

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Posgrado

The seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a person, possibly a saint or scholar, surrounded by a wreath. The text 'UNIVERSITAS CAROLINENSIS' is written around the perimeter of the seal. The seal is rendered in a light, semi-transparent style.

**Diagnóstico y Estrategia de
Comunicación Organizacional Interna y Externa para
La Liga Guatemalteca del Corazón**

Claudia Patricia Molina Ortíz

Guatemala, noviembre de 2015

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

The seal of the Universidad de San Carlos de Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central figure of a man in a white robe, likely a saint or scholar, surrounded by a wreath. The text 'UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA' is written around the perimeter of the seal. The seal is rendered in a light, semi-transparent style.

**Diagnóstico y Estrategia de
Comunicación Organizacional Interna y Externa para
La Liga Guatemalteca del Corazón**

Trabajo de Graduación presentado por
Claudia Patricia Molina Ortíz
Previo a optar la título de
Máster en Artes en Comunicación Organizacional

Guatemala, noviembre 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
M.A. Amanda Ballina
Representantes Docentes

Carlos León
Joseph Mena
Representantes Estudiantiles

M.A. Johnny Micheal González
Representante de los Egresados

M.Sc. Claudia Molina
Secretaria

**Consejo Académico de
Postgrado**

Lic. Julio E. Sebastián Chilín
Director

M.A. Aracelly Krisanda Mérida
Secretaria

Dr. Ángel Valdez
Vocal I

M.A. Amanda Ballina
Vocal II

M.Sc. Sergio Morataya
Vocal III

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González

M.A. Patricia Mercedes De León Toledo

M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

M.Sc. Gustavo Adolfo Morán Portillo

Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del contenido de este trabajo

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii

Capítulo 1

Diagnóstico Situacional

1.1. Ubicación geográfica.....	1
1.2. Naturaleza de la Organización	2
1.3. Misión, Visión y Valores	2
1.3.1. Misión	3
1.3.2. Visión	3
1.3.3. Valores	3
1.4. Descripción de actividades	3
1.5. Actores	4
1.5.1. Internos.....	4
1.5.2. Externos	5
1.6. Organigrama	5
1.7. Perfil de los trabajadores	6

Capítulo 2

Fundamentos Epistemológicos

2.1. Teoría de la Comunicación Humana.....	8
2.2. Teoría Motivacional de Frederick Hertzberg	9

Capítulo 3

Metodología aplicada

3.1. Método y tipo de investigación.....	12
3.2. Planteamiento del problema	12
3.3. Objetivos	12
3.3.1. General.....	12
3.3.2. Específicos	13

3.4.	Técnicas	13
3.3.1.	Recopilación documental:	13
3.3.2.	Observación no participativa:	13
3.3.3.	Entrevistas:	13
3.3.4.	Encuestas:	14
3.3.5.	Análisis FODA:	14
3.5.	Instrumentos	14
3.5.1.	Observación no participativa:	14
3.5.2.	Entrevistas:	14
3.5.3.	Cuestionarios:	15
3.6.	Población	15
3.7.	Muestra	15
3.8.	Procedimiento	16

Capítulo 4

Diagnóstico comunicacional

4.1.	Análisis de la comunicación interna	18
4.1.1.	Vertical descendente y ascendente	20
4.1.2.	Horizontal	21
4.1.3.	Circular	22
4.1.4.	Comunicación en crisis	23
4.1.5.	Clima organizacional por sedes	24
4.2.	Análisis de la comunicación externa	26
4.2.1.	Operativa:	26
4.2.1.	Estratégica:	26
4.2.2.	De notoriedad	26
4.2.3.	Usuarios	28
4.2.4.	Instituciones	29
4.2.5.	Análisis de la identidad corporativa	29
4.2.6.	Análisis de la imagen corporativa	31
4.3.	FODA	34

4.3.1. Análisis y pronóstico de la situación	34
4.4. Factores influyentes	36
4.4.1. Directos	36
4.4.2. Indirectos	36
4.5. Árbol de problemas	37
4.6. Determinación de prioridades comunicacionales.....	41
4.7. Propuesta de soluciones.....	43
4.7.1. Posibles soluciones	43
4.7.2. Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones.....	44

Capítulo 5

Estrategia de comunicación organizacional

5.1. Justificación.....	47
5.2. Objetivos	47
5.3. Público objetivo	48
5.4. Propuesta	48
5.5. Matriz de coherencia.....	49
5.6. Plan de comunicación	51
5.7. Los productos.....	54
5.8. Validación de los productos	68
5.9. Cronograma de implementación	69
5.10. Monitoreo y evaluación	70
5.11. Implementación.....	70
5.12. Resultados	71
5.13. Aprobación de la organización	71

Capítulo 6

Resultados a futuro

Resultados a futuro	72
Conclusiones.....	73

Recomendaciones.....	75
Referencias bibliográficas	76
Anexo 1	81
Cuestionario a empleados de la Liga Guatemalteca del Corazón.....	81
Anexo 2.....	88
Encuesta usuarios Liga Guatemalteca del Corazón	88
Anexo 3.....	89
Encuesta público no relacionado	89
Anexo 4.....	90
Carta aceptación Liga Guatemalteca del Corazón	90

Lista de cuadros

Cuadro N°. 1 Carteleras informativas.....	19
Cuadro N°. 2 Comunicación vertical	21
Cuadro N°.3 Comunicación horizontal	22
Cuadro N°.4 Comunicación circular	22
Cuadro N°.5 Comentarios de colaboradores	23
Cuadro N°.6 Comunicación operativa	27
Cuadro N°.7 Comunicación estratégica	27
Cuadro N°.8 Comunicación de notoriedad.....	27
Cuadro N°.9 Prioridades de comunicación	42
Cuadro N°.10 Matriz de coherencia	50
Cuadro N°.11 Plan de comunicación problema 1	51
Cuadro N°.12 Plan de comunicación problema 2	52
Cuadro N°.13 Plan de comunicación problema 3	53

Lista de gráficas

Gráfica N°.1 Comunicación interna	20
Gráfica N°.2 ¿Cómo se enteró de la Liga?	28
Gráfica N°.3 Árbol N° 1	37
Gráfica N°.4 Árbol N° 2	38
Gráfica N°.5 Árbol N° 3	39
Gráfica N°.6 Árbol N° 4	39
Gráfica N°.7 Árbol N° 5	41

Lista de ilustraciones

Ilustración N°.1 Estructura funcional Liga del Corazón	6
Ilustración N°.2 Afiche N° 1	55
Ilustración N°.3 Afiche N° 2	56
Ilustración N°.4 Afiche N° 3	57
Ilustración N°.5 Afiche N° 4	58
Ilustración N°.6 Afiche N° 5	59
Ilustración N°.7 Afiche N° 6	60
Ilustración N°.8 Afiche N° 7	60
Ilustración N°.9 Modelo intranet	63
Ilustración N°.10 Guía para reuniones de trabajo	66
Ilustración N°.11 Gafete	68

Resumen

La Liga Guatemalteca del Corazón es una institución sin fines de lucro, autosostenible y que no cuenta con subsidios ni públicos ni privados. Los fondos para operar los obtiene del cobro de sus servicios, que son de menor costo que en las organizaciones médicas privadas, lo que significa que sus ingresos dependen directamente de la cantidad de pacientes que atiende.

En los últimos tres años ha atravesado una reestructuración financiera y organizacional, lo que ha generado deficiencias en sus procesos comunicacionales, tanto internos como externos.

Por ello se realizó un diagnóstico comunicacional, utilizando el método inductivo con una investigación de tipo mixta, pues se estudiaron variables cuantitativas y cualitativas.

Se utilizaron técnicas de recopilación documental, de observación no participativa, entrevistas y encuestas, que arrojaron información que se organizó en una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Así se logró determinar que la Liga posee una gran ventaja al ser una institución de renombre que presta servicios médicos especializados a un amplio segmento de la población sin la amenaza de una competencia directa, pues los centros que ofrecen los mismos servicios en el área privada tienen precios elevados, y en el sector público tienen una atención deficiente.

Su principal debilidad es la poca inversión que ha realizado en la comunicación debido a la crisis económica de la que ya se está recuperando. Y esa también es su principal amenaza, pues si no promueve sus servicios serán pocas las oportunidades para captar más pacientes.

Con base en esos resultados y la aplicación de la teoría motivacional de Frederick Herzberg y la Teoría de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick, se planteó una estrategia de comunicación que abarca lo externo como lo interno, con productos puntuales para cada rama.

La comunicación externa se basará en una serie de afiches informativos y educativos, conferencias de prensa periódicas y el fortalecimiento de la página web de la Liga.

Mientras que para la comunicación interna se plantea el uso intranet, acercamiento de los directivos con los empleados de las cinco sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón, a través de reuniones periódicas en las que se podrá evaluar el clima laboral.

Con estas acciones se busca que la Liga Guatemalteca del Corazón capte más pacientes que sean atendidos por empleados plenamente identificados con la misión, visión y valores institucionales.

Introducción

Un diagnóstico es el primer paso en cualquier proceso de cambio, Espinoza, Ooijens y Tampe (2000), señalan que es el reconocimiento del área en la que se va a trabajar, los síntomas y los signos de una problemática. Es decir, que primero hay que conocer la situación para posteriormente determinar las acciones que lleven a una mejora de la situación, basados en las necesidades y en los recursos con los que se cuenta.

La Liga Guatemalteca del Corazón es una institución no lucrativa que fue fundada en 1962, con el objetivo de brindar atención médica a problemas del corazón a un sector de la población de escasos recursos, aunque presta sus servicios a pacientes de todos los estratos sociales. Es una institución autosostenible, que no recibe subsidios del gobierno, ni depende de ninguna otra organización privada.

Hace ocho años se inició un proceso de reestructuración organizacional que ha causado cierto desgaste a las actuales autoridades administrativas, que ven necesaria la aplicación de un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral y fortalecer la identidad organizacional.

Por otro lado, dentro de pocos meses se inaugurará su primer hospital de día, que prestará servicios ambulatorios y que permitirá que se amplíe la gama de exámenes especializados para sus pacientes. Por lo que se prevé la necesidad de realizar una campaña de información y promoción.

Sin embargo, para determinar las necesidades comunicacionales es necesario realizar una auditoría en la institución, cuyo primer componente es el presente diagnóstico situacional.

Capítulo 1

Diagnóstico Situacional

1.1. Ubicación geográfica

La Liga Guatemalteca del Corazón tiene su sede central en la 14 Calle “A” 2-55 de la zona 1 capitalina, cuenta con otras cuatro sucursales, una en la Calzada Roosevelt, otra en el Centro Comercial Metronorte, la tercera en el Centro Comercial Plaza Solano y la cuarta en Mazatenango.

Todas están debidamente identificadas, lo que permite su rápida ubicación y atienden de lunes a jueves de 7 am a 4 pm, viernes de 7 am a 3 pm y los sábados de 8 de la mañana a las 12 del mediodía.

A media cuadra de la sede central fue instalado un Serenazgo de la Policía Nacional Civil, además existen varios parqueos públicos en las cercanías, que son utilizados principalmente por quienes visitan la Liga, pues el espacio para estacionar en las calles es limitado.

Las ubicaciones en el área metropolitana del departamento de Guatemala, fueron escogidas por ser puntos clave en el ingreso a la ciudad capital, según lo señaló la



Área de recepción y sala de espera, sede Mazatenango



actual directora del departamento de Mercadeo y Relaciones Públicas, Silvia Hurtarte.

La sede de Mazatenango se encuentra a la orilla de la carretera principal CA-2, lo que facilita su localización.

Al ingresar a cualquiera de las sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón, los visitantes encuentran el área de recepción, una sala de espera, la farmacia y servicios sanitarios. Las clínicas están distribuidas de manera que los pacientes pueden llegar a ellas fácilmente.

1.2. Naturaleza de la Organización

Se trata de una organización privada sin fines de lucro, dirigida a todos los estratos sociales, aunque busca proveer de servicios médicos especializados en temas cardíacos a un segmento de la población que por ser de bajos recursos no tiene acceso a este tipo de atención médica, pero que tampoco la pueden obtener del sistema de salud pública.

La Liga Guatemalteca del Corazón es auto sostenible, obtiene sus recursos del cobro de los servicios que presta, fondos que destina principalmente al pago de planillas y honorarios y para la adquisición de equipo de diagnóstico y laboratorio de vanguardia tecnológica. (www.ligadelcorazon.org.gt/index.php/quienes-somos/historia)

La organización no cuenta con subsidios estatales, aunque al momento de realizar este estudio, tiene en vigencia un convenio con el Ministerio de Salud Pública (MSPAS DA-34-2014) con el que se destinan 5 millones de quetzales para la construcción del Hospital de Día ubicado en la Calzada Roosevelt. A cambio de estos fondos, la Liga se compromete a prestar servicios gratuitos a pacientes referidos del sistema de salud pública.

1.3. Misión, Visión y Valores

Como parte de su personalidad e identidad institucional, la Liga Guatemalteca del Corazón funciona con una misión, visión y una serie de valores, que se encuentran

publicados en su página web.

La misión y visión además han sido plasmadas en rótulos que se encuentran en



Foto: Elementos de la identidad institucional se encuentran en todas las sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón

todas las sedes.

1.3.1. Misión

Somos una institución ética, de carácter social que brinda atención especializada en cardiología en los niveles preventivos, investigativo, curativo y de rehabilitación, coadyuvando con el sector salud en la reducción de índices de morbi-mortalidad, promoviendo estilos de vida saludable en la población guatemalteca.

1.3.2. Visión

Reducir para el 2,020 en Guatemala el índice de morbilidad y la tasa de mortalidad de enfermedades cardiovasculares a través de la accesibilidad a programas de estilos de vida saludable, servicios cardiológicos preventivos, curativos y de rehabilitación, con equipo de alta tecnología y personal especializado.

1.3.3. Valores

- Ética profesional
- Responsabilidad y compromiso con el paciente
- Excelencia en el servicio
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Equidad
- Liderazgo
- Pasión
- Respeto
- Amabilidad

1.4. Descripción de actividades

La principal actividad diaria de la Liga Guatemalteca del Corazón es brindar consultoría médica cardiológica, realizar estudios de electrocardiogramas, monitoreo de presión arterial, monitoreo Holter, prueba de esfuerzo, consulta

nutricional, consultas neumológicas, consultas médicas nefrológicas y consultas médicas endocrinológicas y pruebas de densitometría ósea.

Además institucionalmente tienen detallados sus objetivos, siendo estos:

- De Investigación: Determinar la incidencia y prevalencia de las enfermedades cardiovasculares en el medio guatemalteco, así como sus causas y factores de riesgo que la producen para desarrollar programas con evidencia científica en detección y tratamiento de los factores de riesgo modificables y de la enfermedad coronaria.
- De Prevención: Desarrollar programas de atención primaria y secundaria a través de estratificar a los pacientes según el nivel de riesgo y así definir la intensidad de la intervención con la probabilidad que presenta el sujeto de padecer eventos cardio o cerebrovasculares.
- De Atención a los enfermos: Mejorar la calidad del diagnóstico y del tratamiento eficaz de los pacientes con enfermedad coronaria u otra enfermedad aterosclerótica establecida.
- De Rehabilitación: Proporcionar los medios adecuados para recuperar las condiciones de salud que faciliten su reintegración a la sociedad, como personas productivas.
- De Divulgación: Apoyar el desarrollo de campañas en pro de la salud cardiovascular con el propósito de que la población adopte estilos de vida saludables y sirvan de modelos para la sociedad.

1.5. Actores

1.5.1. Internos

Hasta el 15 de mayo de 2015 los registros de Recursos Humanos señalan que laboran en la institución 107 personas, distribuidas en las cinco sedes, entre ellos se encuentran

- Médicos cardiólogos
- Auxiliares de enfermería
- Secretarias

- Auxiliares de contabilidad
- Laboratoristas
- Técnicos en Rayos X

No se toma en cuenta al personal de mantenimiento, ni de seguridad, pues estos servicios son prestados por empresas externas contratadas por la Liga.

