesta va estrechamente ligada con las actividades de comunicación interna y externa.

## 5.5. Matriz de coherencia

Este punto responde a la descripción de productos a realizar para operativizar la estrategia de comunicación organizacional del Sanatorio Monte María.

<b>Objetivo General:</b> • Fortalecer la comunicación interna y externa del Sanatorio Monte María por medio de actividades estratégicas de comunicación organizacional.						
<b>Objetivos Específicos: Comunicación interna</b>						
•Producir manuales y guías estratégicas, que contribuyan a la comunicación organizacional adecuada del sanatorio Monte María.						
•Definir temas de interés en común del colaborador y dirigentes del sanatorio, para ser motivados y capacitados adecuadamente, contribuyendo así al fortalecimiento de la comunicación interna.						
•Motivar y capacitar a los empleados del sanatorio en temas sanitarios.						
<b>Comunicación Interna</b>						
Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
<b>Inadecuada comunicación organizacional interna.</b>	Manual de comunicación interna.	Organizar la comunicación interna del sanatorio.	Formativo e Informativo	Personal que labora en el sanatorio, incluye a los servicios varios, médicos enfermería y administración.	Impreso y digital.	
	Guía de comunicación en crisis.	Evitar y resolver crisis de comunicación de manera preventiva.	Informativo-formativo		Medio impreso y digital.	
	Manual de Identidad corporativa.	Promover el uso adecuado de la identidad corporativa.	Informativo	Diseñador gráfico y diseñador web interno o externo	Medio de difusión impreso y digital.	
	Calendario anual de comunicación. 2015-2016	Establecer actividades estratégicas mensuales	Informativo	Gerencia y Administración	Impreso y presencial.	
					<b>TOTAL</b>	<b>Q.4600.00</b>

**Objetivo General:** • Fortalecer la comunicación interna y externa del sanatorio Monte María por medio de actividades estratégicas de comunicación organizacional.

**Objetivos Específicos: Comunicación Externa**

- Renovar los canales de comunicación utilizados por el sanatorio dirigido hacia su grupo objetivo.
- Crear herramientas directas para la medición de satisfacción de los usuarios del sanatorio Monte María.

**Comunicación Externa**

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
<b>Deficiente comunicación externa del sanatorio Monte María</b>	Página Web	Generar contactos para los servicios que presta el sanatorio.  Mejorar la imagen corporativa del sanatorio.	Informativo  Publicitario	Pacientes usuarios del servicio hospitalario y consultorio. Clientes internos y posibles clientes.	Electrónico	
	2 Instrumentos de medición de satisfacción del cliente	Calificar el servicio que ofrece el sanatorio, según la opinión de sus clientes	Evaluativo	Pacientes usuarios del servicio hospitalario y consultorio. Médicos cirujanos que utilizan el servicio de sala de operaciones	Escrito Y Verbal	
	Activación de blog y Facebook	Optimizar los canales de comunicación externa.	Informativo formativo Publicitario	Usuarios del sanatorio, incluyendo médicos y pacientes.  Clientes potenciales	Electrónico	
	Buzón de Sugerencias	Fortalecer el servicio que presta el sanatorio y cubrir las necesidades de los clientes. Canalizar la opinión del personal	Evaluativo	Clientes y visitas de los pacientes.  Personal que labora en el sanatorio.	Escrito	
					<b>TOTAL</b>	<b>Q.5650.00</b>

## **5.6. Plan de comunicación**

### **Objetivo General de la estrategia.**

- Fortalecer la comunicación interna y externa del sanatorio Monte María por medio de actividades estratégicas de comunicación organizacional.

### **Objetivos Específicos de la estrategia.**

- Producir material estratégico, que contribuya a la organización y comunicación adecuada del sanatorio Monte María.
- Definir temas de interés del colaborador y dirigentes del sanatorio, para ser motivados y capacitados adecuadamente, contribuyendo así al fortalecimiento de la comunicación interna.
- Renovar los canales de comunicación utilizados por el sanatorio dirigido hacia su grupo objetivo.
- Crear herramientas directas para la medición de satisfacción de los usuarios del sanatorio Monte María.

Dentro del plan de comunicación se realizó dos tablas que especifican la estrategia de comunicación interna y dos cuadros más detallando la estrategia de comunicación externa.

### Plan de comunicación Cuadro I

<b>Problema 1</b>	<b>Inadecuada comunicación organizacional interna.</b>	
<b>Objetivo de comunicación</b>	Organizar la comunicación interna y evitar crisis de manera preventiva corresponden al área organizacional que fortalecerá la comunicación interna del sanatorio Monte María.	
<b>Productos</b>	El reglamento de comunicación interna y la guía de comunicación en crisis: son instrumentos que corresponden a la organización interna del sanatorio, que se verán reflejados en la comunicación externa.	
<b>Tipo de mensaje</b>	Ambos instrumentos son un mensaje escrito. Como producto final impreso y digital.	
<b>Contenido</b>	Manual de comunicación interna: perfil del empleado, flujo de comunicación (ascendente, descendente y circular), actividades especiales, visitas guiadas, identificación del personal, motivación del personal y reconocimiento, capacitación, entrevistas, sistema de sugerencias, medios de comunicación.	
	Guía de comunicación en crisis: código de ética, información privilegiada o confidencial, prevención de crisis, análisis de crisis, proceso básico de manejo de comunicación en crisis y comunicación de crisis.	
<b>Público objetivo</b>	Personal que labora en el sanatorio Monte María, incluyendo al gerente general y su asesor legal.	
<b>Resultado esperados</b>	Se espera un flujo de comunicación funcional entre dirigentes del sanatorio y sus colaboradores, las herramientas promueven un personal organizado e informado de sus privilegios, obligaciones y normas a las que se deben regir en una crisis.	
<b>Medio de difusión</b>	Los productos corresponden al medio escrito, el primer producto debe ser reproducido para los colaboradores, mientras que la guía, de comunicación, como tal, queda a discreción de gerencia su utilización, ya que este es un instrumento que guiará la manera de prevenir o solucionar crisis que pueda tener el sanatorio en el futuro.	
<b>Frecuencia</b>	Ambos productos son únicos, pueden ser modificados según las necesidades del sanatorio, pero su uso es de carácter permanente, ya que ambos instrumentos intrínsecamente poseen un código de conducta que deben mantener los colaboradores del sanatorio.	
<b>Presupuesto</b>	Manual de comunicación interna	Q. 1650.00
	Guía de comunicación en crisis	Q. 1600.00
	Total	Q. 3250.00

<b>Plan de comunicación Cuadro II</b>	
<b>Problema 1</b>	<b>Inadecuada comunicación organizacional interna.</b>
<b>Objetivo de comunicación</b>	Promover el uso adecuado de la identidad corporativa a través de productos estratégicos de comunicación interna que influyen directamente en la comunicación externa del sanatorio Monte María.
<b>Productos</b>	Manual de identidad corporativa, es un conjunto de normas gráficas, producto estratégico de comunicación interna que promueve una adecuada identidad corporativa, la cual será reflejada en la comunicación externa del sanatorio, mientras que el calendario anual de comunicación, establece actividades relacionadas directamente con la motivación del personal.
<b>Tipo de mensaje</b>	Ambos productos transmiten un mensaje informativo y formativo en especial el manual de identidad corporativa, mientras que el calendario también es de carácter formativo, debido a su contenido.
<b>Contenido</b>	Manual de identidad corporativa: marca, área de protección, tamaño de marca, colores, fondos, tipografía y protección de marca. Calendario anual de comunicación: actividades y celebraciones especiales, capacitaciones de procesos sanitarios, actividades motivacionales.
<b>Público objetivo</b>	El manual de normas gráficas va dirigido a aquel diseñador o empresa que haga uso de la identidad corporativa del sanatorio, para el diseño de artes impresas en distintos materiales o bien para aquella persona que manejará la página web, blog y redes sociales del sanatorio. El calendario va dirigido al área de gerencia y administración para que éstos ejecuten cada una de las actividades estipuladas en él.
<b>Resultado esperados</b>	Se espera el manejo adecuado del producto dirigido a la estrategia de comunicación interna y a la identidad corporativa del sanatorio reflejada en la comunicación externa a través de la uniformidad de la imagen. Se espera la ejecución de cada una de las actividades definidas en el calendario.
<b>Medio de difusión</b>	Ambos son medios escritos, los cuales deben ser ejecutados por el grupo objetivo al que va dirigido.
<b>Frecuencia</b>	La frecuencia con la que se debe elaborar el calendario, es anual, siempre sujeta a cambios, el calendario puede ser modificado, mientras que el manual es de uso permanente, puede ser modificado según las exigencias gráficas que requiera mantener la identidad del sanatorio o bien si esta, en algún momento tiene una renovación.
<b>Presupuesto</b>	Manual de Identidad Corporativa Q. 850.00 Calendario anual de comunicación Q. 500.00 <b>Total Q.1350.00</b>

<b>Plan de comunicación Cuadro III</b>		
<b>Problema 2</b>	<b>Deficiente comunicación externa del sanatorio Monte María</b>	
<b>Objetivo de comunicación</b>	Nutrir nuevos canales de comunicación y mantener los que ya se tienen para optimizar contactos, posibles clientes; a su vez fortaleciendo de manera directa, la comunicación externa del sanatorio y la relación con el público objetivo.	
<b>Productos</b>	Página web y activación de la fan page de Facebook y el blog	
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo y formativo, por medio de la página web se informará de servicios que presta el sanatorio y el blog tendrá información de interés científico y formativo a su vez lleva un mensaje publicitario ya que por medio de la red social a utilizar, se compartirán promociones.	
<b>Contenido Y actividades</b>	Página web: servicios (clínicos y hospitalarios), quiénes somos, contacto, noticias e instalaciones. Blog: artículos científicos, re direccionar a página. Facebook: compartir promociones, artículos, imágenes del sanatorio y sus clientes, re direccionamiento a blog y página web, atención al cliente vía electrónica.	
<b>Público objetivo</b>	Pacientes usuarios del servicio hospitalario y consultorio. Médicos cirujanos que utilizan el servicio de sala de operaciones. Clientes potenciales, personas que busquen los servicios que el sanatorio presta.	
<b>Resultado esperados</b>	El fortalecimiento de la comunicación externa, mantener contacto con los clientes y atraer nuevos; manteniendo uniformidad de imagen.	
<b>Medio de difusión</b>	Medio de difusión es electrónico por medio de la web 2.0	
<b>Frecuencia</b>	La frecuencia debe ser constante, la página web debe ser actualizada cada 15 días en su sección de noticias, el blog debe tener por lo menos dos entradas semanales con artículos de salud (proporcionados por médicos guatemaltecos). Mientras que el facebook debe tener por lo menos una publicación diaria. Estos productos deben ser monitoreados a diario en especial por los mensajes que pueda recibir.	
<b>Presupuesto</b>	Creación de página Web	Q.2000.00
	Mantenimiento de web y redes sociales de manera mensual	Q.3000.00
	Total	Q.5000.00