1.5.2. Externos

Por la naturaleza de sus actividades, la Liga del Corazón es parte del Consejo de Bienestar Social, quienes son parte de su público externo.

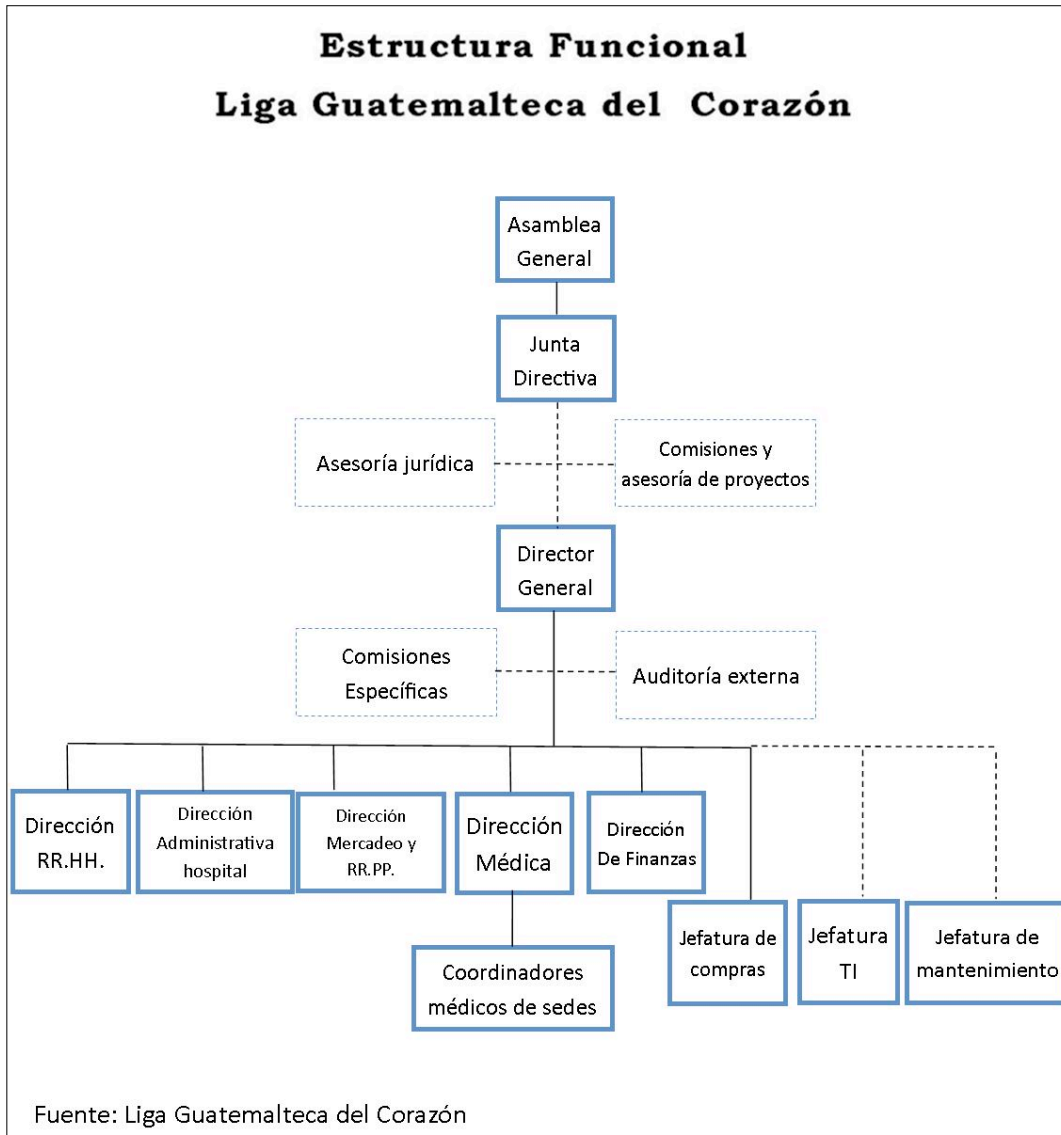
Además se relaciona con casas farmacéuticas e instituciones públicas de salud.

Sin embargo, su público principal son los pacientes y sus familiares. Según los datos de la Dirección de Mercadeo, la Liga atiende a aproximadamente 30 mil pacientes al año.

1.6. Organigrama

De momento, la Liga Guatemalteca del Corazón no cuenta con un organigrama, pero sí posee una estructura funcional que se grafica a continuación

Ilustración 1



1.7. Perfil de los trabajadores

Por el tipo de servicio que presta, el personal de la Liga Guatemalteca del Corazón debe ser altamente capacitado y con especializaciones, y que se desempeñen respetando los valores de la institución.

Los puestos básicos que se cubren en la Liga son:

- Médicos cardiólogos: Doctores con especialización en enfermedades cardiovasculares, con experiencia comprobada.
- Auxiliares de enfermería: Asistentes médicos con experiencia en enfermedades cardiovasculares.

- Secretarias de atención al público
- Técnicos en Rayos X
- Auxiliares de contabilidad: Peritos contadores encargados de los procesos contables de la Liga.
- Encargados de farmacia: Personal con conocimiento farmacéutico

Capítulo 2

Fundamentos Epistemológicos

Las soluciones propuestas se basan en la Teoría de las Comunicación Humana, de Paul Watzlawick y en la Teoría Motivacional de Frederick Hertzberg, también conocida como la teoría de los dos factores.

2.1. Teoría de la Comunicación Humana

Esta teoría planteada por Paul Watzlawick señala que la comunicación es un sistema donde al modificar uno de sus elementos se modifica también las relaciones de todos los elementos.

Establece cinco axiomas de la comunicación

1. Es imposible no comunicar.
2. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación: Todo mensaje, además de las palabras (contenido) tiene un sentido que solo el receptor puede decodificar (relación).
3. La puntuación de los hechos determina la comunicación: Depende de cómo y en qué momento una persona percibe la información para su interpretación
4. La comunicación tiene un contenido digital y otro análogo: Lo que se dice en el mensaje (las palabras) es la parte digital, mientras que la forma o cómo se dice (gestos, nivel de voz, etc.) es la parte análoga.
5. La comunicación genera relaciones simétricas y complementarias: No se comunica de la misma forma entre personas del mismo nivel, que con personas de rangos superiores o inferiores.

Así mismo señala que toda comunicación es conducta y toda conducta afecta la comunicación, que se divide en tres áreas:

1. Sintáctica: se ocupa del orden y los canales en los que se da la comunicación y la circulación de la misma.
2. Pragmática: Las acciones comunicativas y sus efectos.
3. Semántica: Los significados.

Como se logró establecer, actualmente la Liga Guatemalteca del Corazón no cuenta con estrategias de comunicación, por lo que no se tiene el control necesario sobre los mensajes que se emiten dentro de la institución ni los que se generan a su alrededor en el ámbito público.

Por ello es fundamental basarse en las tres áreas descritas por Watzlawick para desarrollar la estrategia de comunicación de manera integral.

Para tener una comunicación ordenada y que llegue de manera efectiva por los canales adecuados, tanto al público interno como externo, se desarrollará el área sintáctica, a través de la utilización de la intranet (para el público interno) y los afiches, actualizaciones de la página web, las conferencias de prensa y volantes (para el público externo).

Por supuesto que todas estas acciones generarán una reacción, por lo que es preciso monitorear los efectos que cada actividad comunicativa tendrá en los públicos de la Liga Guatemalteca del Corazón, cumpliendo así con el área pragmática.

El área semántica es de vital cumplimiento dentro de la Liga Guatemalteca del Corazón, pues por ser una entidad médica se corre el riesgo de utilizar terminología que el público no comprenda en su totalidad. Es por ello que se cumplirá al mantener claros todos los mensajes que emita la Liga, tanto para sus empleados como para los usuarios.

2.2. Teoría Motivacional de Frederick Hertzberg

Este psicólogo asegura que todas las condiciones ambientales en las que se mueve una persona son los factores de higiene, tales como el sueldo, la política de la empresa u organización, la relación laboral, la supervisión, la seguridad laboral, etc.

A éstos también se les conoce como factores extrínsecos o de insatisfacción, y Herzberg los cataloga como de “higiene” porque considera que son aspectos que pueden jugar un factor “preventivo” o “profiláctico” de posibles insatisfacciones y generar un ambiente de amenaza. Y son elementos que están fuera del control del individuo.

Por otro lado cataloga como factores de motivación a aquellos aspectos que están más relacionados con el puesto específico del empleado: Los logros, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento, la madurez, etc.

Según Herzberg son estos factores los que impactan seriamente en la vida de los empleados, estimulan sus actitudes positivas y le permiten lograr satisfacción. La teoría de los Dos Factores establece que la mejora en los elementos higiénicos no garantizan por sí solos la satisfacción del empleado, pero su descuido es definitivamente causa de insatisfacción. Mientras el estímulo de los factores de motivación, a través del enriquecimiento de tareas, tiene efectos altamente deseables.

Esta base científica será utilizada en la comunicación interna de la Liga, pues se ha detectado un grado de desmotivación en los empleados. Además se busca una identificación total de los colaboradores con la institución.

En la estrategia de comunicación se establece la realización de reuniones periódicas de los directivos de la Liga con el personal. Con este acercamiento se espera obtener de primera mano información sobre las situaciones que afectan a los colaboradores y poder darles soluciones. Abrir este canal de comunicación permitirá atender factores higiénicos, señalados por Herzberg.

Dentro de la intranet, que es una de las herramientas de comunicación interna de la estrategia, existirá un espacio para dar a conocer informes mensuales de la situación de la Liga Guatemalteca del Corazón, para que todos los colaboradores

estén enterados de los cambios y los resultados que se obtenga, de modo que puedan darse cuenta de los logros individuales y grupales.

Con estas herramientas se pretende empoderar a los colaboradores y al darles información positiva de la empresa y el reporte de su desempeño se les brindará seguridad laboral, lo que según la teoría de Herzberg, les permitirá alcanzar la satisfacción.

Capítulo 3

Metodología aplicada

3.1. Método y tipo de investigación

El diagnóstico situacional y comunicacional de la Liga Guatemalteca del Corazón se elaboró en los meses de mayo y junio del 2015, con el método inductivo, pues a partir de conocer los puntos de vista individuales, se pudo establecer los problemas generales que afectan el proceso comunicacional de la institución completa.

El tipo de investigación es mixto, ya que se buscó determinar cómo se desarrolla la comunicación interna y externa en y por la Liga Guatemalteca del Corazón, sus fortalezas y sus áreas de oportunidades, por lo que se realizó una investigación cualitativa, que según Charles Ragin, citado por Acedos, March y Prieto (2002) es la que orienta el estudio de situaciones desarrolladas por los propios actores sociales, “donde se recogen y analizan las opiniones, discursos, acciones y significados personales para comprenderlos en profundidad, con énfasis en el proceso”.

Pero también se determinó la cantidad de personas a las que está llegando la información, tanto en la comunicación interna como externa, por lo que se aplicaron técnicas de recolección de datos cuantitativos.

3.2. Planteamiento del problema

Para realizar esta investigación se planteó el siguiente problema

¿Cuál es la situación de los procesos de comunicación interna y externa de la Liga Guatemalteca del Corazón?

3.3. Objetivos

3.3.1. General

- Determinar el grado de efectividad de los procesos y medios de comunicación internos y externos de la Liga Guatemalteca del Corazón.

3.3.2. Específicos

- Definir los canales de comunicación que se utilizan en la Liga Guatemalteca del Corazón
- Identificar a los actores clave en los procesos de comunicación interna.
- Detectar posibles ruidos en la comunicación interna de la institución
- Determinar cuáles son los públicos externos en los que se ha enfocado la comunicación de la LGC
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las que se relaciona, tales como entidades de gobierno, proveedores y consumidores.
- Analizar el contenido de los mensajes que emite la organización

3.4. Técnicas

Para la obtener la información necesaria para la realización del diagnóstico se implementaron las siguientes técnicas:

3.3.1. Recopilación documental: En internet, se buscó el material disponible sobre la Liga Guatemalteca del Corazón, donde se obtuvo la información básica de la institución.

3.3.2. Observación no participativa: En cada visita que se realizó a las sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón se obtuvo información valiosa sobre el funcionamiento de la institución, los roles de sus colaboradores y la vías de comunicación que se utilizan.

3.3.3. Entrevistas: Se realizaron entrevistas semiestructuradas con personas clave dentro de la organización para la recopilación de datos y cotejo de información recabada por otros medios. Varias de estas entrevistas se realizaron bajo la condición de confidencialidad.

3.3.4. Encuestas: Se realizaron encuestas a usuarios y personas sin relación alguna con la organización, a fin de establecer la efectividad en la comunicación externa.

Mientras que para establecer la situación de la comunicación interna, se realizó un cuestionario destinado a conocer la opinión de los empleados de la Liga Guatemalteca del Corazón sobre el clima laboral en el que se desenvuelven, el grado de identificación con la institución y determinar la efectividad de los medios de comunicación interna.

3.3.5. Análisis FODA:

A partir de los resultados de las fichas de observación, entrevistas, cuestionarios y encuestas se pudo establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Liga del Corazón.

Esta herramienta permite que mediante cruces de variables se pueda identificar las posibles líneas de acción.

3.5. Instrumentos

3.5.1. Observación no participativa:

Se generó fichas en las que se registró datos sobre la disposición física de las instalaciones de las sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón, sobre el ambiente laboral, la atención a los pacientes y los medios de comunicación interna.

3.5.2. Entrevistas:

Esta guía de preguntas tuvo como objetivo recabar información de fuentes primarias sobre la situación general de la Liga Guatemalteca del Corazón y para desarrollar temas surgidos en otros instrumentos, tales como los cuestionarios a empleados de la organización.

3.5.3. Cuestionarios:

En conjunto con las autoridades de la Liga Guatemalteca del Corazón se desarrolló un cuestionario de tipo auto-administrado. La mayoría de preguntas eran de opción múltiple, pero también se incluyeron preguntas de hecho, cuya respuesta era concisa y fácil de precisar, y preguntas de opinión, que permitieron a los empleados expresarse libremente. Los cuestionamientos giraban en torno a la identificación del personal con la institución, el ambiente laboral en el que se desarrollan, los medios de comunicación interna y su efectividad.

Se crearon dos tipos de cuestionarios, uno para cada grupo de estudio

- Pacientes
- Público general

Mediante cuestionarios simples se pretendía establecer la efectividad de la comunicación externa de la Liga Guatemalteca del Corazón y su posicionamiento de marca.

3.6. Población

Para el diagnóstico de comunicación interna se trabajó con los siguientes datos: Actualmente laboran en las cinco sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón 107 personas, de las cuales 25 son médicos y que no formaron parte de este estudio por indicaciones de las autoridades de la organización, por considerar que los galenos no influyen en los procesos comunicacionales de la institución, por lo que se tomó en cuenta a 82 colaboradores de la Liga.

Para la comunicación externa se tomó como base 30,000 pacientes, que es el estimado de personas que anualmente atiende la Liga Guatemalteca del Corazón en sus cinco sedes, por considerar que es su público externo directo.

3.7. Muestra

En cuanto al personal interno de la Liga Guatemalteca del Corazón, se entrevistó a todo el personal.

Sin embargo para determinar el número de pacientes y del público externo que tenía que ser encuestado para conocer la efectividad de la comunicación de la Liga, se utilizó la siguiente fórmula estadística:

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

Donde “n” es el tamaño de la muestra

“N” es el tamaño del universo

“Z” es la desviación del valor medio aceptada

“e” es el margen de error

“p” es la proporción esperada

Teniendo como parámetros un margen de error máximo (e) del 5 por ciento, una desviación (Z) de 1.96 y un nivel de confianza de 95 por ciento.