<b>Plan de comunicación Cuadro IV</b>		
<b>Problema 2</b>	<b>Deficiente comunicación externa del sanatorio Monte María</b>	
<b>Objetivo de comunicación</b>	Identificar deficiencias en el servicio del sanatorio y las necesidades de los clientes por medio de la opinión de los mismos, para fortalecer el servicio al cliente y la comunicación externa.	
<b>Productos</b>	Dos instrumentos escritos de medición de satisfacción del cliente: un cuestionario y una entrevista directa/telefónica. Un buzón de sugerencias.	
<b>Tipo de mensaje</b>	Mensaje informativo, de valor para gerencia y administración del sanatorio, ya que el mensaje a transmitir es de carácter informativo con relación a la satisfacción del cliente.	
<b>Actividades</b>	Por parte del departamento de administración se deben realizar entrevistas directas con los pacientes del área hospitalaria de manera personal. Mientras que en el área clínica se utilizará la misma entrevista de manera telefónica mientras que el cuestionario va dirigido exclusivamente al cliente que utilizó servicios hospitalarios. El buzón siempre estará en un lugar visible y accesible al público. Su uso está especificado en el manual de comunicación interna.	
<b>Público objetivo</b>	Clientes incluyendo médicos cirujanos y pacientes, encuesta dirigida a servicios clínicos, entrevista a servicios hospitalarios y el buzón de sugerencias va dirigido a clientes en general, visitas de los pacientes e incluso al personal que labora en el sanatorio que quiera comunicarse de manera anónima.	
<b>Resultado esperados</b>	Obtener información de las necesidades del cliente, y mejorar el servicio que presta el sanatorio.	
<b>Medio de difusión</b>	Medio verbal y escrito, será verbal para referirse a los instrumentos, la encuesta se realizará vía telefónica, la entrevista será directa, mientras que el buzón recibirá sugerencias escritas.	
<b>Frecuencia</b>	La frecuencia con la que se debe revisar el buzón de sugerencias es de una semana, esto lo debe realizar administración, mientras que las entrevistas se realizaran de manera constante, una por paciente internado.	
<b>Presupuesto</b>	Buzón de Sugerencias	Q.350.00
	Elaboración estratégica de entrevista	Q.150.00
	Elaboración estratégica de encuesta	Q.150.00
	Total	Q.650.00

## 5.7. Los Productos

Cada uno de los productos es parte del proceso de la estrategia de comunicación organizacional, en donde se relacionan directamente entre la comunicación interna y externa del sanatorio Monte María. La ejecución de cada manual y guía elaborada en el margen de la comunicación interna, durante su ejecución serán reflejados en la comunicación externa.

<b>Tabla No. 19</b>	
<b>Productos</b>	
<b>Comunicación Interna</b>	
<b>Producto</b>	<b>Descripción</b>
Manual de identidad corporativa.	Este manual pertenece a un producto directo de la comunicación interna del Sanatorio Monte María, pero su utilización es reflejada directamente en la comunicación externa, ya que este muestra los lineamientos institucionales y de carácter comercial, tal como el uso del logotipo, colores, y demás aspectos gráficos en futuros promocionales impresos y digitalizados que podrán ser compartidos de manera personal o por medio de la web y redes sociales.
Manual de comunicación interna.	Este manual, regula la comunicación que debe utilizarse en el marco laboral del sanatorio Monte María, incluyendo actividades motivacionales y de actualización. Todo dentro del margen comunicacional. La ejecución de su contenido se reflejará en la opinión del cliente, es por ello que este manual incluye los instrumentos de medición de satisfacción del cliente (producto elaborado dentro para la comunicación externa).
Guía de comunicación en crisis	Esta guía de comunicación en crisis es un parámetro de cómo y cuándo debe elaborarse una estrategia de comunicación en crisis, este documento es de carácter interno, destinado a ser utilizado para mantener una comunicación externa adecuada, para el sanatorio.
Calendario Anual	El calendario anual, es una herramienta del proceso de estrategia de comunicación interna y externa del Sanatorio Monte María, el cual incluye fechas de ejecución de actividades establecidas en el manual de comunicación, para que administración y gerencia puedan llevarlas a cabo.
<b>Comunicación Externa</b>	
Digitalización del logotipo	Realizado previo a la elaboración del manual de identidad corporativa.
Diseño de página web y reactivación de sitios web.	Es una actividad estratégica de comunicación externa; su elaboración a su vez, pone en práctica el manual de identidad corporativa.
Instrumentos de medición de satisfacción del cliente.	Una entrevista de tres preguntas básicas y un cuestionario de medición de satisfacción del cliente, agregando el buzón de sugerencias. Estos son los instrumentos de medición de la satisfacción del cliente frente a los servicios que presta el sanatorio Monte María relacionado directamente con su imagen corporativa. Este es material que debe ser analizado en el margen de la comunicación interna para responder a la solución de las necesidades de los clientes y del sanatorio.

(Fuente Propia) Elaborado en el marco estratégico de comunicación organizacional Agosto 2015

MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA | Sanatorio Monte María

ÍNDICE

Introducción.....	1
Construcción del Logotipo.....	2
Uso Tipográfico.....	3
Uso del Color.....	4
Otros Usos del Color.....	5
Uso Incorrecto.....	6
Aplicación.....	7
Carnets de Identificación.....	8
Uniforme de enfermeras.....	9
Tazas.....	10

## Introducción al uso de este manual

El trabajo documentado en este manual de uso del logotipo del Sanatorio Monte María, está basado en la concepción de un plan de identidad corporativa que exprese la imagen corporativa de esta institución fielmente a como este se ha proyectado en la estrategia de comunicación interna del sanatorio.

El sistema de comunicación visual del sanatorio, es una solución de estilo y una propuesta de comunicación organizacional.

Todos los elementos diseñados son visibles y la imagen resultante de su articulación no es casual, ni se rige tan solo por códigos estéticos, sino también funcionales.

### Presentación

El presente manual de identidad corporativa es una guía ilustrada para la producción gráfica, no un catálogo de diseños. Los contenidos están expresados de tal modo que, tras su lectura, el usuario habrá ingresado a su "sistema" un código operativo, un criterio general de uso, que le permitirá administrar y crear un uso distinto en un futuro. Como material de consulta y evaluación el presente manual establece criterios de control para especificar la implementación adecuada de las distintas piezas del sistema, manteniendo la continuidad en el tiempo y preservando la adecuada comunicación externa del sanatorio.

Las siguientes reglas se aplican para la reproducción y aplicación del logotipo del sanatorio en cualquier representación.

1. Las normas y plantillas de diseño entregados a proveedores y concesionarios, deben provenir siempre de los archivos provistos en un CD.

Éste es el único origen válido. Para evitar adaptaciones y resultados no recomendables, la reproducción debe ser siempre digital.

2. Es imprescindible un alto standard de reproducción, a fin de garantizar índices de legibilidad y comprensión adecuados. La relación entre textos, códigos, grosores de línea, valores tonales, tamaños y cuerpos tipográficos responden a valores que fueron estudiados con detenimiento. No deben ser alterados o adaptados.

3. Todos los recursos deberán siempre ser reproducidos en los modelos de color especificados. El subsistema cromático fue cuidadosamente estudiado y no responde a decisiones cosméticas o arbitrarias. Una baja calidad de reproducción resultará en pérdidas inaceptables de efectividad de la comunicación externa del sanatorio Monte María.

1

## Construcción del logo



Area de protección

Se indica proporcionalidad constructiva de la marca.

Se sugiere que en toda aplicación de esta, exista por lo menos una distancia de "x" en relación a otros elementos.

Esta distancia será denominada como area de protección. Esta asegurará que la imagen de marca se aprecie con claridad sin ser interferida por otros elementos.

2

## Uso tipográfico



Bradley Hand ITC

### Bradley Hand ITC

1234567890  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ-  
VWXYZ

### Segoe UI Symbol

1234567890  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ-  
VWXYZ

La familia tipográfica corresponde a la *Bradley Hand ITC*, ya sea en sus versiones plain o bold. Se sugiere esta misma familia sea utilizada como complemento para las aplicaciones de títulos o enunciados ya sea en sus versiones plain y bold, y en caja baja o alta.

Como complemento para los usos tipográficos en bloques de texto se deberá utilizar la tipografía Segoe UI Symbol.

3

## Uso del Color



100% Black

Pantone:  
Se aplicará en gráfica plana

CYMK:  
Se aplicará en la impresión en sistema offset

RGB:  
Se aplicara en la impresión digital y láser y visualización en pantalla, como presentaciones en Power point, aplicaciones web.

Para el caso de tener que realizar producciones en otros sustratos que no sean tinta y papel se sugiere siempre tratar de buscar los colores normados, o bien igualar los colores pantone que aquí se describen.

4

## Otros usos del color

Los colores presentados a continuación, son los colores básicos de la identidad corporativa del sanatorio.



5

## Uso incorrecto

El uso incorrecto de los símbolos de la identidad corporativa, derivará en un efecto negativo, debilitando la imagen de la institución.

Es fundamental atenerse a las indicaciones de uso señaladas en este manual para lograr efectos sinérgicos positivos.

La estructura del logotipo es inmodificable. Nunca se podrá alterar la ubicación de sus componentes. Nunca se podrá reemplazar su tipografía. Nunca se modificarán sus colores corporativos. Debe respetar el márgen de protección.



6

## APLICACIÓN

A continuación se presenta ejemplos de la aplicación del manual de identidad corporativa, en instrumentos corporativos del sanatorio.

7

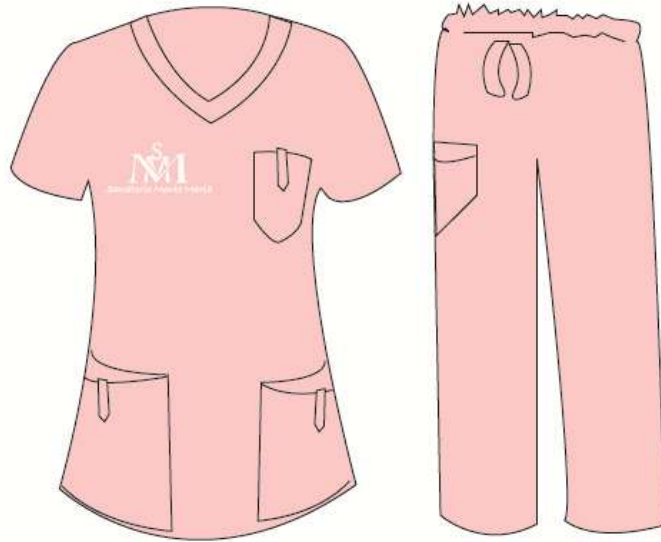
Sanatorio Monte María  
Manual de Identidad Corporativa

## Carnets de identificación



8

## Uniforme para enfermeras



9

## Tazas

En este material, se sugiere el uso del logotipo con las siglas del sanatorio.



10



# Manual de Comunicación Interna



S  
MM  
Sanatorio Monte María

El Manual de comunicación interna del sanatorio Monte María fue elaborado por la Licenciada en Ciencias de la Comunicación María Del Mar Enamorado Mazariegos, egresada de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Luego de realizar un diagnóstico de comunicación organizacional, que reflejó la necesidad del sanatorio Monte María, por fortalecer su imagen corporativa, desde su comunicación interna y externa.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
OBJETIVOS.....	2
PERFIL DEL EMPLEADO.....	3
FLUJO DE INFORMACIÓN.....	6
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	9
ACTIVIDADES INFLUYENTES.....	11
EVALUACIÓN.....	13
MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	15

# INTRODUCCIÓN

El manual de comunicación del Sanatorio Monte María busca la aplicación adecuada de la comunicación organizacional interna del sanatorio, contribuyendo a la prevención de crisis comunicacionales que se puedan presentar dentro de dicha empresa.

Este documento es una herramienta estratégica de comunicación interna, que contiene datos fundamentales para el crecimiento de la empresa. En su contenido existen normas de comunicación a las que los empleados del Sanatorio Monte María debe regirse, desde el área administrativa hasta el área de enfermería y servicios varios.

Cada uno de los puntos mencionados en el manual, contribuye a la optimización y posicionamiento de la organización. Son actividades internas que se verán reflejadas en la imagen corporativa del Sanatorio Monte María; por lo tanto también en su comunicación externa.

# OBJETIVOS

## Objetivo general:

- Fortalecer la comunicación interna del Sanatorio Monte María

## Objetivos Específicos:

- Reforzar los vínculos laborales y personales público interno y la apropiación de los colaboradores por los servicios que presta el sanatorio.
- Impulsar el desarrollo de los procesos internos del sanatorio.
- Crear oportunamente estrategias y canales de comunicación para transmitir y difundir la información del sanatorio.
- Contribuir al logro de los objetivos corporativos de la organización.
- Dinamizar los procesos de comunicación al interior de la organización.
- Equilibrar la comunicación formal y la informal.
- Generar efectividad en los mensajes que se dan al interior de la organización.

## PERFIL DEL EMPLEADO

Todo el personal que labora en el sanatorio debe conocer los servicios que éste presta. Deben seguir las normas establecidas en este documento al igual que cumplir al pie de la letra el manual de procesos que el sanatorio diseñará.

## 1.1. Médicos Residentes:

Deben comunicarse en su misión de prevenir, curar y derivar adecuadamente; profundamente humanista, crítico, preparado para investigar, educar y educarse, dispuesto siempre a aprender, proporcionándole durante su preparación las herramientas metodológicas imprescindibles a tal fin; comprometido con la ética, misión, visión y valores del Sanatorio Monte María.

El médico debe estar preparado conscientemente para trabajar en un sistema que priorice la atención primaria de la salud, para interactuar armónicamente con los otros profesionales de la salud, especialmente con médicos cirujanos ajenos al sanatorio, pero que utilizan la sala de operaciones, como clientes externos. Sin olvidar deben evaluar el trabajo de enfermeras a su cargo, también son encargados de comunicar a administración el área en que necesitan ser capacitadas las enfermeras, mejorando así en trabajo en equipo y la atención al paciente.

## 1.2. Enfermeras:

Encargadas de mantener una comunicación directa a pacientes diferentes del sanatorio Monte María en diversos escenarios clínicos, coordinación de actividades de Enfermería y con otros profesionales de la salud para la atención de los pacientes, supervisar el cuidado que brinda el personal a su cargo.

Las enfermeras deben capacitarse constantemente en el área de salud que sea requerido, según sus necesidades. Toda enfermera debe ser capacitada para el control de su inteligencia emocional, ellas tienen un contacto directo con los pacientes, por ende deben saber que decir, cómo decirlo, y como actuar frente a una inconformidad que manifiesta el paciente.

La enfermera debe ser objetiva respecto a los comentarios e información que transmite al paciente.

Recuerde, los pacientes pueden compartirle sus problemas, hay muchos pacientes que lo hacen, como enfermeras, deben tener cuidado en no quejarse de su empleo cuando esté molesta. Esto rompe la ética profesional que debe tener. Existe un buzón de sugerencias, al cual las enfermeras tendrán acceso de manera anónima.

### 1.3. Administración:

Encargado de supervisar las actividades que realizan los empleados del sanatorio. Debe estar constantemente en contacto directo con médicos y enfermeras, verificando personalmente si las necesidades de éstos son cubiertas.

El administrador debe encargarse de organizar las capacitaciones necesarias del personal, sin olvidar que debe velar por que se cumpla cada actividad establecida en el calendario de comunicación y ejecutarlas en el tiempo estipulado, incluyendo la motivación del personal.

El administrador debe establecer comunicación directa con el paciente, debe entrevistar brevemente al paciente para evaluar el servicio que los empleados y el sanatorio le presta, medir la satisfacción del cliente ,es necesario, para modificar y mejorar aspectos que interfieran con los clientes y nuestro servicio.



# FLUJO DE INFORMACIÓN



S  
MM  
Sanatorio Monte María 6

## 2.1. Ascendente:

Cada uno de los colaboradores, sin importar su rango, pueden comunicar a administración, cualquier anomalía que observen en el sanatorio, si el colaborador no se siente cómodo de hacerlo de manera personal, puede hacer uso del buzón de sugerencias, en el que su mensaje a transmitir será completamente anónimo.

El colaborador debe ser claro al comunicarse, en especial en el pedido de medicamento con el que el sanatorio debe contar.

## 2.2. Descendente:

Gerencia y administración deben comunicarse con sus colaboradores, para mantener un flujo de información sencillo.

Todo dirigente debe ser abierto y amigable con sus colaboradores, deben comunicarse con ellos dentro del contexto laboral e involucrarse con el colaborador de manera familiar, mostrando que le preocupa su bienestar. Por lo menos una visita rutinaria personal a la semana.

Se debe tener un registro de permisos, horarios y cambios, que indique el acuerdo al que se llega con el empleado, en cualquiera de los casos mencionados, ya sea por solicitud del colaborador o por administración.

## 2.3. Circular:

Realizar la rotación de personal, en cuanto a equipos de trabajo, de manera constante. Médicos y enfermeras deben evaluar el trabajo que realizan, enfermeras llenarán un formulario establecido por administración para evaluar el desempeño de los médicos, así también los médicos lo harán con enfermeras.

El administrador debe mantener el anonimato de información recibida, corroborarla y luego de ello si es necesario debe comunicarse directamente con la persona evaluada, ya sea por un resultado positivo o negativo.

## 2.4. Informal:

Se debe promover la comunicación informal, por medio de visitas imprevistas o de rutina, esto se logra basado en la familiaridad que se pueda transmitir a los colaboradores, más que un jefe, debe transmitir su liderazgo, buscando la confianza en los colaboradores, siendo lo más objetivo posible.

## 2.5. Comunicación con el cliente

(qué, cuanto y cómo decirlo) El 8% de personas provocan conflicto por no compartir una opinión, mientras el 92% lo provocan por la manera en la que dicen las cosas.

- 2.5.1. **Enfermeras y Pacientes:** Las enfermeras deben controlar sus emociones, sentirse familiarizadas con el paciente no es un problema, aprender a escuchar, a exteriorizar de manera sutil, el mensaje que desea transmitir es lo más aconsejable, pensar bien lo que se quiere compartir o informar al paciente.

Enfermeras deben estar conscientes que hay temas de valor interno del sanatorio que son confidenciales y no deben ser compartidas con el público.

- 2.5.2. **Enfermería y cirujanos.** Debe mantener comunicación estrecha para que fluya de mejor manera la comunicación, los procesos establecidos por el sanatorio en el área post operatoria, post parto y cuidados del recién nacido es la manera de comunicar al paciente, el profesionalismo del sanatorio y sus colaboradores.

# MOTIVACIÓN DEL PERSONAL



### 3.1. Reconocimiento:

Introducir la técnica del empleado del mes, en donde de manera pública, en donde se compartirá este dato de manera mensual en la cartelera del sanatorio. Diploma por antigüedad

### 3.2. Fechas Estratégicas:

Entregar de manera personal un presente, ya sea diploma, medalla, una vale o un presente simbólico al personal en las siguientes fechas:

Día de la enfermera	Marzo	1
Día de la mujer	Marzo	8
Día del padre	Junio	17
Día de la madre	Mayo	10
Día del guardia privado	Mayo	5
Día del administrador	Agosto	6
Día del cáncer de mama	Octubre	19
Día del médico	Diciembre	3
Cumpleaños		

### 3.3. Charlas motivacionales:

El personal debe tener una charla motivacional, según las fechas en la que los empleados están agotados y previo a que esto suceda, es necesario tener charlas de servicio al cliente.

### 3.4. Actividades especiales:

Son actividades que gerencia y administración pueden implementar a pesar que no estén planificadas en el calendario, tales como posibles jornadas médicas u otras actividades.

## ACTIVIDADES INFLUYENTES

Las actividades descritas a continuación, son de vital importancia para el fortalecimiento organizacional del sanatorio Monte María; deben realizarse de manera constante y permanente, a lo largo de la vida corporativa de toda empresa, sin importar su naturaleza; siempre tomando en cuenta las necesidades que pueda tener el sanatorio.

Dichas actividades pueden ser modificadas, según la evolución y crecimiento del sanatorio.

#### 4. Visitas guiadas:

La encargada de dar las visitas guiadas, con una sonrisa e información impresa, de los servicios del sanatorio, deben estar a cargo de la recepcionista, o en su defecto, esto debe realizarlo el administrador del sanatorio.