Para calcular el número de pacientes a ser encuestados se tomó el porcentaje promedio de pacientes que se atienden diariamente en las diferentes sedes (100), por lo que la muestra quedó establecida en 80.

Igual número de personas sin relación con la Liga fueron encuestados, al azar, en las áreas circundantes a las sedes ubicadas en el departamento de Guatemala.

3.8. Procedimiento

1. Como primer paso se procedió a buscar referencias de la Liga Guatemalteca del Corazón en Internet. De esa manera se ubicó el portal electrónico de la institución, que cuenta con información sobre su identidad corporativa (Misión, Visión y Valores).
2. Luego se procedió a realizar la entrevista de acercamiento. Esta se realizó con la M.Sc. Silvia Hurtarte, Directora de Mercadeo y Relaciones Públicas de la Liga, pero que al momento de realizar este diagnóstico también asume funciones de la dirección de Recursos Humanos.

3. Con base a esta primera cita, se empezó a trabajar en los cuestionarios que se entregaron a los empleados de la Liga, formulario que fue validado por M.Sc Hurtarte.
4. La siguiente fase fue conocer la opinión de los empleados de la Liga, a través de los cuestionarios. Cada colaborador se tomó entre 10 y 15 minutos en contestar las preguntas.
5. Con algunos de estos colaboradores se realizaron entrevistas semi-estructuradas, bajo la premisa de que sería confidencial.
6. Los 66 formularios fueron tabulados en una hoja electrónica de Excel, lo que permitió un análisis ordenado de las respuestas.
7. También se sistematizó la información obtenida mediante las entrevistas a los colaboradores.
8. Luego se procedió a encuestar a los pacientes de la Liga Guatemalteca del Corazón. El 30 por ciento de los encuestados estaban dentro de las instalaciones cuando contestaron el formulario, el resto fue entrevistado cuando ya se retiraban de las sedes. Se realizó de esta manera el procedimiento, pues la última pregunta del cuestionario se refería al símbolo de la institución y se detectó que quienes estaban dentro de la sede buscaba material gráfico de la Liga para contestar. Situación que se registró en menor proporción en el grupo que fue encuestado ya afuera de las instalaciones.
9. Estos elementos sirvieron para realizar el análisis FODA, con sus respectivos cruces de variables, lo que permitió visualizar los principales retos de la institución y las principales áreas a fortalecer.

Capítulo 4

Diagnóstico comunicacional

Los procesos de comunicación son fundamentales en toda institución. Por ello se analizaron las dinámicas comunicacionales que se llevan a cabo dentro y por la Liga Guatemalteca del Corazón.

4.1. Análisis de la comunicación interna

Actualmente la LGC no tiene un plan formal de comunicación interna, y utiliza dos medios de información establecidos:

Comunicación directa: Se realiza a través de oficios, memorandos y circulares dirigidos a personas o puestos específicos.

Carteleras Informativas: Son áreas en las que se coloca información general, tales como los cumpleaños del mes, los turnos de fin de semana y directrices para los colaboradores en general. Siendo el departamento de Mercadeo y Relaciones Públicas quien se encarga de alimentar estas carteleras.

Existen un total de nueve carteleras en las cinco sedes de la Liga. La distribución de las carteleras se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N°.1

Cartelera Informativas

CARTELERAS INFORMATIVAS		
LIGA GUATEMALTECA DEL CORAZÓN		
Sede	Cantidad	Área
Central	4	Mercadeo
		Pasillo entrada primer nivel
		Comedor
		Archivo
Roosevelt	1	Ecocardiograma
Aguilar Batres	1	Comedor
Metronorte	1	Comedor
Mazatenango	2	Cafetería
		Garita

Fuente: Liga Guatemalteca del Corazón 04 junio 2015

Anteriormente existió un boletín, que dejó de circular hace tres años por la falta de interés que los empleados mostraban en él. Se editaba a un solo color, y era el departamento de recursos humanos quien lo elaboraba. Actualmente existe el interés por volver a producirlo, pero la falta de personal y de tiempo han retrasado el proyecto, según indicó la M.Sc Silvia Hurtarte.

Tras la observación y el análisis de los resultados de los cuestionarios se pudo determinar que las comunicaciones vertical y horizontal son las predominantes dentro de la Liga.

Según los resultados del cuestionario aplicado con los empleados de la Liga, la mayoría opina que los procesos de comunicación interna son buenos, tal como se puede apreciar en la gráfica número 1.

Gráfica N°.1



Sin embargo, la mayoría de los colaboradores de la Liga señala no recibir retroalimentación positiva sobre el desempeño de sus labores de forma directa de sus superiores y desconocen los criterios de evaluación de desempeño.

4.1.1. Vertical descendente y ascendente

En la Liga Guatemalteca del Corazón se emplea la comunicación vertical descendente de la manera más formal posible, y así lo perciben los trabajadores de la Liga. La mayoría señala que recibe de forma clara y directa las indicaciones.

Según se determinó tras las encuestas, no hay un consenso a la hora de determinar si los jefes permiten establecer una comunicación ascendente efectiva. Algunos empleados incluso sienten que sus opiniones no son valoradas o tomadas en cuenta. Algunos otros sienten que sus superiores se dirigen a ellos sólo para girar órdenes

Cuadro N°.2
Comunicación vertical

<i>Pregunta</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>No Aplica/No respondió</i>	<i>Total</i>
<i>Mi Jefe escucha mis opiniones y me permite participar en la toma de decisiones</i>	4	4	16	16	20	6	66
<i>Mis superiores se comunican conmigo sólo para darme órdenes o instrucciones</i>	8	2	22	14	12	8	66

Fuente: Diagnóstico Comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón junio 2015

4.1.2. Horizontal

Mientras tanto la comunicación horizontal está muy bien evaluada, a pesar de que la mayoría de trabajadores de la Liga tienen poco tiempo laborando en la organización, sienten el apoyo de sus compañeros; no sólo de área, sino de toda la institución.

Cuadro N°.3
Comunicación horizontal

<i>Pregunta</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>No Aplica/No respondió</i>	<i>Total</i>
<i>Cuento con la colaboración de personas de otros departamentos</i>	1	1	14	18	31	1	66
<i>Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento</i>	3	2	6	10	44	1	66

Fuente: Diagnóstico Comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón junio 2015

4.1.3. Circular

La comunicación circular se refiere a la interacción interpersonal entre los empleados de la Liga Guatemalteca del Corazón, y que influye directamente en la conducta de todos los involucrados.

En ese sentido, se pudo detectar que existen conflictos personales que afectan la comunicación circular en la institución. Recelos entre compañeros y señalamientos de favoritismos que afectan el ambiente laboral. Situación que no se ve reflejada en las respuestas del cuestionario, pero sí en los comentarios escritos por los colaboradores en la parte final de dicho formulario.

Cuadro N°.4
Comunicación circular

<i>Pregunta</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Siempre</i>	<i>No Aplica/No respondió</i>	<i>Total</i>
<i>Mi jefe me trata de forma justa y evita favoritismos</i>	5	2	12	12	32	3	66
<i>Estoy dispuesto/a a hacer un esfuerzo extra para atender bien a mis compañeros</i>	0	0	5	11	46	4	66

Fuente: Diagnóstico Comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón junio 2015

Cuadro N°.5
Comentarios de colaboradores de la Liga

Comentarios	Porcentaje de personas que emitieron esta opinión
<i>Que se impartan cursos de motivación, superación personal y académica.</i>	7%
<i>Implementación de otros medios de comunicación interna (informativo mensual o bimestral)</i>	9.10%
<i>Que exista trato igualitario, sin favoritismos</i>	11.70%
<i>Que exista claridad en las instrucciones y las den de buena manera</i>	19.95%
<i>Hay demasiados chismes</i>	19.95%
<i>Evitar el sobrecargo de labores</i>	18.08%
<i>Mejorar comunicación jefe-empleado</i>	32.18%
<i>Mejorar el sistema de citas y atención médica</i>	9.09%
<i>Mejorar programa de mantenimiento a equipo especializado</i>	6.98%
<i>Establecer mecanismo de evaluación laboral</i>	32.18%
<i>Existe mucha desconfianza</i>	18.02%
<i>Hay roces y rivalidades</i>	18.02%

Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemala del Corazón junio 2015

4.1.4. Comunicación en crisis

Ninguna institución está exenta de sufrir una crisis, ya sea por factores internos o externos, por lo que es necesario contar con un plan que permita hacer frente a

estas situaciones. Sin embargo la Liga Guatemalteca del Corazón no cuenta con una estrategia o planificación para abordar las crisis.

4.1.5. Clima organizacional por sedes

Aunque se analizó el proceso general de la comunicación externa para dar un diagnóstico que permita mejorar los procesos en toda la organización, cada una de las sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón tiene desafíos particulares.

- Sede central: Esta ubicada en la zona 1 de la ciudad capital, es la que acapara la mayor cantidad de colaboradores, pues es el cerebro de la Liga. Pero también es la sede en la que más claridad tienen los colaboradores sobre sus funciones específicas y menos problemas de comunicación reportan.

Sus principales comentarios fueron propositivos, por ejemplo, piden más capacitaciones, actividades de integración, etc.

- Sede Roosevelt: Estas clínicas están funcionando desde hace dos años y el número de pacientes se duplica año con año, según las estimaciones de la encargada de la sede Haydee de Rodas. Sin embargo, según lo manifestaron los trabajadores, siguen laborando en esta sede sólo cinco personas, que a veces no son suficientes para brindar una atención adecuada a los pacientes, siendo la falta de personal la principal queja.

También señalaron que hay dificultades de comunicación con la sede central, por lo que las dificultades que puedan tener tratan de resolverlas de forma interna, buscando apoyo únicamente cuando es muy necesario.

La rotación de personal también preocupa a quienes laboran en esta sede. Incluso una de las colaboradoras señaló que “cada quincena o fin de mes, tenemos miedo que nos den las gracias y nos despidan” (entrevista confidencial) temor que afecta el desenvolvimiento del personal.

- Sede Mazatenango: Los favoritismos y trato desigual es lo que más comentan los colaboradores de esta sede, en la que laboran 13 mujeres y 2 hombres.

Algunas colaboradoras señalan que los integrantes masculinos reciben más atenciones y un mejor trato que las mujeres.

- Sede Metronorte: Al momento de hacer el diagnóstico, en esta sede trabajaban únicamente cuatro personas, una de ellas con más de 13 años de estar en la Liga, pero que una semana antes de ser entrevistada para este trabajo (23 de julio de 2015) presentó su carta de renuncia, asegurando que las condiciones laborales habían cambiado drásticamente en la institución y que no existía motivación.

Además señaló que existen preferencias de los jefes de dirección con el personal administrativo, haciendo de menos a las enfermeras.

Aunque para la elaboración del diagnóstico no se tomó en cuenta a los médicos, en esta sede uno de los galenos pidió ser parte del estudio y criticó los cambios organizacionales que se llevan a cabo en la Liga, asegurando que ya no piensan en el personal, que no hay una evaluación objetiva de lo que se hace y señalando que la administración actual está más interesada en el aspecto económico que en poner atención a los requerimientos reales de la institución.

- Sede Aguilar Batres: “No hay ventilación, “Se encierra mucho el calor” “Necesitamos aire acondicionado” Estos fueron los comentarios que los trabajadores de esta sede hicieron, y lo repitieron muchas veces. Es obvio que las condiciones físicas del lugar está entorpeciendo, no sólo el funcionamiento del personal, sino la relación con los pacientes, pues también refirieron que algunos pacientes prefieren irse por no poder soportar el calor que hace en el lugar.

La encargada de la sede, Mildred Maldonado, asegura que se pasó el reporte en varias ocasiones a la sede central, pero que no han obtenido respuesta a su requerimiento de reparar el sistema de aire acondicionado, “Aquí no es un lujo, es algo necesario”, señaló.

4.2. Análisis de la comunicación externa

La importancia de la comunicación externa de una organización radica en que permite promover su imagen pública o mejorar la existente.

AnneBartoli, citada por Altuve y Behrens (2004), señala que la comunicación externa puede realizarse en tres niveles:

4.2.1. Operativa:

Es la comunicación que se practica entre los empleados y colaboradores de la institución con públicos externos con quienes desarrollan actividades profesionales. Es decir con clientes, proveedores, representantes de otras organizaciones, etc.

4.2.1. Estratégica:

Es la comunicación que la institución mantiene con otras organizaciones con el fin de establecer o mantener relaciones positivas y cercanía con personas en puestos claves (funcionarios, directores empresariales, etc.), para establecer alianzas mutuamente beneficiosas.

4.2.2. De notoriedad

Es la información que emana de la institución hacia los medios de comunicación para “dar a conocer sus productos o servicios, mejorar su imagen y desarrollar su notoriedad”. Es decir la publicidad, conferencias de prensa, giras mediáticas, etc.

Aunque de momento, por no tener presupuesto, la Liga Guatemalteca del Corazón no cuenta con una estrategia de comunicación, no desarrolla formalmente ninguno de estos tres tipos de comunicación externa.

Sin embargo, como lo establece Watzlawick (1985, p. 50) en el primero de sus axiomas, es imposible no comunicar, por lo que en base a las observaciones se ha detectado que la comunicación externa involucra a los públicos siguientes:

Cuadro N°.6
Comunicación operativa:

PERSONAL DE LGC	PÚBLICO EXTERNO
Médicos, enfermeras, secretarías y agentes de seguridad.	Pacientes, potenciales clientes (personas interesadas en conocer los servicios que presta la Liga), visitantes médicos, mensajeros.
Personal de contabilidad y tesorería	Distribuidores de insumos, mensajeros
Directores de área	Directores de casas médicas, funcionarios de gobierno,
Junta Directiva	Expertos extranjeros, altos directivos de casas médicas

Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

Cuadro N°.7
Comunicación estratégica:

PERSONAL DE LGC	PÚBLICO EXTERNO
Directores de área	Funcionarios de gobierno, directores de casas médicas, expertos.
Junta Directiva	Altos funcionarios de gobierno, funcionarios extranjeros, expertos internacionales, directores de casas médicas, directores de instituciones afines.

Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

Cuadro N°.8
Comunicación de notoriedad

PERSONAL DE LA LGC	PÚBLICO EXTERNO
Dirección de Relaciones Públicas	Medios de comunicación
	(a requerimiento de los periodistas)

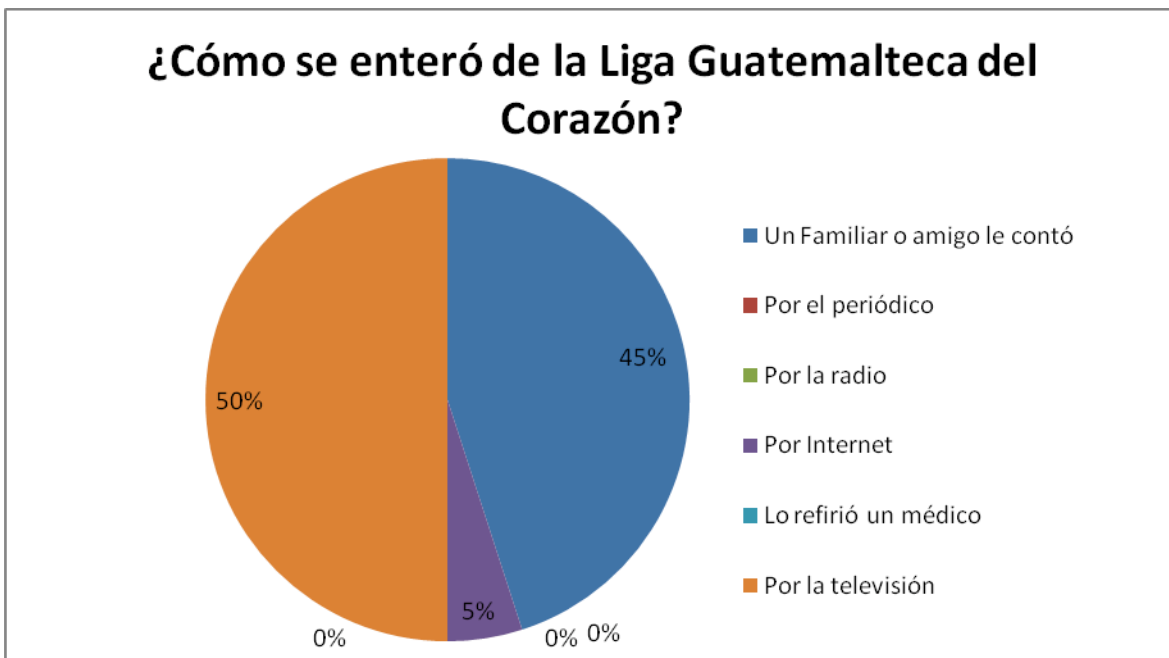
Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

4.2.3. Usuarios

Según los datos de la Liga Guatemalteca del Corazón, al año atienden a un promedio de 30 mil pacientes, contando a aquellos que tienen un tratamiento de larga duración, quienes llegan a reconsultas, los de nuevo ingreso y a quienes buscan servicios de análisis, pero que consultan a médicos externos.

Según se pudo determinar a través de las encuestas, que los pacientes de la Liga se han enterado de los servicios de la institución principalmente por referencia de algún médico o porque algún amigo o familiar les informó.

Gráfica N°.2



Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

Mientras que un 55 por ciento del público no relacionado con la Liga dijo haber escuchado de la organización y de ellos el 70 por ciento sabía de los servicios que presta la Liga Guatemalteca del Corazón.

4.2.4. Instituciones

Por políticas institucionales, la Liga Guatemalteca del Corazón ha preferido mantener una distancia con respecto a instituciones gubernamentales, aunque de momento tiene un acuerdo con el Ministerio de Salud, quien destinó 5 millones de quetzales para la construcción del Hospital de Día de la Liga, a cambio de poder referir a un número determinado de pacientes hacia la Liga.

Además es miembro del Consejo de Bienestar Social, que agrupa a organizaciones sin fines de lucro y benéficas, que prestan sus servicios a la sociedad guatemalteca.

4.2.5. Análisis de la identidad corporativa

La identidad corporativa es todo aquello que distingue a una organización de cualquier otra. Costa (1999) señala que es la manifestación visual de una empresa por medio de la forma, el color y movimiento, a fin de representar de manera coherente y tangible a una institución.

4.2.5.1. Los signos de la identidad corporativa

El mismo autor señala que la identidad corporativa está compuesta por tres grupos de signos: lingüísticos, icónicos y cromáticos, con esta base se analiza la imagen visual de la Liga.



Signos Icónicos: La representación de corazón que en un solo trazo en espiral forma los dos ventrículos cardiacos y el espacio auricular.

Signos Lingüísticos: En mayúsculas las siglas “LGC” en fuente Aquiline Black Italic.

Debajo, en fuente Santa Fe LET, el nombre de la institución y en la parte inferior “Liga Guatemalteca del Corazón” y finaliza con LA ORACIÓN “Cuida tu corazón”.

Signos Cromáticos: Se utilizan dos colores El rojo (pantone Red485 C) en el corazón y el negro (pantone Black) en el área lingüística.

Además de ser un color que llama la atención, según Heller, Eva (2008) el color rojo simboliza sangre y fuego, y estos dos elementos tienen “en todas las culturas de todos los tiempos, un significado existencial. Por eso son símbolos universales” Heller también señala que “el efecto psicológico y simbólico de la sangre hace del rojo el color dominante en todos los sentimientos vitalmente positivos” por lo que al unir este color con la imagen del corazón da la idea de un órgano saludable, de vitalidad y bienestar.

Mientras que al usar el color negro en la parte lingüística da mayor seriedad a la institución, pues ese color transmite un sentimiento de solidez, objetividad.

4.2.5.2. Las funciones de la Identidad corporativa

Costa, Joan (2003) señala que la identidad corporativa cumple dos funciones esenciales: inmediata y acumulativa.

En su función inmediata, la Liga Guatemalteca del Corazón pretende que los guatemaltecos la perciban como una institución interesada en la salud y en los procesos preventivos y como un prestador de servicios de calidad en las áreas de diagnóstico y tratamiento de las enfermedades cardiovasculares.

Así mismo busca que su área de investigación sea reconocida como una fuente fiable y de prestigio en el campo de la medicina.

Mientras que en la función acumulativa la Liga procura que a sus 53 años de existencia sirvan de respaldo para los pacientes que a pesar de pagar una cuota

relativamente baja, reciben tratamientos de vanguardia. Que sus esfuerzos en el campo de la salud preventiva genere un impacto real en los guatemaltecos y su calidad de vida.

4.2.6. Análisis de la imagen corporativa

La imagen corporativa es la expresión visual de una institución. Para ello se vale de la forma y el color para crear un objeto que la represente. Así lo expone Costa (1999) quien además señala que esta representación gráfica permite que una persona pueda asociar, recordar o describir a dicha organización.

4.2.6.1. La realidad corporativa

Esto se refiere a todo aquello que se sabe que es cierto, real de una institución. Elementos como su historia, sus características e incluso su constitución legal.

La Liga Guatemalteca del Corazón fue fundada el 22 de mayo de 1962 con el objetivo de brindar servicios médicos de calidad sin fines de lucro. No recibe subsidios públicos ni privados, es auto sostenible, cobrando una mínima cuota por sus servicios.

Presta sus servicios en cinco sedes, cuatro ubicados en el área metropolitana del departamento de Guatemala y una en Mazatenango. Todas ellas equipadas con instrumentos de alta gama tecnológica y personal especializado en cada área.

Aunque sus servicios están a disposición de todos los guatemaltecos, la mayoría de sus pacientes son de 40 años o más de estratos C- ó D.

La institución inició un proceso de reestructuración hace cuatro años, debido a malos manejos financieros. Los cambios iniciaron a partir de la llegada del Doctor Francisco José Arroyave a la presidencia de la Junta Directiva, quien ha impulsado nuevas políticas internas de administración.

De momento no se cuenta con una estrategia de comunicación interna ni externa. Por lo que la mayoría de mensajes para los empleados y pacientes se realiza a través de carteleras.

Se ha solicitado presupuesto para realizar una campaña de comunicación que tendría presencia únicamente en una estación radial y en un periódico matutino.

Hace dos años dejó de realizarse el boletín institucional, por no contar con personal suficiente que se hiciera cargo y por los costos que este suponía. Sin embargo los directivos han manifestado interés por volver a contar con esta herramienta de comunicación.

Para su comunicación externa la Liga Guatemalteca del Corazón cuenta con una *fanpage* en *Facebook* y una página web (<http://www.ligadelcorazon.org.gt>) donde publican información general sobre la institución y anuncios sobre jornadas de salud.

Tanto la comunicación interna como la externa, están a cargo de la Dirección de Mercadeo y Relaciones Públicas.

4.2.6.2. La cultura corporativa

Se refiere al comportamiento de la institución, lo que hace y como lo hace. Gran parte del personal de la Liga Guatemalteca del Corazón es de reciente contratación, todos se dirigen con amabilidad y de modo servicial hacia los visitantes, sean pacientes o no.

El mismo comportamiento muestran empleados de otras empresas pero que prestan sus servicios en la Liga (*outsourcing*) como el personal de mantenimiento y de seguridad.

El personal no está identificado con gafetes y también hace falta señalización interna de las instalaciones (rotulación de áreas y oficinas).

Está pendiente de determinar el grado de identificación que los colaboradores tienen con la institución y el estado real del clima organizacional, que se establecerá a través de las encuestas y entrevistas programadas.

4.2.6.3. La identidad corporativa

Costa, en el número 34 de la revista Razón y Palabra (2003) define la identidad corporativa como “El ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis” Es decir, lo que hace a cada institución única. Se fundamenta en su misión y valores.

La Liga del Corazón brinda atención especializada en cardiología en los niveles preventivos, investigativo, curativo y de rehabilitación. Busca la reducción de índices de morbi-mortalidad, promoviendo estilos de vida saludable.

Para ello se basa en la ética profesional, en la responsabilidad y el compromiso con los pacientes. Busca la excelencia en el servicio, a través del trabajo en equipo, la innovación y la equidad. Fomenta el liderazgo entre sus colaboradores.

Su principal objetivo es la salud de los guatemaltecos, por lo que genera propuestas para mejorar el estilo de vida que permitan una mejor calidad de vida

4.2.6.4. La comunicación corporativa

Para Joan Costa, citado por Egidos y Paez (<http://www.ull.es>) "La comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación y servicio) el vector de la imagen corporativa."

Como ya se señaló anteriormente, la Liga Guatemalteca del Corazón, no cuenta con acciones estratégicas en el área de comunicación. Sin embargo, como se sabe “es imposible no comunicar”, si hay acciones mayormente informacionales en el ámbito interno y de promoción de productos en el externo.

De momento, su principal deficiencia es no tener una estructura formal para llevar las comunicaciones. Aunque cuentan con carteleras, la información se actualiza cada mes. Su base actual es la comunicación vertical, que podría no estar dando los resultados deseados, extremo que se verificará con las encuestas y entrevistas que están pendientes de realizarse.

4.3.FODA

4.3.1. Análisis y pronóstico de la situación

La principal fortaleza de la Liga Guatemalteca del Corazón es ser un centro médico especializado que presta su servicio a precios módicos, lo que la coloca en un nicho del mercado prácticamente sin competencia, pues los otros centros que prestan los mismos o servicios similares o son públicos, con una atención restringida o son privados, con costos sumamente elevados.

Sus oportunidades radican en áreas poco exploradas por la Liga tales como las alianzas con empresas que les puedan suministrar a modo de patrocinio, elementos esenciales de la comunicación (gafetes, rótulos, banners, etc.)

En cuanto a las debilidades, se puede señalar que está saliendo de una crisis financiera, lo que limita sus posibilidades de inversión.

Y las amenazas son las deficiencias en la comunicación, que no permiten dar a conocer los servicios y atenciones que presta.

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
F1	Conocimiento del mercado	Situación financiera en recuperación	D1
F2	Equipo médico de vanguardia	Algunos recursos humanos están subutilizados	D2
F3	Personal altamente capacitado		
F4	Hospital recién inaugurado	Carencia de estrategias de comunicación	D3
F5	Equipo de investigación médica		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
O1	Segmento en los servicios de salud con poca atención pública	Insuficiente promoción Instituciones con servicios de cardiología	A1
O2	Servicio necesario con demanda creciente		A2
O3	Mejorar las relaciones con los medios de comunicación		Desconocimiento de las enfermedades cardiovasculares
O4	Establecer alianzas con casas médicas para patrocinios		

4.3.1.1. Alternativas entre fortalezas y oportunidades

F1,F2,F3 - O1, O2 Por ser una institución sin fines de lucro, la Liga del Corazón puede prestar sus servicios a la mayoría del espectro social de los guatemaltecos. Al tener una especialización se garantiza que tendrá un personal con perfiles bien definidos y esto permite que la confianza de sus pacientes sea sólida y vaya en aumento.

F4 – O3, O4 La sede ubicada en la calzada Roosevelt funcionará, dentro de poco como un hospital de cardiología, lo que abrirá aún más el mercado. Esto da un motivo para acercamientos con instituciones y casas comerciales que podrían financiar la elaboración de elementos de la comunicación externa, tales como gafetes, rotulaciones, videos educativos institucionales, etc. a cambio de tener presencia de marca en las instalaciones de la Liga Guatemalteca del Corazón. Además es una oportunidad para empezar una relación con directores de medios de comunicación y reporteros.

4.3.1.2. Alternativas entre debilidades y oportunidades

F1, F2, F3 – A1 Contar con un buen equipo humano y tecnológico puede ser la base de la promoción de la Liga Guatemalteca del Corazón. Es imprescindible que tenga acercamientos con medios de comunicación y empresas que faciliten su promoción. Planteado estratégicamente una parte de la promoción podría ser sin costo.

F5 – A1, A3 Dar a conocer los resultados de las investigaciones científicas que se realizan en la Liga del Corazón, también es una forma de promocionarse. Si se presentan de una manera periódicamente

interesante, la información científica puede atraer al público objetivo y generar interés mediático.

4.3.1.3. Alternativas entre fortalezas y amenazas

D1,D3- O3, O4

Las estrategias de comunicación permitirán hacer eficiente la circulación informativa, además deberán contemplar las diferentes alianzas que se pueden realizar para hacer eficiente el presupuesto destinado a la comunicación y relaciones públicas de la Liga Guatemalteca del Corazón

4.3.1.4. Alternativas entre debilidades y amenazas

D1, D3 - A1, A2

Un gran porcentaje de la población aún no es consciente de los riesgos, los motivos y la forma de prevenir las enfermedades cardiovasculares. Teniendo un público meta tan amplio, y con instituciones que prestan los mismos servicios aunque no al mismo costo, es necesario que la Liga del Corazón impulse formas de concientizar a los guatemaltecos.

4.4. Factores influyentes

4.4.1. Directos

Debido a que la Liga Guatemalteca del Corazón es una institución sostenible, el número de pacientes y de personas que requieren de sus servicios influye directamente en sus finanzas.

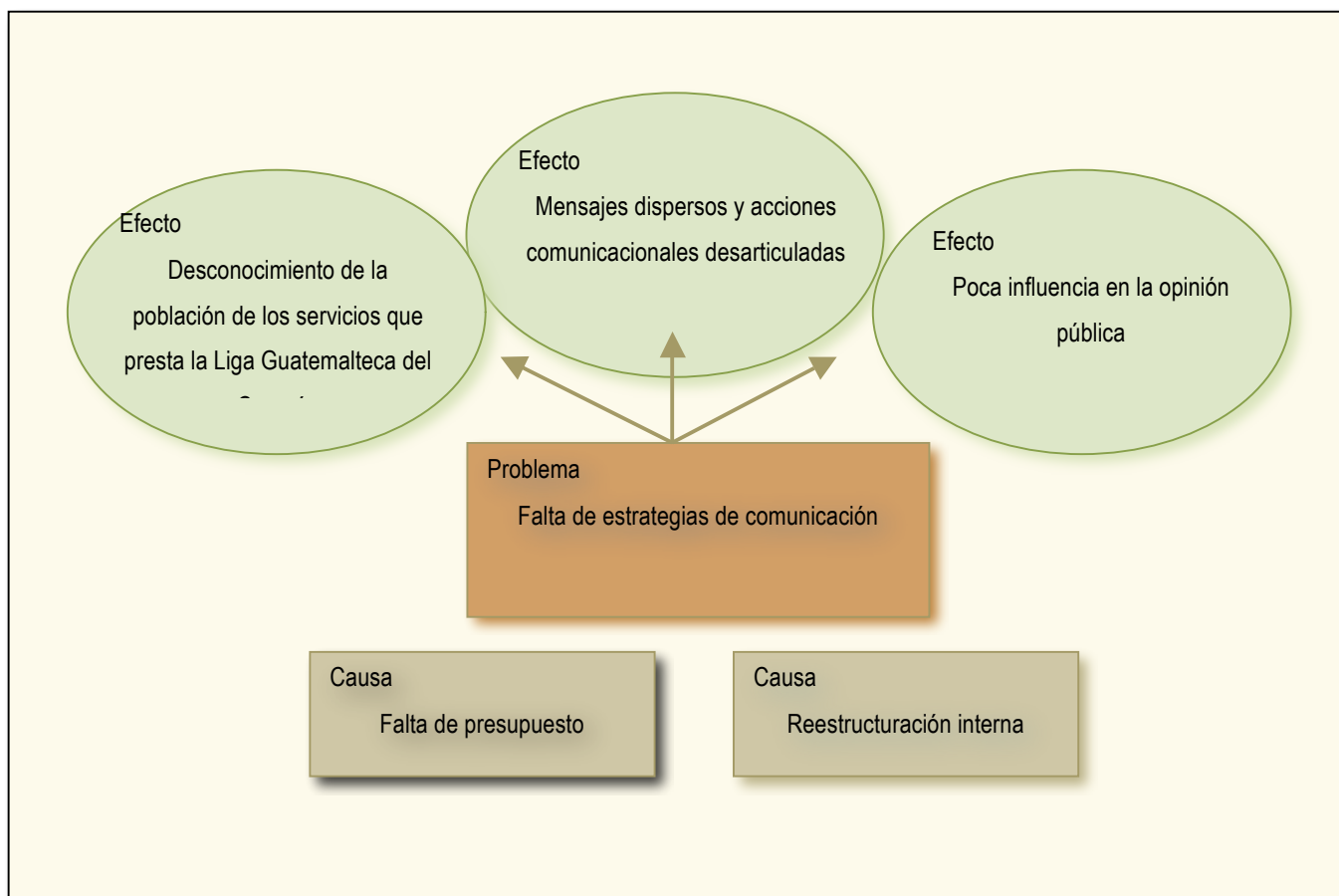
4.4.2. Indirectos

Los niveles de inflación y el costo de la vida en Guatemala, limitan cada vez más a sus habitantes en el sentido económico, haciendo que la mayoría dependa de los servicios de salud pública por no contar con ingresos que les permita acceder a la salud privada.