#### 5. Identificación del personal:

Todo el personal debe estar identificado con un carnet, y debe presentarse frente al cliente con su nombre.

#### 6. Capacitación:

El área de salud y alimentos debe ser capacitada.

Es de carácter obligatorio capacitar a todo el personal según sean las necesidades de éstos, dichas necesidades se observarán en las evaluaciones a realizar.

Una de las capacitaciones permanentes es el uso de la inteligencia emocional y liderazgo de los colaboradores.

#### 7. Reuniones informativas:

Son reuniones para hacer entrega de producto a las enfermeras, esta actividad debe tener un registro escrito y días estipulados para recibir pedidos y solicitarlos. Las reuniones informativas también se incluyen para informar el ingreso de pacientes.

# EVALUACIÓN





## 8.1. Entrevista telefónica:

Esta entrevista se debe realizar al paciente de consulta externa basada en tres preguntas.

- ¿Qué le parece el servicio del sanatorio Monte María?
- ¿Volvería? Y ¿Por qué?
- ¿Tiene alguna sugerencia?

Se debe mantener comunicación con pacientes que dejaron de frecuentar el sanatorio y preguntarles el porqué de su ausencia y a su vez compartirle una promoción especial, autorizada por administración y gerencia.

## 8.2. Entrevista directa:

Esta entrevista debe ser realizada por administración de manera personal, durante la estadía del paciente interno en el sanatorio. Durante la entrevista el administrador debe basarse en las preguntas anteriores.

## 8.3. Cuestionario

Dirigido al cliente interno del sanatorio Monte María , ubicados en la última página de este manual.

## 8.4. Sistema de sugerencias:

El uso del buzón de sugerencias está destinado para clientes y colaboradores, el buzón será revisado por gerencia y administración, o en su defecto debe contratarse a un consultor de comunicación, externo al sanatorio. Basado en él, se realizarán mejoras en el sanatorio.

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En este inciso, se muestra a grandes rasgos la manera en la que se deben usar los canales de comunicación que sanatorio Monte María utiliza para comunicarse con sus clientes y sus empleados.

## 9.1. Vía telefónica:

Por este medio se realizarán promociones a médicos cirujanos, se realizarán las evaluaciones a clientes.

## 9.2. Medios Electrónicos

9.2.1. **Página Web:** La página web debe ser actualizada por lo menos una vez al mes, su contenido debe ser científico y publicitario, debe incluir información de médicos que laboran en el sanatorio, tanto médicos del área clínica como médicos residentes.

9.2.2. **Fan page Facebook:** Este debe tener una actualización diaria, este puede incrementar según la cantidad de seguidores de la fan page.

En la fan page se debe incluir promociones clínicas y de hospitalización, para pacientes y posibles pacientes.

Los temas a compartir, son todos aquellos relacionados con consejos, de salud ginecológica y maternidad.

Por este medio se debe resolver dudas e incluso responder consultas dirigidas al área clínica y hospitalaria.

9.2.3. **Blog:** El blog será de carácter científico, en donde se incluirá información de médicos que labora en el sanatorio y artículos escritos por ellos.

### 9.3. Medios impresos:

Todo material impreso debe seguir las normas establecidas en el manual de identidad corporativa del sanatorio.

9.3.1. **Boletines informativos:** Dirigidos al público objetivo del sanatorio, este debe ser entregado a toda persona que reciba una visita guiada o bien si únicamente preguntan por los servicios del sanatorio.

9.3.2. **Memorandos:** Dirigidos al personal interno, éstos deben ser puestos sobre la cartelera.

Cuestionario de satisfacción del cliente interno de I sanatorio Monte María



¿Qué tan clara fue la comunicación que mantuvimos con usted?

- Extremadamente clara
- Muy Clara
- Poco clara
- Ligeramente clara
- No fue clara

¿Con qué nivel de eficacia se le atendió?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Bajo
- Muy bajo
- Pésimo

¿Califique el valor de nuestro servicio?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Pobre

¿Qué tan rápido resolvimos sus problemas?

- Extremadamente rápido
- Rápido
- En tiempo regular
- Lento

¿Qué nivel de preparación percibió de nuestros médicos residentes?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Bajo
- Muy bajo
- Pésimo

Cuestionario de satisfacción del cliente interno de I sanatorio Monte María

¿Qué nivel de preparación percibió de nuestras enfermeras?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Bajo
- Muy bajo
- Pésimo

¿Con qué nivel de puntualidad recibió su factura?

- Extremadamente puntual
- Muy Puntual
- Ligeramente puntual
- No fue puntual

¿Cuales son las probabilidades de que nos recomiende con otras personas?

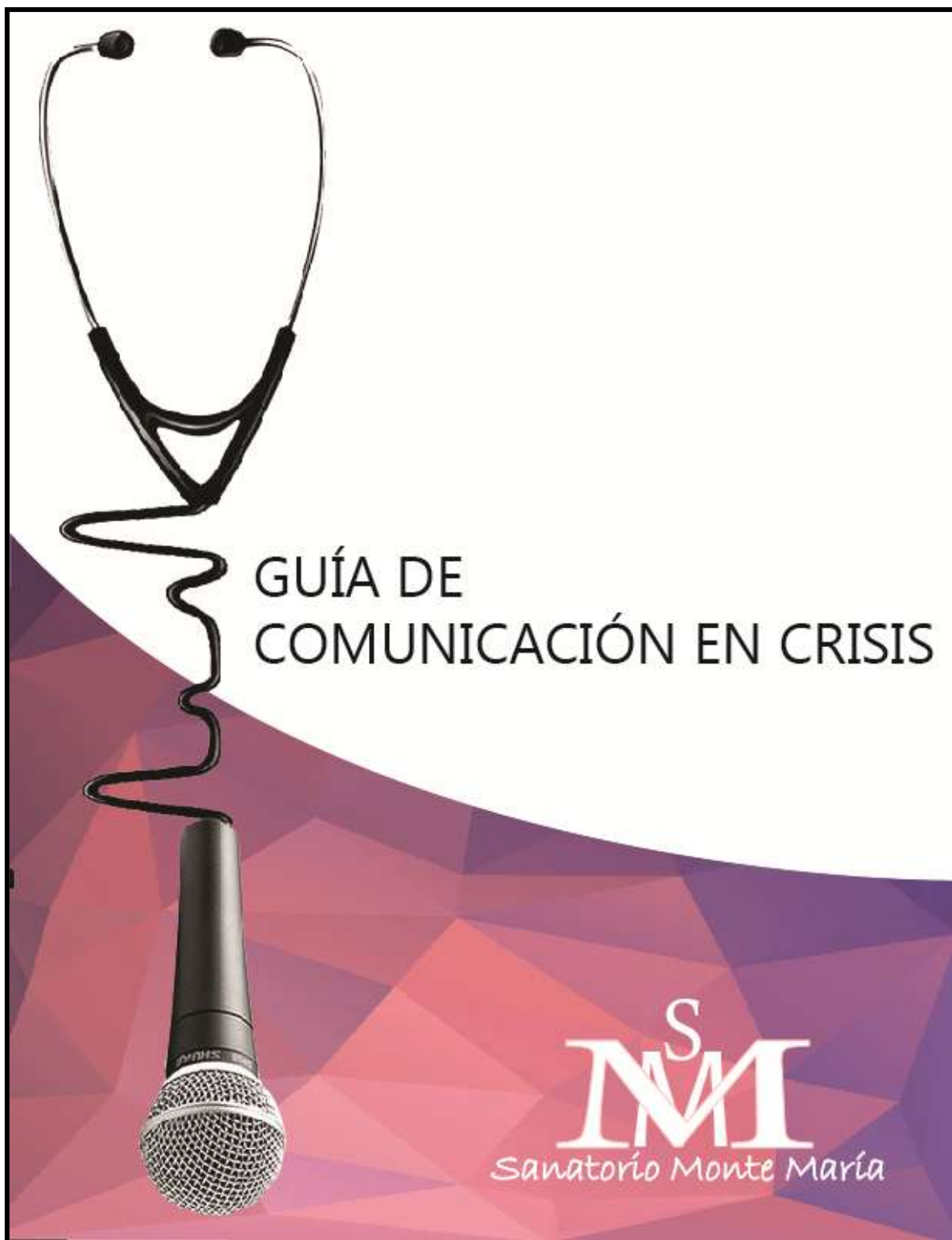
- Extremadamente probable
- Muy probable
- Probable
- Nada probable

¿Por cuánto tiempo ha sido nuestro cliente?

¿Cómo se enteró de los servicios que presta el sanatorio Monte María?

- Página Web
- Facebook
- Nos recomendaron con usted
- Por un empleado del sanatorio
- Por alguna noticia
- Otro: \_\_\_\_\_

Si le gustaría hacer un comentario del sanatorio, puede hacerlo en el cuadro de abajo



# INTRODUCCIÓN

La guía de Comunicación en situaciones de crisis se implementará para proteger los principios y las políticas del sanatorio frente a contextos adversos e inesperados; para regular los momentos de crisis a través de una comunicación adecuada que permita conservar una imagen corporativa honesta entre los públicos y los medios masivos de comunicación; así mismo, para evitar o mitigar el riesgo interno y externo que afecte la reputación de la marca y de los servicios clínicos y hospitalarios que presta el sanatorio Monte María.

La guía de Comunicación en crisis del Sanatorio, se ajusta a la misión, visión y objetivos del sanatorio incluyendo las necesidades encontradas en el diagnóstico de comunicación organizacional realizado en mayo de 2015.

Esta guía de Comunicación en crisis es una estrategia para medir, controlar y monitorear las situaciones adversas que atenten contra la imagen corporativa del Sanatorio Monte María.



# OBJETIVOS

El objetivo general:

- Optimizar el manejo eficiente de crisis y la comunicación de crisis y riesgo en situaciones de tensión hospitalaria dentro del Sanatorio Monte María.

Objetivos específicos:

- Posicionar a los colaboradores del sanatorio para desarrollar estrategias de comunicación de acción tendientes a disminuir las crisis hospitalarias.

- Empoderar a los colaboradores para el logro de metas y resultados proactivos, más que reactivos; dialogantes, más que antagonicos.

- Desarrollar las habilidades de gestión de los colaboradores del sanatorio para el manejo preventivo de crisis, destacando la comunicación de crisis y el análisis de riesgo.



# ¿QUÉ ES UNA CRISIS?

Crisis: No hay una definición única ni tampoco existen criterios definitivos para decidir cuándo un evento se convierte en "crisis"; lo que se considere como crisis depende en cada caso particular de los actores y su contexto.