4.5. Árbol de problemas

En la Liga Guatemalteca del Corazón se ha podido detectar algunos problemas que se grafican a continuación.

Gráfica N°.3
Árbol N°.1



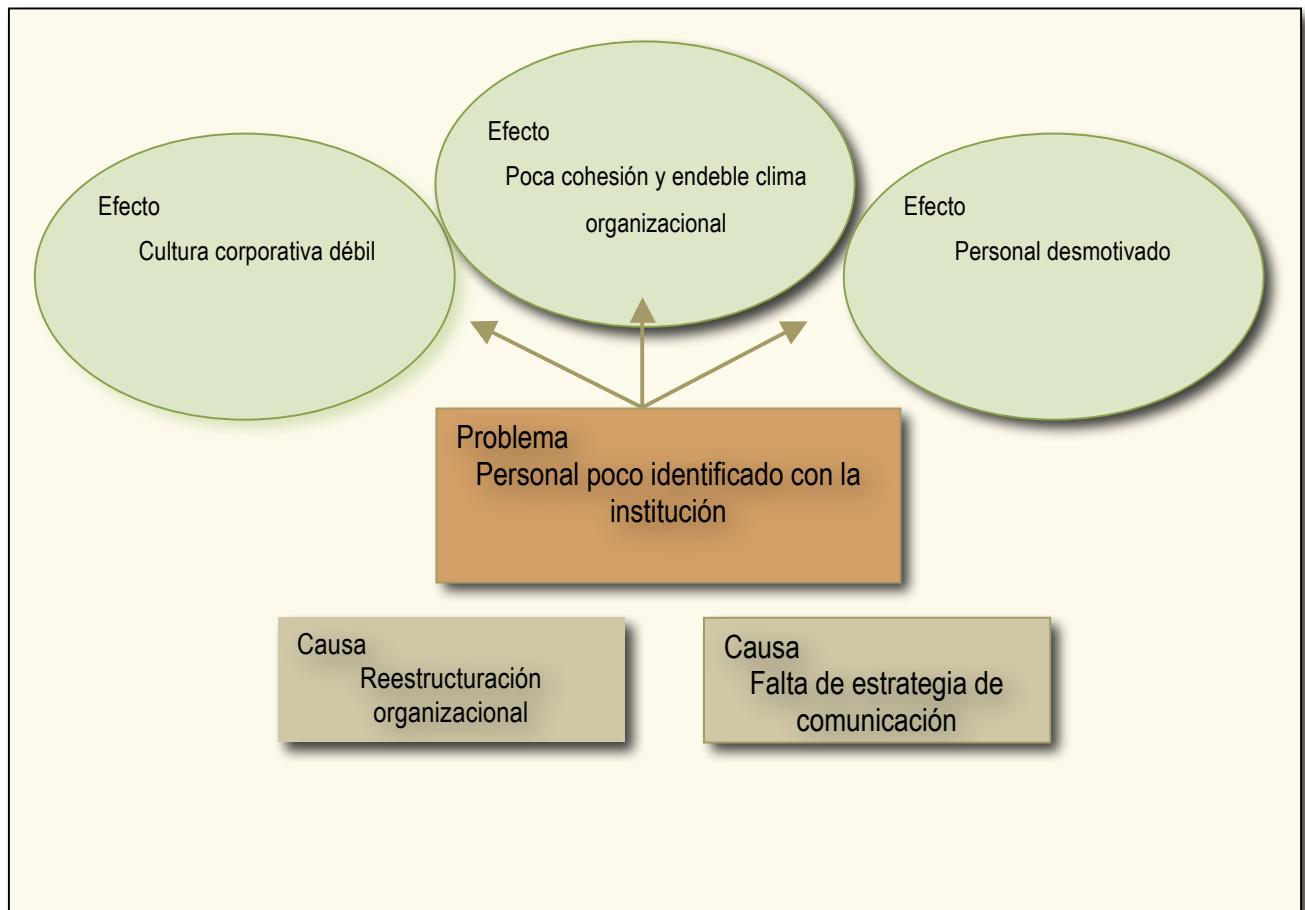
Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

Uno de los principales problemas que se han detectado es la falta de orden en las comunicaciones. No existe una planificación de los mensajes que se enviarán, cuándo, ni por qué medios.

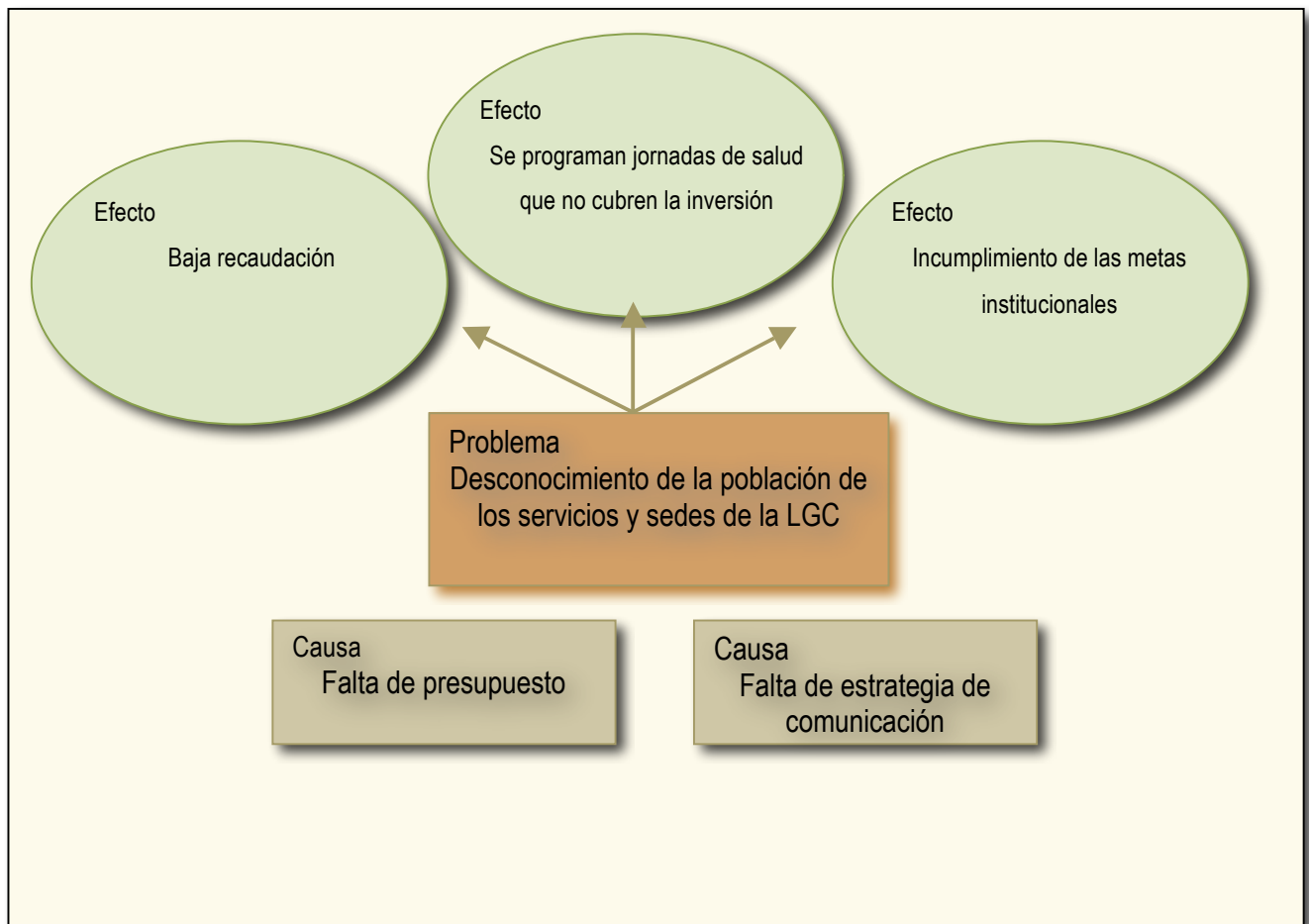
Por ejemplo: Durante los fines de semana de junio 2015, se realizaron jornadas de salud en las sedes de Mazatenango y Roosevelt. Sin embargo, la respuesta del público no fue la deseada, pues no se publicitó el evento de forma externa.

Aunque se imprimieron gran cantidad de volantes, estos no fueron entregados en todas las sedes, porque la persona encargada estaba esperando instrucciones directas, según relataron colaboradores de la Liga.

Gráfica N°.4
Árbol N°.2

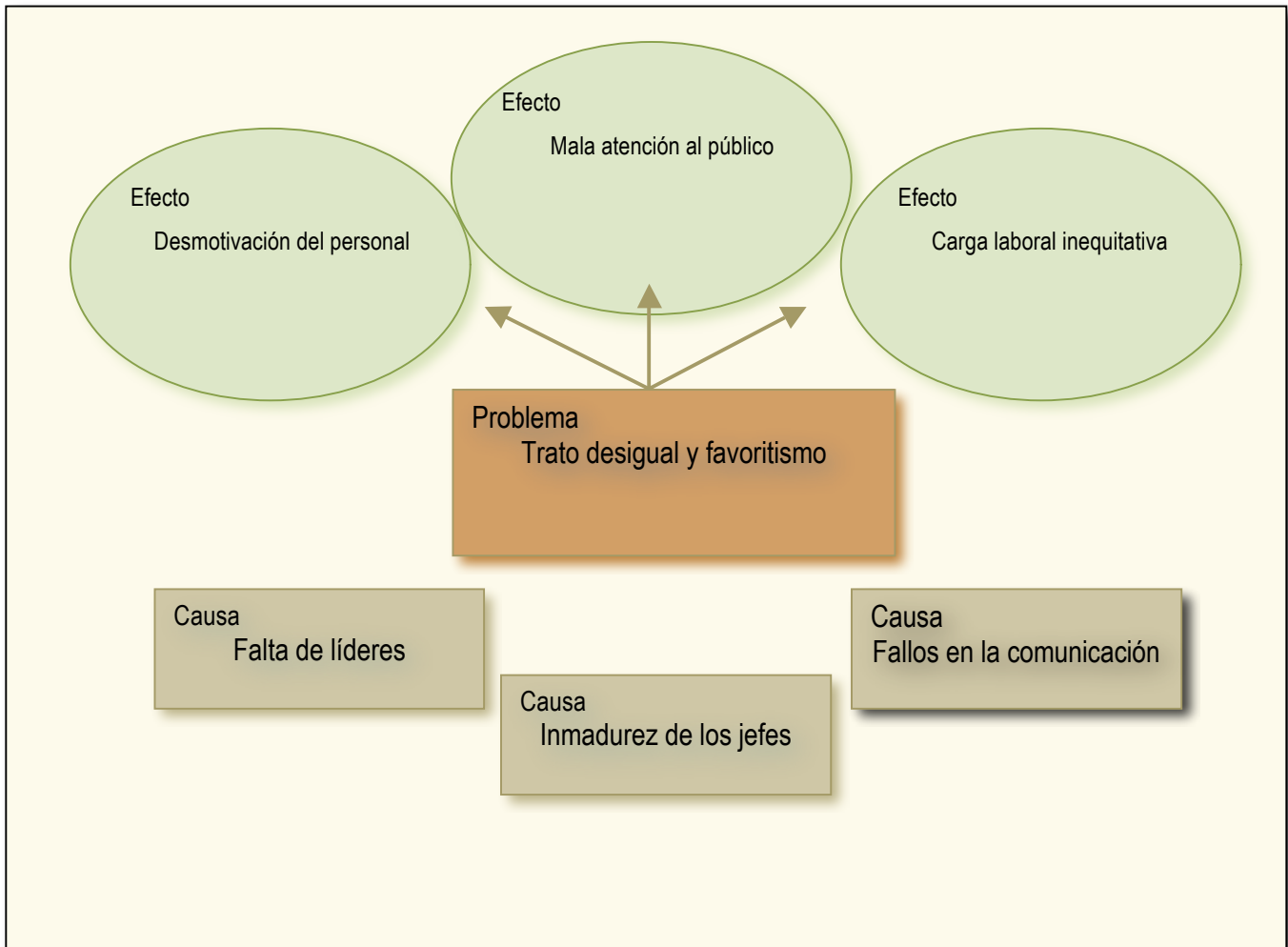


Gráfica N°.5
Árbol N°.3



Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

Gráfica N°.6
Árbol N°.4

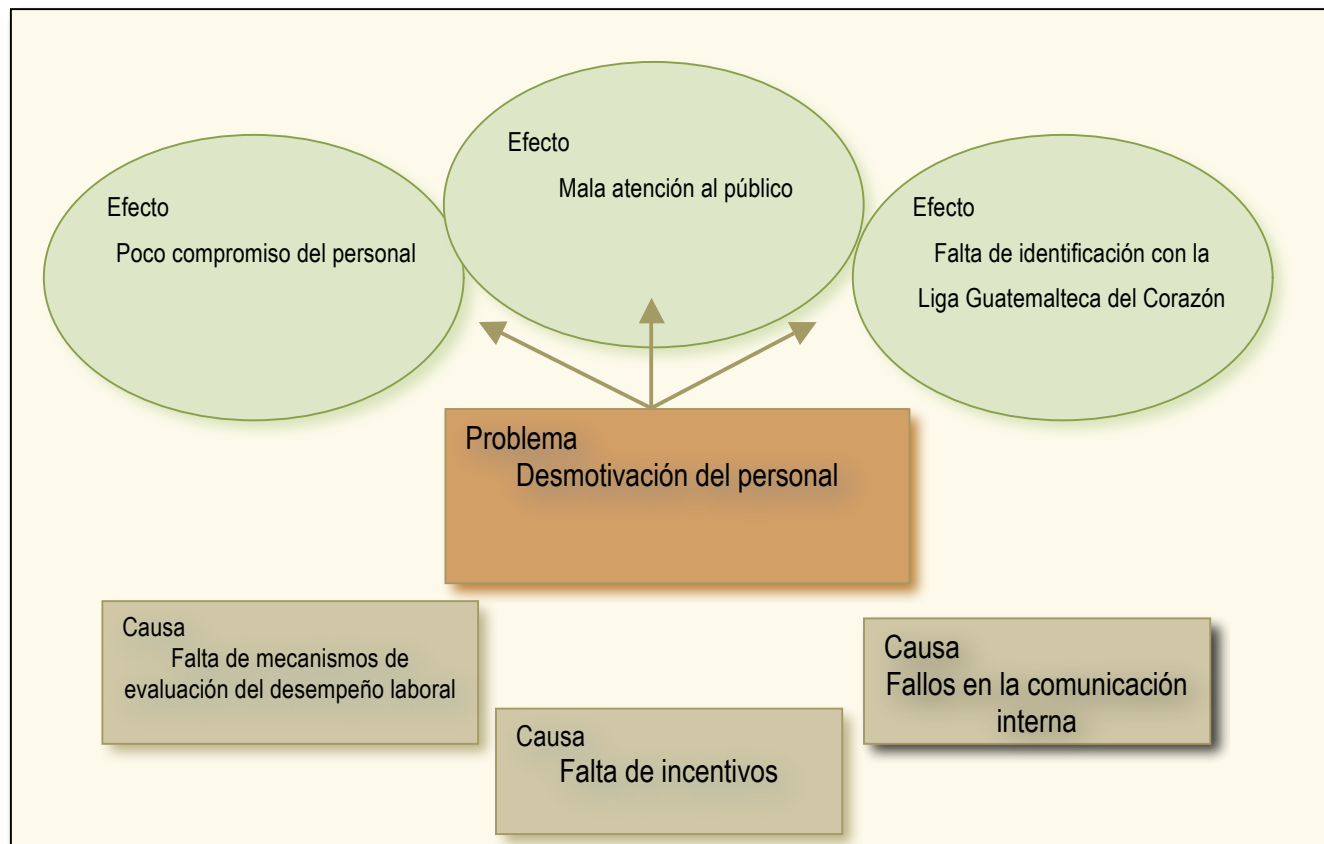


Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemala del Corazón, junio 2015

Muchos colaboradores han señalado que existe “favoritismo” y desigualdades en el trato que reciben de sus superiores. Aseguran que hay jefes que favorecen a ciertas personas quitándoles carga de trabajo, otorgándoles permisos especiales o dándoles preeminencia a sus requerimientos sobre los del resto de empleados.

Se ha detectado un problema de desmotivación en el personal de la Liga Guatemalteca del Corazón. La reestructuración interna por la que atraviesa la institución ha provocado inseguridad en muchos colaboradores, que temen que de un momento a otro puedan ser despedidos.

Gráfica N°.7
Árbol N°.5



Fuente: Diagnóstico comunicacional Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

El personal, aun los que son de reciente ingreso, se quejan de falta de atención y de no saber cómo se evalúa su desempeño laboral o recibir sólo llamadas de atención, que muchas veces son en público.

Además han solicitado que se realicen actividades institucionales que fomenten el compañerismo.

4.6. Determinación de prioridades comunicacionales

De acuerdo a las implicaciones y consecuencias que tienen, se han tomado tres problemas que necesitan pronta solución, a fin de mejorar los procesos comunicacionales en la Liga Guatemalteca del Corazón.

En el siguiente cuadro se exponen los problemas, su posible solución y las funciones de la comunicación involucradas en el proceso.

Cuadro N°.9
Prioridades de Comunicación

No.	PROBLEMA	SOLUCIONES PROPUESTAS	PRODUCTOS TANGIBLES	FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN
1	Falta de Estrategias de Comunicación	Elaborar un plan que establezca los objetivos comunicacionales de la institución y que ordene los mensajes de la Liga Guatemalteca del Corazón así como los medios, públicos y temporalidades en las que los emitirá	Planes y Estrategias de Comunicación	Emotiva o expresiva Conativa o apelativa Referencial Poética Representativa
2	Desconocimiento de la población de los servicios que presta la Liga Guatemalteca del Corazón	Establecer alianzas con casas médicas y medios de comunicación que permitan la creación de mensajes públicos para promover los servicios y productos que ofrece la Liga. Esto con el objetivo de no generar mayores gastos a la institución, que atraviesa una etapa de recuperación financiera.	Videos institucionales que se proyectarán en circuito cerrado en la Liga Guatemalteca del Corazón Banners, afiches y volantes Conferencias y boletines de prensa	Representativa Conativa o apelativa Referencial Poética Metalingüística
3	Desmotivación del personal	Crear sistemas de evaluación de desempeño e incentivos para el personal. Reforzar el programa de inducción Establecer reuniones periódicas con los colaboradores de cada departamento para conocer sus necesidades y retos	Actividades extralaborales de convivencia Sesiones de evaluación de desempeño laboral Encuestas sobre ambiente laboral Boletín institucional	Emotiva o expresiva Conativa o apelativa Referencial Poética

FUENTE: Creación propia en el marco del Diagnóstico de Comunicación de la Liga Guatemalteca del Corazón, junio 2015

4.7. Propuesta de soluciones

Detectados los tres problemas de comunicación principales en la Liga del Corazón, se proponen las siguientes soluciones:

- Falta de estrategias de comunicación: Elaborar planes y estrategias de comunicación que ordenen los procesos comunicacionales de acuerdo a los objetivos de la institución y sus recursos.
- Desconocimiento de la población de los servicios que presta la Liga: Establecer alianzas con casas médicas e instituciones que puedan apoyar con recursos monetarios o físicos en la realización de materiales de comunicación para la Liga.
- Desmotivación del personal: Crear un sistema de evaluaciones de desempeño laboral para los colaboradores de la Liga Guatemalteca del Corazón, de tal manera que puedan conocer sus debilidades y trabajar en ellas. Pero, también es preciso establecer reconocimientos e incentivos para todos aquellos que no solo cumplan con sus objetivos, sino que demuestren interés por ir más allá de sus funciones establecidas, buscando el crecimiento y mejoramiento de la institución.

4.7.1. Posibles soluciones

- Planes y estrategias de comunicación

Englobados en los planes y estrategias de comunicación se pretende generar material audiovisual que se reproduciría en circuito cerrado en todas las sedes de la Liga. Además se publicarían en el portal web y en la *fanpage* de la institución, para promocionar sus servicios, pero igualmente para educar a los guatemaltecos sobre las enfermedades cardiacas, su prevención y su tratamiento.

- Alianzas estratégicas

Debido a que gran parte del problema de la Liga es la falta de recursos para el área de comunicación, se propone el establecimiento de alianzas con instituciones, empresas u organizaciones dispuestas a colaborar con la creación de material informativo y promocional, y en el patrocinio de actividades de capacitación y motivación para el personal de la Liga Guatemalteca del Corazón.

- Programas motivacionales y de evaluación

Para mejorar el clima laboral se propone la creación de sistemas de evaluación de desempeño para todos los puestos de la organización. De tal manera que los colaboradores puedan mejorar en su rendimiento laboral. Paralelamente deberá desarrollarse un programa de incentivos y reconocimientos, que indiquen a los trabajadores que sus esfuerzos son apreciados por la institución.

Además deberán realizarse actividades extralaborales, lúdicas, que permitan la integración de los trabajadores e incrementar su nivel de identificación con la Liga.

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

Las funciones de la comunicación son aquellas que permiten darle un sentido específico a cada mensaje. Ya que no todos los mensajes tienen un mismo objetivo, no en todos se aplican las mismas funciones ni en las mismas proporciones.

Estas son las características básicas de las funciones de la comunicación y cómo se relacionan con las propuestas de soluciones a los problemas de la Liga Guatemalteca del Corazón.

4.7.2.1. **Función representativa:**

Su finalidad es transmitir los mensajes con objetividad, es utilizada primordialmente cuando el objetivo principal es informar. Utiliza un lenguaje claro, concreto y sencillo. Evita a toda costa la ambigüedad

Debido a que la mayor cantidad de información que genera la Liga Guatemalteca del Corazón es de tipo científico o de servicio, esta función será esencial para construir los mensajes que se enviarán a los diferentes públicos de la institución.

4.7.2.2. **Función emotiva o expresiva:**

Tal y como su nombre lo indica, su objetivo es expresar sentimientos, opiniones o deseos.

La comunicación de la Liga Guatemalteca del Corazón está dirigida hacia personas con quienes debe crear lazos de empatía, en este sentido será utilizada la función emotiva.

4.7.2.3. **Función conativa:**

Está dirigida a influir en el comportamiento del receptor y provocar un cambio o una reacción en él.

Parte de los servicios que presta la Liga Guatemalteca del Corazón son de carácter preventivo, por lo que algunos de sus mensajes buscan cambiar los hábitos de los guatemaltecos y guiarlos a un estilo de vida saludable.

4.7.2.4. **Función fática:**

A través de esta función se prolongan, establecen o interrumpen las comunicaciones. Se centra en el canal de contacto entre el emisor y el receptor. Su finalidad es facilitar el contacto con los públicos para introducir sus mensajes.

Esta función establece fórmulas sociales para que un mensaje no suene muy cortante o rudo, algo que es importante para la Liga Guatemalteca del Corazón, pues aunque sus mensajes son con bases científicas y con la finalidad de procurar una mejor calidad de vida a los guatemaltecos, no se busca que se interpreten como regañones o impositivos.

4.7.2.5. ***Función poética:***

Su objetivo es atraer la atención, no tanto en lo que se dice sino en cómo se dice. Pone especial atención en las palabras utilizadas, en la forma del mensaje.

La Liga Guatemalteca del Corazón debe cuidarse de no utilizar términos científicos de difícil comprensión popular y hacer que estos mensajes sean simples y a la vez llamativos.

4.7.2.6. ***Función metalingüística:***

Se emplea para explicar el lenguaje. Su aplicación en torno a la Liga Guatemalteca del Corazón es peculiarmente importante, ya que hay términos científicos, nombres de exámenes y técnicas que los pacientes de la Liga deberán conocer.

Capítulo 5

Estrategia de comunicación organizacional

5.1. Justificación

Tras la elaboración del Diagnóstico situacional y comunicacional de la Liga Guatemalteca del Corazón, se pudo identificar varios problemas que complican el desarrollo de la institución, tales como la desmotivación del personal y la falta de estrategias de comunicación externa.

La reestructuración organizacional por la que atraviesa la liga, ha obligado a hacer cambios de personal y reajustes presupuestarios. Sin embargo la alta rotación ha generado un clima de inestabilidad que afecta el desenvolvimiento de los colaboradores.

Siendo una organización que depende exclusivamente de sus ingresos para su sostenimiento, es indispensable que la Liga cuente con un plan que ordene y dirija la comunicación externa, de tal manera que la población pueda estar informada de los servicios y novedades de la institución y que esto redunde en un mayor número de pacientes.

5.2. Objetivos

General

- Fortalecer los procesos comunicacionales, tanto internos como externos, de la Liga Guatemalteca del Corazón.

Específicos

- Generar instrumentos que faciliten la comunicación interna y externa de la Liga Guatemalteca del Corazón.
- Fortalecer el compromiso de los colaboradores con la institución, para incrementar los niveles de identificación y lealtad con la Liga.

- Diseñar estrategias de comunicación para la Liga Guatemalteca del Corazón.
- Crear elementos de comunicación interna que mejoren el clima organizacional de la institución.

5.3. Público objetivo

La estrategia está enfocada en fortalecer la comunicación externa de la Liga Guatemalteca del Corazón, por lo que se desarrollan productos y mensajes dirigidos a los 30,000 pacientes que en promedio se atienden cada año en las sedes de la Institución.

Mientras que la comunicación interna estará dirigida a las 107 personas que laboran en la institución.

5.4. Propuesta

Para lograr el fortalecimiento de los procesos comunicacionales de la Liga del Corazón, se propone consolidar planes comunicacionales en los que se establezcan las actividades cotidianas del encargado de comunicación (dar avisos de interés general a los colaboradores, refrescar el contenido de las redes sociales de la institución, monitorear los medios de comunicación, etc.) así como de los eventos de la Liga (jornadas de salud, aniversarios, presentaciones de resultados de investigación, etc.).

A fin de que las actividades de comunicación no afecten el estado financiero de la institución, se deberá tomar en cuenta las posibles alianzas con casas médicas o comerciales para patrocinios y mecenazgos. Cristian Antoine Faúndez (<http://patrocinioymecenazgo.com>) explica que “mecenazgos es aquel que da una atribución gratuita para promover o proteger determinadas actividades [...] sin ninguna finalidad comercial, pues el contrato no trasciende más allá de las partes” El sentido de pertenencia es fundamental para lograr el máximo desempeño de los colaboradores, es por ello que es necesario contar con elementos básicos que refuercen este sentimiento, tales como gafetes de identificación, artículos

promocionales (lapiceros, libretas, tazas, etc.) en los que se haga mención de la misión y visión de la Liga.

Con esto se espera que los empleados hagan suyas las metas institucionales, crean en su misión y creen sinergia entre ellos. Cambiando así el clima organizacional con el fin de lograr mejores resultados para la Liga y que sus colaboradores se sientan a gusto laborando en ella.

Es necesario contar con una planificación de actividades motivacionales para el personal y procesos de evaluación del desempeño laboral que permita a los trabajadores tener clara su situación dentro de la organización.

Las estrategias tendrán una validez de un año, con revisiones trimestrales sobre los resultados y de sus posibles modificaciones.

5.5. Matriz de coherencia

La relación entre los productos propuestos, sus objetivos y públicos se presentan en la siguiente matriz de coherencia

Cuadro N°.10 Matriz de coherencia

Objetivos Generales						
Mejorar los procesos comunicacionales, tanto internos como externos, de la Liga Guatemalteca del Corazón. Diseñar estrategias de comunicación para la Liga Guatemalteca del Corazón						
Objetivos Específicos						
Generar instrumentos que faciliten la comunicación interna y externa de la Liga Guatemalteca del Corazón. Fortalecer el compromiso de los colaboradores con la institución. Crear elementos de comunicación interna que mejoren el clima organizacional de la institución.						
Problema	Objetivo de comunicación	Producto	Tipo de mensaje	Público	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de estrategias de comunicación	Establecer y ordenar los procesos comunicacionales de la Liga Guatemalteca del Corazón	Plan de Comunicación Institucional	Formativo	Público externo y público interno	Digital e impreso	Q2,000.00
Desconocimiento en la población de los servicios que presta la Liga	Informar sobre los servicios que presta la Liga Guatemalteca del Corazón	Videos institucionales	Formativa e informativa	Público externo	Digital Impreso Audiovisual	3 Videos Q12,000.00
		Afiches				100 Afiches full color oficina Q1,600.00
		Volantes				5mil volantes Q995.00
		Conferencias de prensa				8 Conferencias de prensa Q4,000.00
Desmotivación del personal	Fortalecer el nivel de empatía de los colaboradores con la institución	Reuniones de empleados por sede con directivos de la Liga	Formativa e informativa	Público interno	Oral Impreso	2 reuniones al año en cada sede Q2,500.00
		Gafetes de identificación	Formativa e informativa	Público externo y público interno	Impreso	Gafetes PVC fullcolor Q1,070.00
	Generar sentido de pertenencia	Actividades extralaborales familiares	Formativa	Público interno	Oral Impreso Audiovisual	2 celebraciones anuales con actividades al aire libre para las familias de los empleados Q8,000.00
INVERSIÓN TOTAL						Q.32,165.00

FUENTE: Creación propia en el marco de la Estrategia de Comunicación de la Liga Guatemalteca del Corazón, agosto 2015

5.6. Plan de comunicación

Las principales actividades comunicacionales del plan se describen en los siguientes cuadros.