Las crisis pueden prolongarse por largos periodos de tiempo y constituirse en procesos circulares y aun cíclicos, cuya complejidad impide en muchos casos su "resolución".

Pretender que una sola causa pueda explicar el surgimiento de una crisis sobre simplifica la comprensión de este tipo de fenómenos y, por lo tanto, de los procesos para su manejo.

Las crisis se clasifican en dos tipos:

- Desastres con intervención humana
- Relacionamiento Social
  - o Previsibles
  - o Sorpresivas
  - o Artificiales

Por accidentes provocados por el hombre y que pueden servir de incentivo para hacer demandas, incluyendo reivindicaciones sociales que no necesariamente estén vinculadas con el desastre original

Por el relacionamiento social. Técnicamente, las crisis surgidas como parte de la interacción social se pueden dividir, a su vez, en previsibles, tales como las originadas por cambios políticos y huelgas, y sorpresivas, cuando los factores de cambio no son identificables previamente.

## Definiciones de "Crisis"

Situación crucial o decisiva.

Condición política, social o económica inestable que involucra un cambio abrupto o decisivo

Cambio repentino en el curso de un evento

Evento estresante, emocional o traumático que cambia las vidas de las personas

Etapa en un conflicto que ha llegado a su más alto nivel de tensión

3

# PREVENCIÓN DE CRISIS

Habitualmente en una gran organización, el departamento de Relaciones Públicas es el encargado de gestionar los conflictos que puedan aparecer. En una pequeña empresa puede ocuparse un responsable de comunicación con un consultor externo. El equipo de crisis deberá empezar por identificar los conflictos, ésta es una fase clave para desarrollar una estrategia de comunicación eficaz. Cualquier compañía puede tener uno o varios casos que requieran de preparación para detectarlos con anterioridad.

Para establecer un plan de prevención se debe:

- 1.. Conocer los posibles riesgos que puede sufrir tu organización.
- 2.. Delimitar los peligros que puedes tener a través de tu actividad habitual.
- 3.. Planificar cómo debe reaccionar tu empresa a una posible emergencia.
4. Preparar el personal suficiente para atender las comunicaciones que se produzcan.
5. Conocer el público que pueda ser afectado por la crisis y crear vías de comunicación.
6. Crear documentación de la empresa, como un dossier informativo y de presentación general, para los medios de comunicación.
7. Nombrar un portavoz, según el tipo de crisis.

# FACTORES DE PREVENCIÓN DE CRISIS

- Amenazas y Respuestas

Según el tipo de amenaza con el que se les asocie, las crisis pueden atender contra (a) la estructura básica de las instituciones, o (b) contra normas legales y valores fundamentales de organizaciones y la sociedad.

La respuesta a la crisis depende de la evaluación que se haga de la gravedad y tipo de amenaza: una crisis que afecta bienes materiales (edificios, carreteras, etc.) no es evaluada de la misma manera que una en la que vidas humanas están en peligro.

La respuesta, entonces, depende de la percepción que se tenga sobre la magnitud del riesgo y amenaza que se confronte.

Las emociones, las relaciones de poder, el factor tiempo y los comportamientos adversarios de los multi-actores en medio de riesgos y oportunidades son factores inherentes de las crisis que se deben analizar pormenorizadamente.

- Emociones

Las crisis sociales son fundamentalmente eventos emotivos. A medida que la crisis evoluciona, diversas emociones se manifiestan. Los sentimientos más comunes son de enojo, frustración, desesperación, impotencia, pérdida y venganza así como resistencia al cambio.

El nivel emotivo constituye fuente de retroalimentación para la crisis, incrementando su intensidad y quizá hasta asegurando su continuación. Algunos individuos y organizaciones construyen su sentido de identidad cultural y social paralelamente al surgimiento de la crisis; de ahí que su continuación constituya un elemento de vital importancia para ellos.

La comprensión de una crisis y su eventual manejo están condicionados por el nivel emotivo de los involucrados. Así, el manejo de crisis implica necesariamente el reconocimiento de los niveles emocionales expresados durante la misma.

- **Cultura de la Victimización**

El entendimiento de una crisis social se dificulta si alguno de los actores, o todos ellos, se aferran a una interpretación fatalista en la que se perciben a sí mismos como "víctimas" de otras personas, de organizaciones e instituciones, de las circunstancias, o del destino.

La cultura de la victimización determina el grado de compromiso que se puede obtener para manejar la crisis pero, de mayor importancia, para identificar las condiciones que se interpondrán para darle fin (compensaciones, reparaciones, disculpas, etc.).

- **Relaciones de Poder**

Las crisis básicamente afectan las posiciones de poder de personas u organizaciones, concentrándose la atención en las consecuencias particularmente de orden político que las crisis sociales pueden generar.

El surgimiento y continuación de la crisis es, en estas circunstancias, concebida como el reajuste de poderes en el que la violencia juega un papel determinante.

- **Tiempo**

El factor tiempo es crítico para comprender una crisis. Es decir el tiempo de los demás (de los involucrados, de los medios de comunicación, de las autoridades competentes, de un proyecto, etc.) que termina por condicionar el tiempo propio.

Este factor exige, por su importancia, que los actores se capaciten y adopten mecanismos de análisis y planeamiento antes de que ocurra una crisis. El momento en el que se tome consciencia de la existencia de una crisis es decisivo para evitar que ésta se agudice.



# CÓDIGO DE ÉTICA

La ejecución del código de ética es una de las herramientas para la prevención de crisis en esta guía. Este código está basado en principios éticos, son características que se deben tomar en cuenta de manera profunda dentro del sanatorio para consolidar su organización y evitar cualquier crisis que pueda tener en un futuro.

Se entiende por principio el primer instante de la existencia de algo, lo que se acepta en esencia, origen y fundamento. Son las bases o normas morales que deben existir en toda empresa, unidos a valores comunes y a una misión institucional, siendo claramente identificados se logrará el desarrollo organizacional del Sanatorio Monte María.

Los principios éticos tienen como función primordial desarrollar hábitos y actitudes positivas en los empleados del Sanatorio Monte María que permitan el cumplimiento de la misión, visión y valores del sanatorio. Los empleados del sanatorio, procederán conforme los siguientes principios éticos en todo el desarrollo y ejercicio de sus funciones.



#### •Honestidad:

el colaborador directo del sanatorio y médicos cirujanos que utilizan los servicios de sala de operaciones; actuará con pudor, decoro y recato, tendrá responsabilidad consigo mismo y con los demás, en relación con la calidad de su trabajo, el compromiso con el sanatorio y el desarrollo de sus funciones, dando ejemplo de rectitud.

#### •Respeto:

Es la atención y consideración para con los demás y consigo mismo, cuidando de no estropear la dignidad humana.

#### •Responsabilidad:

Es cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.

#### •Compromiso:

El colaborador debe reflejar con su trabajo y desempeño, el compromiso con el sanatorio y con los pacientes.

#### •Lealtad:

Es asumir el compromiso de fidelidad, respeto y rectitud, actuando siempre en bien a favor de la institución y con amplio sentido de pertenencia.

#### •Trabajo en Equipo:

Guardando el respeto por los demás, mantener disposición para un intercambio de acciones, experiencias e ideas para lograr un resultado, armonizando sus acciones para el cumplimiento de metas propuestas y asegurando un rápido y efectivo desarrollo de los objetivos comunes, entre dirigentes del sanatorio y sus colaboradores.

#### •Solidaridad:

Entendida esta como el sentimiento que impulsa colaboradores y médicos cirujanos que hacen uso de la sala de operaciones del sanatorio, a prestarse ayuda mutua, adoptando una forma de comportamiento que traiga beneficios para el sanatorio Monte María y sus clientes.

#### •Ética:

Conducta personal puesta de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación con la dignidad que corresponde a la persona humana.



•Sentido de Pertenencia:

Fortalecer los vínculos Institucionales entre el personal del sanatorio e implementar estrategias que permitan incrementar el sentido de pertenencia y vocación de servicio de los colaboradores.

•Responsabilidad y Cumplimiento:

Incentivar al personal para que cumpla sus labores con observancia y compromiso en mejora de los procesos institucionales.

•Crecimiento:

Estimular la búsqueda continua de progreso y aprendizaje del cliente interno, la satisfacción del cliente externo que permita el equilibrio financiero operacional de la Institución y la permanencia en el sistema.

•Calidad:

Prestar un servicio óptimo a todos los usuarios en tres aspectos básicos: Atención médica, ayudas diagnósticas, y procesos administrativos.

•Planificación:

Determinar las actividades a desarrollar enfocando los recursos disponibles al cumplimiento de la misión, conforme a lo establecido por las instancias gubernamentales que rigen el sector de la salud.

•Transparencia:

Desarrollar las actividades Institucionales con honestidad y decoro acordes a la normatividad vigente que permita el autocontrol.

•Equidad:

Ofrecer servicios de salud de manera justa, íntegra y ecuánime que permita mejorar la calidad de servicio al cliente.

•Unidad:

Implementar y articular los procesos internos, y externos de manera participativa.

•Participación y Compromiso:

Proporcionar espacios de participación y trabajo en equipo al personal de la Institución, que propendan por la calidad del servicio.

•Servicio:

Trabajar en pro de la buena atención al usuario ya que constituyen la razón de ser del sanatorio Monte María.

#### •Control por procesos:

Ejercer un control en conformidad con los procesos, procedimientos y protocolos: Estratégicos y de evaluación, descritos en el reglamento de comunicación interna del Sanatorio Monte María, conforme al programa fortalecimiento organizacional con énfasis en la aplicación actualización y mejoramiento de la calidad de los servicios prestados, orientándolos a la eficiencia y eficacia y a la satisfacción del cliente interno y externo.

#### •Desarrollo del Talento

Humano con idoneidad: Operar cambios de actitud en el recurso humano comprometido en el cumplimiento de la misión, visión y valores del sanatorio, por medio de capacitaciones y reconocimiento de méritos orientados a mejorar el desempeño laboral; establecido en el manual de comunicación interna.

#### •Participación Ciudadana o Comunitaria:

implementar la gestión pública con la participación activa de la comunidad, promoviendo su participación a través de la liga de usuarios de servicios en salud, mediante la representación de un miembro representativo del sanatorio Monte María, con el objetivo de tener una imagen pública positiva del sanatorio e iniciar su relación con medios de comunicación. (Ejemplificando esta acción, con jornadas médicas)

# COMUNICACIÓN EN CRISIS

La comunicación es inseparable del manejo de crisis.