Cuadro N°.11 **Plan de comunicación**

Problema: Falta de estrategias de comunicación

Problema	Falta de estrategias de comunicación.
Objetivo de comunicación	Establecer y ordenar los procesos comunicacionales de la Liga Guatemalteca del Corazón
Productos	Plan de Comunicación Institucional.
Tipo de mensajes	Ya que en los planes se explican los mensajes y los medios que se utilizarán, se considera que es una herramienta de tipo informativo.
Actividades	Se realizará un documento que integre todas las actividades comunicacionales de la Liga del Corazón, tanto para el público externo como interno.
Público	El documento estará dirigido a los empleados de la Liga que deban ejecutarlo.
Resultados esperados	Mejor promoción de los servicios que presta la Liga. Personal identificado con la institución. Colaboradores motivados. Crecimiento en el número de pacientes.
Medio de difusión	Digital e impreso.
Frecuencia	La estrategia se diseñará para un año, con revisiones periódicas que permitirán ajustes y la renovación de productos.
Presupuesto	Q2,000.00

FUENTE: Creación propia en el marco la Estrategia de Comunicación de la Liga Guatemalteca del Corazón, agosto 2015

Cuadro N°.12
Plan de comunicación

Problema: Desconocimiento de la población de los servicios que presta la Liga Guatemalteca del Corazón

Problema	Desconocimiento de la población de los servicios que presta la Liga
Objetivo de comunicación	Informar sobre los servicios que presta la Liga Guatemalteca del Corazón.
Productos	Videos institucionales Afiches Volantes Conferencias de prensa
Tipo de mensajes	Los mensajes tendrán información, no sólo de la Liga y sus servicios, sino sobre las enfermedades cardiovasculares, su prevención, sus causas y consecuencias, por lo que se pueden catalogar de tipo informativo y formativo.
Actividades	Se diseñará una línea gráfica que se implementará en material impreso y audiovisual, en el que además se proporcionará información sobre las afecciones cardiovasculares a las que están expuestos los guatemaltecos y cómo pueden prevenirlas.
Público	Los mensajes están dirigidos para el público externo.
Resultados esperados	Mejor promoción de los servicios que presta la Liga. Crecimiento en el número de pacientes.
Medio de difusión	Audiovisuales, digitales e impresos.
Frecuencia	Se realizará un video institucional cada cuatro meses. Se imprimirán afiches con información sobre jornadas de salud y actividades especiales de la Liga, que se colocarán en centros de salud públicos y privados, en los que lo permitan. Para asegurar una mayor difusión de las actividades especiales, se imprimirán volantes con la información pertinente. Para mejorar las relaciones con los medios de comunicación, se realizarán conferencias de prensa periódicamente. Se propone que inicialmente sean cada seis semanas.
Presupuesto	Q18,595.00

FUENTE: Creación propia en el marco la Estrategia de Comunicación de la Liga Guatemalteca del Corazón, agosto 2015

Cuadro N°.13
Plan de comunicación

Problema: Desmotivación del personal

Problema	Desmotivación del personal.
Objetivos de comunicación	Fortalecer el nivel de empatía de los colaboradores con la institución. Generar sentido de pertenencia.
Productos	Reuniones de empleados por sede con directivos de la Liga. Gafetes de identificación. Actividades extra laborales familiares.
Tipo de mensajes	Formativo.
Actividades	Es imprescindible que los empleados de la Liga se sientan parte de la organización, así que un material básico de comunicación son los gafetes que los identifican como colaboradores de la institución, por lo que será un elemento prioritario en este plan de comunicación. Además es importante retomar el contacto directo entre los altos directivos con los empleados, por lo que se realizarán reuniones en cada sede, en la que los colaboradores puedan exponer sus experiencias, problemáticas y logros. Esto, además de mejorar la comunicación circular y evitar la cultura del chisme, motiva a los empleados pues tienen la oportunidad de ser escuchados y recibir respuestas directas. Para mejorar el clima organizacional, también se realizarán actividades con las familias de los empleados. Se propone que estas se realicen dos veces al año, en un fin de semana en un parque público (Campo de Marte o Parque Erick Barrondo), lo que disminuirá los costos. En estas reuniones se repartirá una refacción no muy costosa, pero se realizarán actividades lúdicas como carrera de encostados, torneos de fútbol, etc. que permitan la interacción entre empleados en un ambiente familiar, libre de tensiones.
Público	Público interno.
Resultados esperados	Personal identificado con la institución. Colaboradores motivados.
Medio de difusión	Las invitaciones se realizarán por medio digital, que se distribuirán a través de los correos institucionales. Se pondrán recordatorios impresos en las carteleras y el día del evento se tomarán fotografías y videos que serán compartidos vía intranet con todos los trabajadores.
Frecuencia	Se realizarán dos veces al año. Una puede ser para la conmemoración del día de la familia (15 de mayo) y la segunda para el día mundial del corazón (29 de septiembre)
Presupuesto	Q11,570.00

FUENTE: Creación propia en el marco de la Estrategia de Comunicación de la Liga Guatemalteca del Corazón, agosto 2015

5.7. Los productos

Comunicación externa

- Afiches

Se propone la utilización de afiches que informen sobre los servicios de la Liga Guatemalteca del Corazón, sus eventos especiales y jornadas de salud. Se imprimirán en tamaño doble carta a todo color, con brillo y barniz UV.

En estos aparecerá la dirección electrónica de la liga, para generar más tráfico a la página web de la institución.

Ya que la información que aparecerá en los afiches es objetiva y clara, se cumple con la función representativa de la comunicación.

Como elementos unificadores estarán los colores institucionales, tonos de celeste, que identifican la labor médica y la frase “Te hablamos de corazón” que cumple con las funciones emotiva, conativa y poética.

Ilustración N°.2

Afiche

N°.1

LGC
Liga Guatemalteca
del Corazón
...cuida tu corazón!

Más información en
www.ligadelcorazon.org.gt

Gran Jornada Médica

Del 07 al 10 de junio

Exámenes a precios especiales



PAQUETE ESPECIAL

- Consulta cardiológica
- Pruebas rápidas de Colesterol Total y Glucosa
- Electrocardiograma

A sólo
Q. 195.00

¡Aprovecha!

Te hablamos de **Corazón**



También se propone una serie de afiches con información sobre los procedimientos de diagnóstico médico que se realizan en la Liga Guatemalteca del Corazón y sobre afecciones cardiacas.

Estos productos cumplen con las funciones representativa, conativa, poética y metalingüística.

Ilustración N°.3
Afiche N°.2

**CONSEJOS
PARA CUIDAR
TU CORAZÓN**

LGC
Liga Guatemalteca
del Corazón
...cuida tu corazón!

Controla tu presión: Los niveles de una persona sana están bajo los 140/90 mm Hg. Es importante chequearla constantemente, ya que la hipertensión suele ser asintomática.

Cuida el colesterol y la glucosa: El exceso de colesterol se deposita en las paredes de los vasos sanguíneos y obstruye el flujo de la sangre.

Duerme bien: Dormir 8 horas diarias, porque el descanso permite reponer energías y evita consumir estimulantes o exceso de cafeína para rendir durante el día.

Para más información
www.ligadelcorazon.org.gt

Ilustración N°.4
Afiche N°.3

Te informamos de *Corazón* 





¿qué te dice tu **CORAZÓN**?

exámenes profesionales de
ELECTROCARDIOGRAMA

Es una prueba sencilla que no produce molestias y no tiene ningún riesgo para el paciente.



Se usa para medir el ritmo y la regularidad de los latidos, el tamaño y posición de las aurículas y ventrículos, y de cualquier daño al corazón y los efectos posteriores que pueden tener algunos medicamentos o dispositivos implantados en el corazón, como marcapasos.

WWW.LIGADELCORAZON.ORG.GT

Ilustración N°.5
Afiche N°.4

Te informamos de *Corazón*



LGC
Liga Guatemalteca
del Corazón
... más te enseña!

¿qué te dice tu
CORAZÓN?

exámenes profesionales de
PRUEBA DE ESFUERZO



Permite analizar el trabajo del corazón bajo condiciones de esfuerzo físico alto y verificar los niveles de presión arterial, para conocer si el corazón está recibiendo suficiente oxígeno.

Se usa para diagnosticar enfermedades de las arterias coronarias, y la capacidad física de alguien que será sometido a una operación, o a algún programa de entrenamiento de alto rendimiento.

WWW.LIGADELCORAZON.ORG.GT

Ilustración N°.6
Afiche N°.5

JORNADA MÉDICA 





¿que te dice tu **CORAZÓN** ?

exámenes profesionales de **MONITOREO HOLTER**

Estudio que simplifica el análisis de la actividad eléctrica del corazón en una forma dinámica y natural.

Se utiliza para observar las variables de la frecuencia cardíaca y trastornos del ritmo, y ha sido un instrumento valioso en la detección de insuficiencia coronaria silenciosa.



WWW.LIGADELCORAZON.ORG.GT

Ilustración N°.7
Afiche N°.6

♥ Consulta cardiológica
♥ Pruebas de colesterol y glucosa
♥ Electrocardiograma

Q. 195.00

JORNADA
médica
Te atendemos de *Corazón*

SEDE CENTRAL
14 Calle "A" 12-55
zona 1

SEDE ROOSEVELT
Calz. Roosevelt 40-04 Colonia Cotiό
zona 3, Mixco

SEDE MAZATENANGO
8 Av. 1-110 Cantón La Otra Banda
zona 3, Mazatenango, Suchitepéquez

SEDE METRONORTE
Local 304 Centro Comercial Metronorte
Zona 17

SEDE AGUILAR BATRES
Local 304 Centro Comercial Metronorte
Zona 17



Nuestras sedes



Sede Central
14 Calle "A" 12-55, zona 1



Sede Roosevelt
Calzada Roosevelt 40-04 colonia Cotiá, zona 3, Mixco



Sede Mazatenango
8 Av. 1-110 Cantón La Otra Banda, zona 3, Mazatenango, Suchitepéquez



Sede Metronorte
Local 304 Centro Comercial Metronorte Zona 17



Sede Aguilar Batres
Local 304 Centro Comercial Metronorte Zona 17

www.ligadelcorazon.org.gt

Te atendemos de *Corazón*

- Conferencias de prensa

Se propone la realización de actividades informativas con reporteros de los diferentes medios de comunicación, a quienes se les proporcionará información sobre la evolución de las afecciones cardíacas en Guatemala, tratamientos novedosos y resultados de las investigaciones realizadas por el personal médico de la Liga Guatemalteca del Corazón.

La primera de estas conferencias versará sobre las estadísticas de las enfermedades cardíacas en el país y el progreso de la visión de la Liga, que para el 2020 tiene la meta de haber reducido el índice de morbilidad y la tasa de mortalidad por enfermedades cardiovasculares.

Comunicación Interna

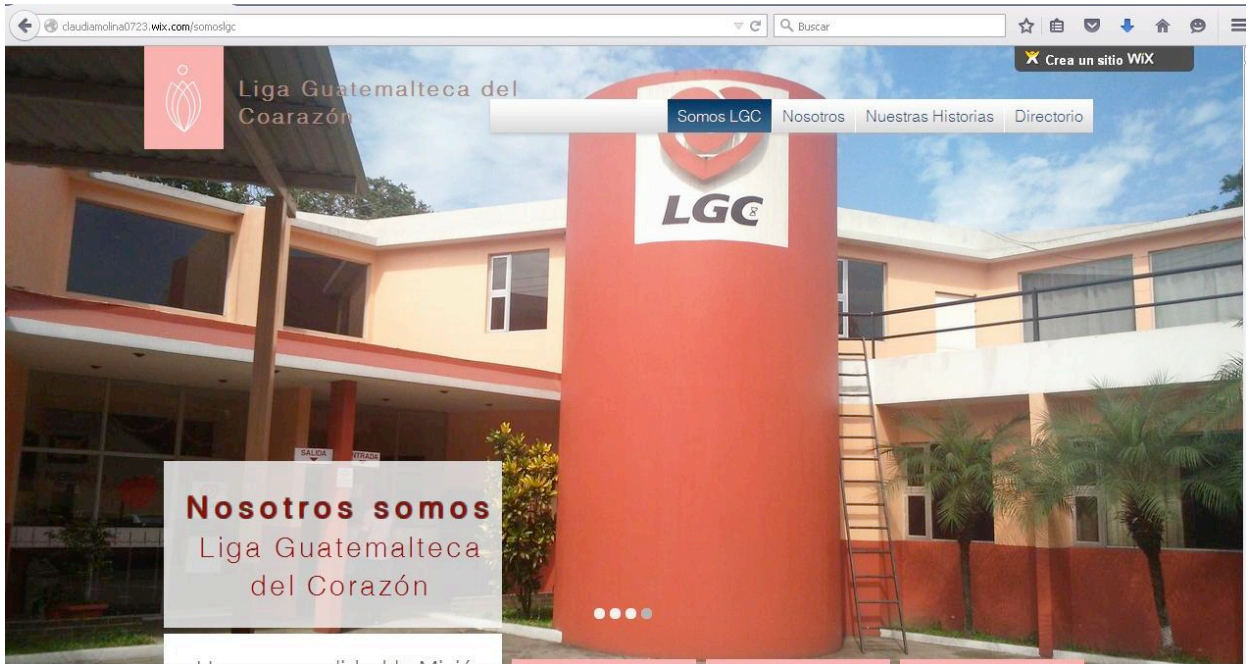
- Intranet

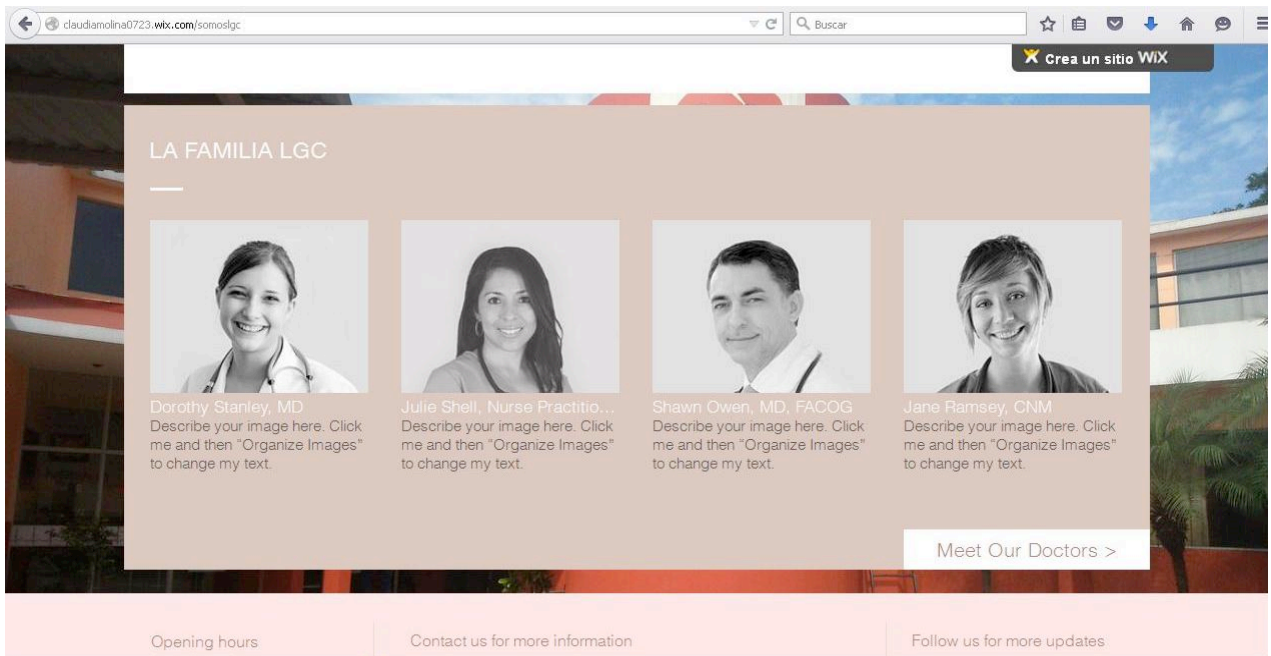
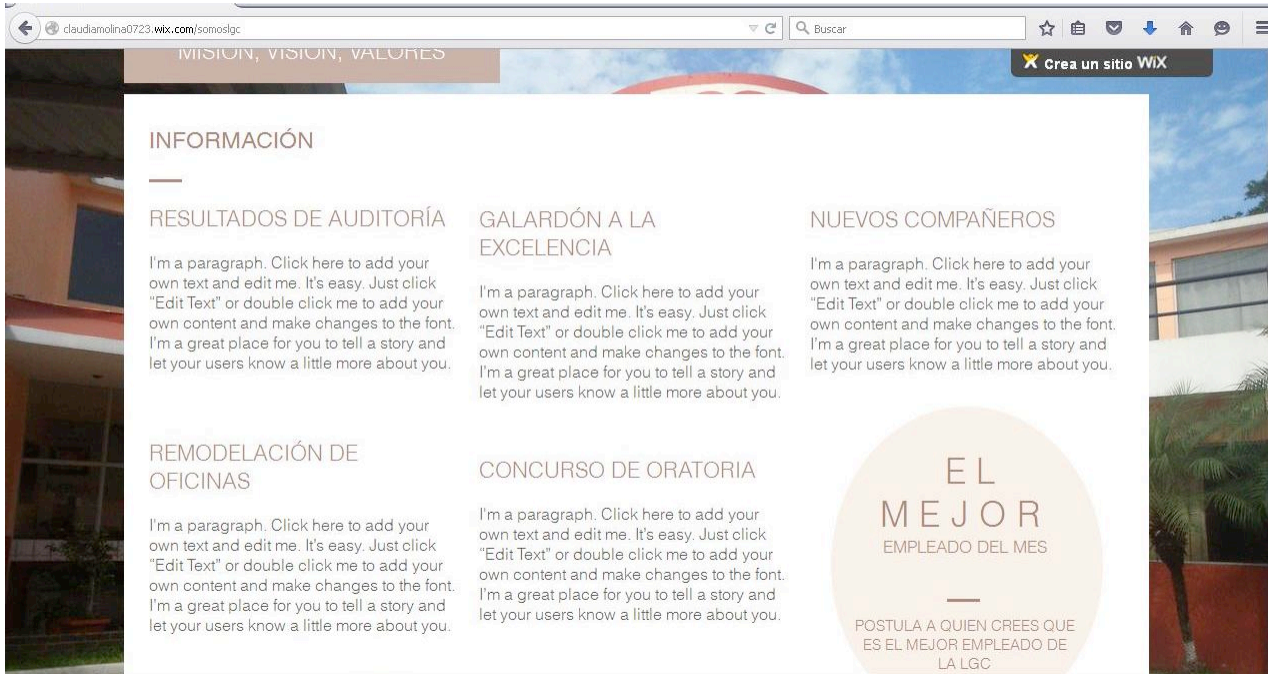
Para agilizar los procesos de comunicación se implementará el uso de una intranet, en la que los empleados podrán encontrar, no sólo información institucional, sino contenido de interés general.