El objetivo fundamental es el de atender a las percepciones que se forman sobre la crisis al explicar qué es lo que está pasando, de manera que sea accesible para todos los públicos.

Debe asimismo determinar cuáles pueden ser las medidas a tomar para dar respuesta a la variada gama de percepciones que caracterizan el entender de la opinión pública sobre las crisis sociales.

## Credibilidad y Comunicación

Cuando la comunicación de crisis se torna en una reacción a los acontecimientos del momento, tratando únicamente de "vender" la decisión que se ha tomado después del hecho, aquella es claramente reactiva. Esta actitud siempre lleva a cuestionar la credibilidad de la organización y del comunicador. Recordemos que la comunicación de crisis debe mostrar que se está actuando con excelencia en situaciones críticas, donde se maneja información y opinión a nivel masivo.

En un mundo donde socialmente se valora la información y la comunicación, la credibilidad de la organización es uno de los elementos estratégicos para evaluar los resultados de toda gestión; es la característica vital a defender en momentos de crisis por ser el factor clave del éxito o fracaso de la gestión.

## Capacidades de Comunicación

Las capacidades comunicativas deben permitir una comunicación fluida, de respuesta rápida y temprana. En la mayoría de las organizaciones, sin embargo, el personal carece de las habilidades comunicativas para manejar adecuadamente situaciones de crisis. De igual manera, no se cuenta con sistemas de comunicación institucional para analizar, responder y monitorear las percepciones de los actores.

Es bastante común observar que los comunicadores proyectan una imagen de improvisación, emitiendo mensajes contradictorios entre si, conforme la crisis se desarrolla. Su efectividad es altamente cuestionada ya que no se ajusta a los requerimientos para el manejo de crisis.

Mejorar y evaluar regularmente las capacidades comunicativas del personal es una manera de elevar la capacidad de comunicación en crisis.

## Objetivo de la comunicación en crisis

El objetivo fundamental de la comunicación de crisis es coadyuvar al manejo de las crisis, tomando en cuenta las percepciones de los involucrados y de la opinión pública; contando con un sistema institucionalizado para el recojo y

divulgación de información; haciendo un manejo efectivo de los medios de comunicación masiva. Es decir, formulando una estrategia integrada para la comunicación de crisis. Al elaborar la estrategia, diversos factores se deben tener en cuenta:

Las crisis ofrecen, por su naturaleza, la oportunidad para que florezcan los rumores y las percepciones erróneas

El elemento emocional (especialmente los temores y sentimientos de daño, culpabilidad, enojo y victimización) contribuye a formar las percepciones

El desconocimiento de los patrones discursivos de los actores puede llevar a efectos contraproducentes, al emitirse mensajes que lejos de acallar las preocupaciones, las acrecientan.

Si no se tiene una buena idea de cómo se debe enfrentar y superar la crisis, se adoptarán métodos de comunicación sin rumbo.

## PÚBLICO QUE PUEDE GENERAR UNA CRISIS

En este aspecto, se enfatiza en los grupos de interés que de alguna manera se encuentren relacionados con el sanatorio Monte María y que podrían intervenir así mismo en una eventual problemática al interior o fuera de la organización.



Entre estos grupos se pueden detectar:

#### 1. Beneficiarios:

Usuarios Son nuestra primera razón de ser, son el eje del trabajo de la empresa y por quienes se realizan las labores en el Sanatorio Monte María. Con ellos, se debe entablar una comunicación sólida, eficaz y contundente que permita conocer sus inquietudes, necesidades y opiniones para abordarlas adecuadamente con o sin crisis organizacionales.

#### 2. Junta directiva:

En el caso del sanatorio sería gerencia y administración quienes integran la base de las políticas de la entidad y por lo cual, se hace importante que estén actualizados con el acontecer laboral y operativo de la misma, ya que el propósito es encauzar idóneamente cada una de sus decisiones y alternativas frente a una circunstancia de crisis. El proceso de toma de decisiones puede darse en los tiempos establecidos y acorde con los requerimientos según sea el caso emergente.

#### 3. Funcionarios del Sanatorio Monte María :

Se trata de los clientes internos (médicos cirujanos que alquilan la sala de operaciones), de quienes depende que los usuarios puedan ver satisfechas sus necesidades con nuestros servicios, y en gran medida, el que se encuentren informados de lo que acontece en el sanatorio. Los funcionarios permiten un manejo más adecuado de la crisis y reducen así, la presencia de rumores e información errónea que intensifiquen la contingencia.

#### 4. Proveedores:

En vista de que algunos servicios en el Sanatorio Monte María se encuentran tercerizados para la agilidad y posicionamiento en el mercado de la entidad, así como proveedores, y servicios de laboratorio; la fuga o el inadecuado manejo de información institucional puede generar crisis irremediables que se agravarían con la evolución de sus efectos secundarios. La capacitación y compromiso de los funcionarios de esta categoría, determinan el grado del impacto de la crisis y la superación de la misma.

## 5. Medios masivos de comunicación:

De ellos depende principalmente la imagen en la opinión pública de la Institución, por eso es importante facilitarles la información clave y precisa que se pueda difundir en un momento de crisis; de lo contrario, los mismos medios contarán su versión de los hechos y buscarán los mensajes que respondan a su necesidad de inmediatez sin medir el impacto para el sanatorio Monte María.

En muchos casos, estos no pasan de ser rumores sin fundamento que podrían dañar la imagen institucional.

## 6. Comunidad en general:

Referido a entes claros como empleados, entidades del sector de salud en Guatemala y todos aquellos grupos de interés similares que desarrollen un rol clave en las labores del sanatorio Monte María y que en ocasiones, pueden estar involucrados en momentos de crisis para la entidad.

Frente a los públicos detectados para una eventual crisis de comunicación organizacional en el sanatorio, es indispensable que el personal de la empresa reconozca el perfil, el grado de responsabilidad y el nivel de afección de cada una de las personas mencionadas; para fortalecer sus aptitudes preventivas y el intercambio comunicacional con cada una de ellas.



# ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS



18

La estrategia de comunicación de crisis no debe confundirse con el plan estratégico de manejo de crisis sociales, del cual ciertamente es parte integral, pero no lo sustituye. La estrategia debe contener lineamientos generales, estructura organizativa, un inventario de mensajes y un protocolo de las acciones y respuestas.

### Lineamientos Generales

La estrategia de comunicación tiene, ante todo, el propósito de generar confianza y fortalecer la credibilidad de la organización. Para ello es conveniente recordar que:

- Mejorar la comunicación no necesariamente implica la solución de la crisis; en cambio, la cooperación con los actores es el criterio decisivo.
- Las acciones son más importantes que las palabras; la forma en que se comuniquen las acciones es tan importante como la acción misma.

•La confianza generalmente es el producto de la apertura, entendida como capacidad de escuchar y de reconocer errores; mayores niveles de confianza no necesariamente se traducen en cambios de conducta.

•El abandonar concepciones familiares es signo de madurez; el asumir que todos piensan igual demuestra inmadurez; el auto-convencerse que los argumentos propios son absolutamente mejores, subrepticamente implica que el público no comprende, ya sea por estupidez o ignorancia.

•Los expertos, sin importar su área de especialización, no gozan de reconocimiento automático.

•La manipulación y los intentos de control desmedido operan en contra de un proceso sistemático de toma de decisiones y en detrimento de la comunicación efectiva.

# ESTRUCTURA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

Introducción y presentación de la estrategia integral de la organización

Objetivos y propósitos de la organización en el manejo de crisis .

Compromiso de la dirigencia para incorporar la comunicación de crisis como un componente integral de la estrategia general de la organización.

Explicación del fundamento de la estrategia comunicativa en el marco de:

La organización del sanatorio

El entorno y las crisis sanitarias.

Identificación de los resultados deseados, anticipados y necesarios

Acciones y actores

Efectos e impactos

Explicación de la metodología

Mecanismos de recojo y distribución de información en el entorno, al interior de la organización e intersectorial.

Métodos de análisis de percepciones, expectativas y tendencias.

Protocolo de acciones y reacciones a las acciones de otros.

Inventario de mensajes para la comunicación con los actores y con los medios.

20

## Inventario de vulnerabilidades y fortalezas comunicativas

Coyunturales y estructurales

Institucionales, organizativas e individuales

## Identificación de crisis potenciales

Posibles o probables

Inmediatas y a mediano-largo plazos

Internas y externas

Reales Tipos de comunicación anticipados, con inventario de mensajes para cada caso.

## Identificación de actores a ser informados en una crisis

Lista de actores internos y externos a la organización.

Listados estableciendo correlación entre tipo de información y actores.

## Manejo de medios de comunicación masiva

Listas de medios en diversos ámbitos (radio, prensa), niveles (local, general, especializado) y tendencias (activista, científico).

## Identificación de voceros y responsables de la comunicación de crisis

Ubicación orgánica del equipo de comunicación de crisis

Integrantes, roles, funciones y coordenadas del equipo de comunicación de crisis.

Sistema de evaluación, actualización y medición de la estrategia y de la actuación de los miembros del equipo de comunicación de crisis.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	2
¿QUÉ ES UNA CRISIS?.....	3
PREVENCIÓN DE CRISIS.....	4
FACTORES DE PREVENCIÓN DE CRISIS..	5
CÓDIGO DE ÉTICA.....	8
COMUNICACIÓN EN CRISIS.....	12
PÚBLICO QUE PUEDE GENERAR UNA CRISIS.....	15
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS.....	18
ESTRUCTURA DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CRISIS.....	20

## 5.8. Validación de los Productos

Cada producto pasó por un distinto proceso de validación, según su grupo objetivo. Los productos fueron validados por contenido y forma, todos basados en el primer producto elaborado; el manual de identidad corporativa. Respondiendo al problema “La inadecuada comunicación organizacional interna y deficiente comunicación externa del sanatorio Monte María”. Problema encontrado en la fase diagnóstica, previo a la ejecución de esta estrategia de comunicación organizacional.

Tabla No. 20	
Validación de Productos	
Comunicación Interna	
Manual de identidad corporativa	Celeste y rosa fueron los colores con los que las enfermeras y pacientes se sienten identificadas con respecto a los servicios que presta el Sanatorio Monte María y revisado por un licenciado en diseño gráfico, quien lo evaluó y aprobó de manera funcional. Se elaboró una lista de cotejo, incluida en el anexo No. 6; para la aprobación de este manual, dicha lista fue llenada por administración y gerencia. El único cambio que se manifestó por parte de los involucrados fue en la solicitud del diseño de material institucional dentro del manual.
Manual de comunicación interna	El manual de comunicación interna se basó en el resultado de la organización del sanatorio, reflejada en los grupos focales realizados en la etapa de diagnóstico; en dichos grupos focales, enfermeras y médicos hicieron manifestó la inquietud de capacitar a todo el personal y motivarle; entre otros aspectos. Para validar este documento se realizó una lista en la que se incluyeron los siguientes puntos a aprobar o no: Consistencia de información, comprensión de información, asignación correcta de tareas, actividades funcionales, número de letra, probabilidad de ejecución. El único cambio solicitado fue técnico, solicitando que fuera impreso de una sola cara.
Guía de comunicación en crisis	Esta guía fue revisada por administración y gerencia, solicitando a su vez ser revisada por el abogado que trabaja para el sanatorio. Se utilizó la misma lista de cotejo para la validación del manual de identidad corporativa. Solicitando también la impresión a una sola cara.
Calendario Anual	El calendario sigue en proceso de validación, debido a cambios de fechas, este material es revisado por administración, quien debe tomar en cuenta la rotación del personal que se realiza en fechas específicas, el único cambio que se ha solicitado es no realizar actividades durante el mes de noviembre, debido a la demanda de servicios que se requieren del sanatorio en ese mes, de manera anual.

(Fuente Propia) Elaborado en el marco estratégico de comunicación organizacional Agosto 2015

Tabla No. 21

Validación de Productos	
Comunicación Externa	
Digitalización del logotipo	Este se validó junto al manual de identidad corporativa.
Diseño de página web y reactivación de sitios web	<p><b>Página Web:</b> Para su validación se evaluó el contenido de la misma, comparado a páginas web de la competencia, tal como lo sugiere Shumpeter en la teoría del empresario innovador. El contenido incluye; servicios (clínicos y hospitalarios), quiénes somos, contacto, noticias e instalaciones. Este se rige en cuestión de imagen al manual de identidad corporativa y el uso que debe mantenerse, responde al inciso de medios de comunicación dentro del manual de comunicación interna ya aprobado. (Esta herramienta diseñada y aprobada para su lanzamiento público en septiembre 2015)</p> <p>Para la reactivación de redes sociales, no se realizó validación alguna debido a que es un producto ya existente, el cual para su reactivación debe seguir los lineamientos establecidos en el manual de identidad corporativa y el manual de comunicación interna en el inciso de medios de comunicación.</p>
Instrumentos de medición de satisfacción del cliente	Para la validación de entrevistas telefónicas presenciales y el cuestionario de satisfacción del cliente, se realizaron dos pruebas piloto al público objetivo; este público son los pacientes del área hospitalaria y clínicas, verificando su claridad y fácil comprensión, el cuestionario también fue llenado por las enfermeras, luego de ello se decidió cambiar el diseño de una sola hoja en dos, para facilitar la comprensión de grupo objetivo y evitar el agotamiento visual que podría generar.

(Fuente Propia) Elaborado en el marco estratégico de comunicación organizacional. Agosto 2015

## 5.9. Cronograma de la implementación de la propuesta

	Actividad	Agosto 2015					Septiembre 2015					Octubre 2015				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>FASE I: PLANTEAMIENTO PRELIMINAR DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>																
1	Investigación y análisis de fundamentos epistemológicos	Único proceso realizado en el mes de junio														
2	Versión preliminar del contenido de los fundamentos epistemológicos.	X														
3	Sesiones de presentación de propuestas preliminares del proceso de estrategia de comunicación y sus productos.	X														
<b>FASE II: PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>																
4	Revisión de resultados del diagnóstico de comunicación del Sanatorio Monte María		X													
5	Elaboración de la justificación	X														
6	Planteamiento de los objetivos de la estrategia	X														
7	Definición del público objetivo	X														
8	Elaboración de la propuesta preliminar de la estrategia de comunicación organizacional		X													
9	Reuniones de discusión con representantes del sanatorio para presentar la versión preliminar de la estrategia			X												
10	Proceso de validación de la propuesta				X	X										
11	Reuniones para la definición de las acciones de implementación					X										
12	Diseño del plan de monitoreo y evaluación					X										
<b>FASE III: LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN</b>																
13	Sistematización del proceso de validación					X										
14	Implementación						X	X	X	X	X					
15	Sistematización de los principales resultados de la implementación							X								
16	Entrega de la versión preliminar en la Universidad							X								
17	Elaboración de ajustes									X						
18	Entrega de la última versión de la estrategia (en la universidad)									X						
19	Elaboración de correcciones a la estrategia de comunicación										X					
20	Entrega de la estrategia de comunicación a la terna examinadora (con correcciones)											X				
21	Examen privado - Entrega de la versión final de la estrategia al Sanatorio Monte María.											X				



## 5.10. Monitoreo y Evaluación

Todo monitoreo y evaluación de los instrumentos tiene una lista de cotejo a excepción del buzón de sugerencias, el cual dependerá de la frecuencia en la que éste sea utilizado.

<b>Tabla No. 22</b>		
<b>Monitoreo y Evaluación</b>		
<b>Manual de identidad corporativa</b>	<b>Manual de comunicación interna</b>	<b>Guía de comunicación en crisis</b>
<b>Indicadores de éxito</b>	<b>Indicadores de éxito</b>	<b>Indicadores de éxito</b>
La aplicación del manual para realizar el diseño de los productos estratégicos para el sanatorio.	La totalidad del personal interno del sanatorio está dispuesto a ser capacitado y realizar cambios en pro del sanatorio	Médicos residentes del sanatorio tienen la iniciativa de realizar un protocolo de emergencia hospitalaria para agregarlo a la guía de comunicación en crisis.
<b>Medio de verificación</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Medio de verificación</b>
Monitoreo de redes sociales y material institucional.	El manual incluye la evaluación de este, por medio de un cuestionario.	Evaluación de la preparación del personal, por medio de una lista de cotejo.
<b>Calendario anual</b>	<b>Página web</b>	<b>Instrumento de medición de satisfacción del cliente</b>
<b>Indicadores de éxito</b>	<b>Indicadores de éxito</b>	<b>Indicadores de éxito</b>
El número de actividades programadas a ejecutarse en el calendario	Número de correos electrónicos recibidos y la cantidad de clientes que se comuniquen por este medio, incluyendo redes sociales	Se medirá la cantidad personas que respondan y los temas que se repitan o que sean más frecuentes en las respuestas al instrumento. La cantidad de personas que respondan al instrumento en un tiempo determinado.
<b>Medio de verificación</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Medio de verificación</b>
Monitoreo de ejecución de las actividades calendarizadas.	Se utilizará un contador de visitas al sitio web.	El buzón tendrá un proceso de aceptación según su uso, durante tres meses, de eso dependerá su permanencia en el sanatorio.

(Fuente Propia) Elaborado en el marco estratégico de comunicación organizacional. Agosto 2015

### **5.11. Implementación**

La primera parte de dicho proceso consistió en la presentación de los instrumentos de la estrategia de comunicación organizacional interna y externa del Sanatorio Monte María. La participación y colaboración del grupo objetivo permitió llevar a cabo la validación de cada instrumento.

Previo a la implementación, dos de los instrumentos fueron sujetos a cambios, los cuales se modificaron y revalidaron, estos instrumentos fueron; el calendario anual (sigue en proceso de revisión final) y el manual de identidad corporativa, a este se le agregó material institucional, tal como diseño de uniformes, carnets de identificación, entre otros productos. La mayor cantidad de actividades durante la implementación se realizó en el mes de septiembre, incluyendo el uso del buzón de sugerencias.

En el siguiente esquema se puede observar las actividades a realizar durante la implementación de los productos elaborados durante el proceso estratégico de comunicación organizacional del sanatorio.

# Implementación

## Estrategia de Comunicación Organizacional



(Fuente Propia) Elaborado en el marco estratégico de comunicación organizacional. Agosto 2015

Respecto a la activación de las redes sociales, quedó a discreción de gerencia, su implementación; debido a que por razones administrativas no se cuenta con una persona que se encargue de su mantenimiento.

Respondiendo a los objetivos específicos de la estrategia de comunicación organizacional implementada en el Sanatorio Monte María; en el área de comunicación interna, se logró producir tres documentos que influirán en el proceso estratégico. Se logró definir temas de interés sanitario y de comunicación motivacional, para poder capacitar y motivar al personal.

En tanto a la comunicación externa, en esta parte del proceso estratégico de comunicación organizacional, se cumplió con la elaboración de instrumentos de medición de satisfacción al cliente, listos para ser utilizados la primera semana de octubre de 2016.

#### **5.12. Resultados**

Debido a que el proceso estratégico de comunicación organizacional estará siendo implementado de lleno en septiembre, el resultado hasta el momento es:

La iniciativa de administración y gerencia por crear un manual de procesos que pueda adherirse al manual de comunicación interna. Si se llega a ejecutar dicho manual, también contribuirá al fortalecimiento de la comunicación interna y externa del sanatorio Monte María, innovando cada vez más este proceso estratégico.

#### **5.13. Aprobación de la Organización**

Luego que el gerente del sanatorio, validara los manuales, guía y demás instrumentos que se utilizaron para la estrategia de comunicación interna y externa; también aprobó su implementación.

## Capítulo VI

### 6. Resultados esperados

Para mantener fortalecida la comunicación interna y externa del Sanatorio Monte María se espera el uso de cada una de las herramientas proporcionadas al centro hospitalario. Teniendo así resultados esperados y específicos respecto a la comunicación interna y externa.

Comunicación Interna: Se espera un equipo de trabajo motivado, organizado, capacitado y reuniones laborales efectivas. Mantener el uso del manual de comunicación interna, el cual proporciona una estrategia sólida de comunicación interna y herramientas para evaluar cada paso estratégico, incluyendo desde la planificación de capacitaciones, hasta su evaluación funcional. A su vez se pretende la modificación del manual de comunicación interna, como la del manual de identidad corporativa y la guía de comunicación en crisis, según vaya cambiando las necesidades del sanatorio.

Comunicación Externa: En el marco general de trabajo, se espera mantener una imagen corporativa ideal a través del uso constante y adecuado de los canales de comunicación con el cliente. Tener como referencia el manual de comunicación interna para el uso de redes sociales, página web y blog. Para un resultado futuro se espera mantener fortalecida la comunicación organizacional del Sanatorio Monte María a partir de un trabajo conjunto del uso adecuado de la comunicación interna y externa; sin descuidar ninguna de las dos.

## Conclusiones

Trabajando de manera conjunta con el gerente general del Sanatorio Monte María se priorizaron problemas de comunicación encontrados en la fase de diagnóstico, al igual que las soluciones de éstos.

- Como empresa, los dirigentes del Sanatorio Monte María conocen las necesidades del sanatorio de fortalecer la comunicación organizacional interna y externa del sanatorio.
- La ejecución de cada una de las actividades sugeridas en el manual de comunicación interna del sanatorio, no solo contribuye al fortalecimiento organizacional, sino también para mantenerlo e incluso superar dicho fortalecimiento.
- La organización interna, tanto como la motivación son indispensables en el sanatorio, siendo la segunda una herramienta que permitirá el fortalecimiento de la empresa, ésta necesita ser utilizada de manera adecuada por el Sanatorio Monte María, al igual que las capacitaciones, un personal motivado y capacitado solidifica la cultura e identidad corporativa de una empresa.
- El personal del Sanatorio Monte María debe estar preparado para manejar una crisis de comunicación para evitar que la imagen corporativa del lugar corra peligro y su comunicación externa sea afectada.
- El hecho de que todo el personal conozca la misión y visión del sanatorio, es importante, ya que es la empresa donde laboran y deben identificarse con ellas, vivenciando sus valores.

- La utilización adecuada de los canales de comunicación con los pacientes genera cierta satisfacción en ellos y promueve una atención al cliente adecuada.
- La innovación y manejo de redes sociales, incluyendo una página web, genera un nuevo canal de comunicación con los pacientes y clientes potenciales del sanatorio, incrementado así la visualización del sanatorio y la posibilidad de atraer un nuevo público.
- El monitoreo y evaluación de las acciones que realiza el sanatorio en su área de comunicación organizacional puede evidenciar un problema en la organización para evitar cualquier crisis, también funcionan como herramienta indispensable para fortalecer la comunicación y administración del Sanatorio Monte María.

## Recomendaciones

- Se sugiere la elaboración de un protocolo de emergencia acompañado de la guía de comunicación en crisis presentada al sanatorio ya que es útil y genera un soporte de gran magnitud para el sanatorio, es indispensable su existencia sin importar la naturaleza de ésta, ya que es un respaldo preventivo ante cualquier crisis que pueda afectar la empresa.
- La elaboración de una guía de procesos sanitarios dentro del sanatorio es indispensable, ya que el personal que se encarga de éstos debe mantener cierta uniformidad en sus acciones y organización hospitalaria.
- En el caso de elaborarse una guía de procesos, se recomienda que los empleados, sean capacitados para la ejecución de esa guía.
- Realizar una evaluación constante de cada acción estratégica propuesta en el manual de comunicación interna.
- El manual de comunicación interna, la guía de comunicación en crisis y el manual de identidad corporativa pueden ser editados en su imagen y contenido, según se evidencien distintas necesidades en un futuro, a largo plazo.



## Referencias Bibliográficas

COSTA, J. Imagen corporativa del siglo XXI. Editorial La Crujía. Buenos Aires, 2001

Chapero G. Vicente. Metodología de la investigación, Delta Ediciones, Guatemala 2005

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. Chile 2003

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. “Metodología de la Investigación”. Ed. Mc Graw Hill. Chile 2010.

Melgar, Luis. Teorías y etapas para el desarrollo del proyecto de investigación, Textos y Formas Impresas, Guatemala 2010

Scheinsohn, Daniel. Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Fundación OSDE , Argentina 1998

Robbins & Coulter, Administración, editorial Pearson Educación, México 2010

## E-grafía

Biografía de Joseph Alois Schumpeter, (En línea) disponible en <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/schumpeter.htm> Fecha de consulta 20 de junio de 2015. 05:20Hrs.

<https://www.facebook.com/sanatoriomontemaria/> Fecha de consulta 10 de mayo de 2015.08:05Hrs.

<http://sanatoriomontemaria.blogspot.com/Fecha> de Consulta 29 de abril de 2015. 09:40Hrs.

Rojas Isaac, La Comunicación en Momentos de Crisis, (En línea) disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionencrisis.htm>, Fecha de Consulta 17 de junio de 2015. 8:00 Hrs.

Teoría de la Difusión de las Innovaciones, (En línea) disponible en: <https://tucomunidadinfo.wordpress.com/2011/08/15/>, Fecha de Consulta 16 de junio de 2015. 11:00 Hrs.

# ANEXOS



## Anexo No. 1 / Entrevista para quienes

### Dirigen el Sanatorio Monte María

#### Organización y Cultura Corporativa

1. ¿Cuánto tiempo lleva de ser socio del Sanatorio Monte María y por qué tomó la decisión de serlo?

---

---

2. ¿Cree que sus colaboradores están felices de formar parte del equipo de trabajo?

---

---

3. ¿Cree que sus colaboradores están motivados? Si es así, ¿Cuál es su motivación?

---

---

4. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes que presentan sus colaboradores?

---

---

5. ¿Qué es lo que no le agrada de sus colaboradores en su labor diaria, y cuál cree que pueda ser la razón de ello?

---

#### Imagen corporativa/Cultura

6. ¿Qué aspectos le parecen innovadores para implementar en el Sanatorio Monte María?

---

7. ¿Cree que sus colaboradores necesitan algún tipo de capacitación? (especificar puestos y el tipo de capacitación que necesiten)

---

8. ¿De qué manera se comunican con sus colaboradores?

---



**Anexo No. 2 / Entrevista para  
colaboradores del Sanatorio Monte María**

ENC-002

**Motivación Personal**

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el Sanatorio Monte María y por qué tomó la decisión de serlo?

---



---

2. ¿Está feliz en su trabajo, cree que puede mejorar?, ¿Cómo??

---



---

3. ¿Qué tipo de motivación recibe por parte de sus jefes, cómo le gustaría que fueran con usted?

---



---

**Organización/ Cultura Corporativa**

4. ¿Qué le molesta de tal manera que deba quejarse con algún alto mando?

---



---

5. Quien le mantiene informado de sus labores, ¿lo hace bien? ¿Por qué?

---



---

6. ¿Es fácil comunicarse con sus compañeros de área y dirigentes y por qué?

---



---

7. ¿Recibe actualización constante con respecto al uso de tecnología médica, le gustaría ser capacitado y actualizado?

---



---

8. ¿Tiene sugerencias para que el sanatorio mejore su calidad y comunicación?

---



---





<b>Grupo Focal No.1</b>	
<b>Tema</b>	<b>Resultado</b>
<b>Motivación/ Recompensa</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Comunicación y trato con directivos</b>	
<b>Satisfacción Personal</b>	
<b>Clientes e inconvenientes</b>	
<b>Ideas de mejora</b>	



<b>Observación</b>		<b>Fecha</b>
<b>Criterio</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Personal</b>
<b>Comunicación Interna</b>	<b>Capacitación</b>	
	<b>Motivación del personal</b>	
	<b>Comunicación Horizontal</b>	
	<b>Comunicación vertical</b>	
	<b>Comunicación circular</b>	
	<b>Comunicación ascendente</b>	
	<b>Comunicación descendente</b>	
	<b>Unificación de Procesos</b>	
<b>Comunicación Externa</b>	<b>Atención al cliente</b>	
	<b>Mantenimiento de sitios Web</b>	
	<b>Comunicación Corporativa</b>	
	<b>Identidad Corporativa</b>	
	<b>Ubicación</b>	



**Anexo No. 6 / Listas de cotejo utilizadas  
en la validación de productos**

<b>Manual de Comunicación Interna</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Desaprobado</b>
Consistencia de información		
Comprensión de información		
Correcta asignación de tareas		
Actividades funcionales		
Letra legible/ tamaño de letra		
Probabilidad de ejecución		
Calidad de impresión		

<b>Manual de Identidad Corporativa</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Desaprobado</b>
Congruencia de color		
Combinación de texto		
Uniformidad		
Relación gráfica e institucional		
Aprobación de productos		
Instrucciones claras y completas		
Calidad de impresión		

<b>Guía de Comunicación en Crisis</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Desaprobado</b>
Consistencia de información		
Comprensión de información		
Correcta asignación de tareas		
Actividades funcionales		
Letra legible/ tamaño de letra		
Probabilidad de ejecución		
Instrucciones claras		
Es preventivo		
Estrategia de comunicación en crisis		
Calidad de impresión		

### Anexo No.7 / Tablas de evaluación

<b>Simulación / Comunicación en crisis/ Evaluada por Administración y Gerencia</b>				
Evaluación para todo el personal del sanatorio Monte María	Aprobado	Aprobado parcialmente	Necesita mejorar	Reprobado
Identificó una crisis de comunicación				
Conducta apropiada				
Manejo de información confidencial				
Mantuvo la calma				
Manejo del tiempo				
Mantuvo el código de ética				

<b>Evaluación de las Capacitaciones</b>				
Dirigidas a enfermeras del Sanatorio Monte María	Aprobado	Aprobado parcialmente	Necesita mejorar	Reprobado
¿La capacitación fue útil?				
¿Puede poner en práctica lo aprendido?				
¿Le gustaría seguir siendo capacitada?				
¿Comprendió al expositor?				
¿Su capacitación fue dinámica?				
¿En qué tema le gustaría ser capacitada?				

## Anexo No.8 / Carta de compromiso de implementación de estrategia

Guatemala, 5 de septiembre de 2015

M.A. Aracelly Mérida  
Directora  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimada Máster Mérida:

Como es de su conocimiento, la Licenciada en Comunicación María Del Mar Enamorado Mazariegos quien se identifica con el número de carnet 200715646; realizó su Práctica Profesional Supervisada, en el Sanatorio Monte María.

De acuerdo con resultados obtenidos del diagnóstico de comunicación, la Licda. Enamorado, hizo entrega de un Manual de Comunicación Interna, Manual de Identidad Corporativa, Calendario de Actividades y una página web para el sanatorio. Los últimos dos productos, se encuentra en proceso de revisión final.

Los documentos mencionados anteriormente y su ejecución son parte de la Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa que la Licda. Enamorado ha realizado en nuestro sanatorio, de gran importancia para nosotros ya que contribuirá con el fortalecimiento organizacional de la empresa. Es por ello que se confirma el compromiso de darle seguimiento a la estrategia mencionada a partir del mes de noviembre del año en curso.

Me suscribo atentamente,

  
Dr. José Benedicto Vásquez y Vásquez  
Gerente General

12 Calle "A" 0-51, Zona 1 Guatemala, C.A. 01 001  
Teléfonos: 22304266, 22210148/49 Oficina 22313185