A través de esta plataforma también podrán acceder a sus correos electrónicos institucionales.

Al momento de la publicación de este documento aún se trabaja en el diseño de esta herramienta y se estudia si se manejará con la misma empresa que administra el portal web o si se contratará un servicio independiente. Ya se tiene un modelo de cómo debería ser y las funciones básicas que incluirá. La versión preliminar de este servicio está alojada en la página <http://claudiamolina0723.wix.com/somoslgc>.

Ilustración N°. 9
Modelo de página intranet





- Reuniones periódicas

Para mejorar el sentido de pertenencia, que es fundamental para lograr el máximo desempeño de los trabajadores, se realizarán reuniones de trabajo en las que participarán los colaboradores de cada sede y los directores de cada área de la Institución.

La finalidad de estas actividades es acercar a los empleados con los directivos y lograr una comunicación más fluida y empoderar a los colaboradores.

Para ello se propone la implementación de la Guía para realizar reuniones de trabajo

Ilustración N°. 10
Guía para reuniones de trabajo

Guía para la realización de reuniones



**LIGA GUATEMALTECA DEL
CORAZÓN**

Tabla de contenido

¿Cuándo hacer una reunión? 1

¿Cuándo hacer una reunión?
¿Cómo determinar el objetivo?
El tiempo es oro

¿Cómo hacer una reunión paso a paso? 2

¿Cómo hacer una reunión paso a paso?
¿Cómo determinar el objetivo?
El tiempo es oro

¡Recuerde! 5

Las reuniones de trabajo

¿Cuándo hacer una reunión?



Se debe convocar a una reunión de trabajo cuando se sabe exactamente cuál será el motivo, quiénes deben participar en ella y se tenga un marco de tiempo estipulado. Si uno de estos aspectos falta, es mejor no realizar la reunión.

¿Cómo determinar el objetivo?



Antes de convocar a una reunión se debe evaluar si en realidad hay un motivo para hacerla. Y la manera más fácil de detectar si hay un objetivo real y específico es establecer un meta o un resultado tentativo de la reunión. Si no se puede establecer con claridad lo que será el producto de la reunión, no vale la pena hacerla.

El tiempo es oro

Estar conscientes de que el tiempo de quienes asistan a la reunión es valioso, nos obliga a tener todo organizado y

- Establezca las reglas de la reunión
 - ¿Podrá interrumpirse a quien esté en el uso de la palabra?
 - ¿Se aceptarán preguntas y comentarios?
 - Cuánto tiempo tiene cada participante para exponer su punto
 - ¿Se permitirá el uso de teléfonos durante la reunión
- Utilice adecuadamente el material audiovisual
- Controle a los participantes de manera cordial, pero firme
- ¡Controle el tiempo!

3. Bien termina... lo que bien empieza

Para finalizar la actividad

- Realice un cierre formal agradeciendo la asistencia y participación de cada uno.
- Haga un resumen de lo expuesto y los acuerdos a los que se llegaron
- Defina los procedimientos a seguir, los tiempos y los responsables de llevarlos a cabo
- Informe sobre la forma en que se dará seguimiento a los procesos acordados
- Establezca la fecha tentativa para la próxima reunión

3

¡Recuerde!

Enviar la convocatoria



Hacer llegar la agenda de la reunión a todos los participantes con, al menos, un día de anticipación.

Mantenga el control



Mantener el enfoque de la reunión es crucial para evitar pérdida de tiempo.

Sea cordial



Sea firme, pero no intransigente. La cordialidad es punto clave para lograr acuerdos y evitar frustraciones.

Informe



Enviar a todos los asistentes a la reunión una copia de la minuta, un listado de los compromisos. Con esto se asegurará que la reunión rinda frutos y no se quede sólo en palabras.

5

4. Seguimiento y análisis

- Evalúe la efectividad de la reunión

Aspecto a evaluar	Bueno	Regular	Malo	Comentario
Se cumplieron los objetivos				
Se cumplió la programación				
Hubo participación de los asistentes				
Se llegaron a acuerdos claros y precisos				

4

- Fortaleciendo el sentido de pertenencia
Como primera medida se propone el uso de gafetes de identificación para todos los colaboradores de la Liga Guatemalteca del Corazón.

Ilustración N°. 11
Gafete de identificación para empleados



5.8. Validación de los productos

Algunos de estos productos han sido desarrollados en conjunto con personal de la Liga, sin embargo, está pendiente de realizarse una junta en la que las autoridades darán su opinión sobre estos productos.

5.9. Cronograma de implementación

Para la realización de esta estrategia se estableció el siguiente cronograma de actividades

Cuadro N°.14
Cronograma estrategia de comunicación

ACTIVIDAD	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANTEAMIENTO PRELIMINAR DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN												
Investigación y análisis de los fundamentos epistemológicos	x											
Revisión de los fundamentos epistemológicos		x										
Reuniones para diseño de productos para la estrategia de comunicación con directivos LGC	x	x										
PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN												
Elaboración del Marco Conceptual de la Estrategia de comunicación		x	x									
Elaboración de la propuesta preliminar de estrategia de comunicación			x	x	x							
Proceso de validación de la propuesta				x	x							
Diseño de plan de monitoreo y evaluación					x	x						
RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN												
Implementación de la estrategia de comunicación							x	x	x	x	x	
Entrega de versión preliminar a la Universidad					x							
Elaboración de ajustes						x	x	x				

El involucramiento de las autoridades de la Liga Guatemalteca del Corazón asegura la implementación de las acciones propuestas en la estrategia, que hasta este punto sigue en desarrollo.

5.12. Resultados

- Se espera que con la implementación de los productos de la estrategia se mejore el flujo de información dentro de la Liga.
- Al momento de redactar este informe ya se coordina la realización de una conferencia de prensa que permitirá iniciar la relación de la Liga con los medios de comunicación, para obtener espacios informativos masivos.
- Se espera establecer con una base de datos de medios de comunicación que incluyan información de la liga en sus publicaciones, con lo que se asegura una mayor difusión de las actividades institucionales.
- Aumentar la captación de pacientes.
- Mejorar el clima organizacional de la institución.

5.13. Aprobación de la organización

Como se indicó anteriormente, está pendiente de realizarse una reunión para que los responsables de la Liga validen el material propuesto, por lo que al momento de entregar el presente informe esta pendiente la aprobación de la institución.

Capítulo 6

Resultados a futuro

Al ejecutar esta estrategia de comunicación se espera obtener resultados a mediano y largo plazo.

- En el mediano plazo se espera agilizar la comunicación tanto entre los colaboradores de la Liga Guatemalteca del Corazón (interna) como la que se establece con sus públicos (externa).

- Contar con medios o canales que faciliten la difusión de información oficial de la organización.

- En el largo plazo se proyecta contar con colaboradores plenamente identificados con la institución, satisfechos con la labor que realizan y entregados a su desarrollo profesional y personal dentro de la Liga Guatemalteca del Corazón.

- Tener un clima laboral estable que propicie el crecimiento tanto de los colaboradores de la institución, como de la organización en sí misma, utilizando para ello mecanismos de comunicación efectivos y eficientes.

Conclusiones

En el marco de la elaboración del Diagnóstico Comunicacional de la Liga Guatemalteca del Corazón, se ha podido concluir que:

- Se logró definir que en la Liga Guatemalteca del Corazón están bien establecidos los mecanismos de comunicación vertical. Sin embargo a la hora de aplicarlos existen confusiones entre los empleados, quienes se sienten aislados de los altos mandos de la Institución.
Mientras que la comunicación externa no tiene una estructura definida para su ejecución.
- El plan de austeridad que debió implementarse en la Liga Guatemalteca del Corazón afectó los procesos comunicacionales de la institución, ya que se suprimieron los fondos destinados para estas acciones. En consecuencia desde hace varios años la organización no cuenta con planes ni estrategias comunicacionales, lo que ha deteriorado los canales de comunicación interna y ha limitado los que se tienen con el exterior.
- La principal responsabilidad de manejar las comunicaciones de la Liga recae en la misma persona que en este momento también dirige el departamento de Mercadeo y de Recursos Humanos. Ella es un actor clave en el desarrollo de la comunicación institucional, pero a veces no se da abasto para realizar todas las tareas que los tres departamentos le exigen.

- La separación física de las sedes con las oficinas centrales crea un ruido en la comunicación interna, pues quienes trabajan en las sedes consideran que sus opiniones, comentarios o quejas no son tomados en cuenta por los directivos de la Liga Guatemalteca del Corazón.
- El proceso de reestructuración que se lleva a cabo en la Liga, ha afectado el clima organizacional. No solo por que la mayoría de los empleados son nuevos y no tienen una arraigada identificación con la institución, sino porque ha generado desestabilidad y temor de perder su trabajo en quienes tienen varios años de laborar en la organización.
- La ausencia de materiales de la Liga Guatemalteca del Corazón en los medios de comunicación, tanto tradicionales como alternativos, ha provocado que disminuya la cantidad de personas que conocen y reconocen a la institución.
- Es necesario retomar medios de comunicación interna que desaparecieron por falta de recursos, tanto humano como económico. De tal manera que la información institucional fluya y se pueda disminuir la propagación de chismes.

Recomendaciones

El presente trabajo está enfocado en los procesos comunicacionales de la Liga Guatemalteca del Corazón, sin embargo durante la elaboración del diagnóstico y de la estrategia de comunicación se pudo detectar situaciones de carácter administrativo que afectan la comunicación interna y externa de la institución, por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

- Tomar en cuenta las estrategias de comunicación en el presupuesto de la Liga Guatemalteca del Corazón. La falta de fondos para estas actividades dificulta la difusión de los fines y actividades de la institución.
- Se recomienda la contratación de al menos dos profesionales más que se hagan cargo de los departamentos de Recursos Humanos y Relaciones Públicas, pues al momento de realizar este trabajo, una misma persona es quien se encarga de estas áreas y de Mercadeo, lo que dificulta los procesos de estos departamentos, pues genera un recargo de actividades para la persona encargada.
- Es imprescindible la implementación de programas de motivación para los trabajadores de la Liga.

Referencias bibliográficas

Apolo Buenaño, Diego. Murillo. Hernán. García, Gabriela. 2014. “Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad”. Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

Costa, Joan. 1999. Imagen Corporativa en el Siglo XXI. 2ª.ed. Buenos Aires, Argentina. La Crujia Ediciones.

Espinoza Vergara, Mario. Ooijens, Jan. TampeBirke, Alfredo. 2000. Educación para el Trabajo en áreas rurales de bajos ingresos:una estrategia viable de educación no-formal. Montevideo, Uruguay.

Estatutos de la Liga Guatemalteca Contra las Enfermedades del Corazón, Guatemala. 2008. (Publicación de circulación limitada)

Fernández Iñurritegui, Leire. Herrera Fernández, Eduardo. 2008 Ver, Oír y Sentir Letras España.

Heller, Eva. 2008. Psicología del Color Como actúan los colores sobre los sentimientos y la razón. España. Editorial Gustavo Gili.

Islas,Octavio. Hernández, Gabriela (coord.). 2013. Investigando la Comunicación en Crisis. México. Razón y Palabra.

Watzlawick, Paul. et al. 1985. Teoría de la Comunicación Humana. 2ª ed. Barcelona, España. Editorial Herder.

e-Grafía

AltuvaPernía, Grecia Carolina. Behrens Suárez, María Andreina. 2004 Estrategia comunicacional para reposicionar la imagen de una ONG. Caso grupo social CESAP. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1636.pdf>

Consultado el 04 de junio de 2015 a las 22:35 horas

Arteaga Basurto, Carlos. González Montaña, Monsterrat. 2001. Diagnóstico. En Desarrollo comunitario. Universidad Autónoma de México –UNAM-. México

<http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1612/1/Diagnostico.pdf>

Consultado el 20 de mayo de 2015 a las 23:20 horas

Bilbao Acedos, Izaskun. March Cerdá, Joan Carles. Prieto Rodríguez, María Angeles. 2002. “Diez aportaciones del Empleo de la Metodología Cualitativa en una Auditoría de Comunicación Interna en Atención Primaria”. Revista Española de Salud Pública set-oct. 2002. España.

http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1135-57272002000500010&script=sci_arttext

Consultado el 08 de mayo de 2015 a las 20:00 horas

Caruso, Melina. (sin fecha). Imagen Corporativa.

<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

Consultado el 09 de junio de 2015 a las 23:58 horas

Costa, Joan. 2003. Creación de la imagen corporativa. El paradigma del Siglo XXI. Razón y Palabra. México. Número 34 (versión digital).

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

Consultado el 04 de junio de 2015 a las 23:48 horas

Cuellar Rodríguez, J. Octavio. 2011. Elementos estructurales de las marcas. Interrelación de las diferentes dimensiones de los logotipos con los fenómenos particulares de las marcas. Revista Diseño y Sociedad. Otoño 2011 (versión digital)

http://148.206.107.15/biblioteca_digital/articulos/11-611-8800udk.pdf

Consultado el 10 de junio de 2015 a las 19:15 horas

De León Toledo, Patricia Mercedes. 2013. Estrategia de comunicación Interna para la Organización Project Concern International (PCI): Trabajo de Graduación Master en Artes en Comunicación Organizacional. Guatemala. Universidad de San Carlos. Escuela de Ciencias de la Comunicación. (Formato Digital)

Diferencia entre Identidad Corporativa e Imagen Corporativa

<http://www.plan-d.es/Blog/diferencia-entre-identidad-corporativa-e-imagen-corporativa/>

Consultado el 10 de junio de 2015 a las 22:13 horas

Egidos, Dionisio. Páez Lilian. 2000. Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. Revista Latina de Comunicación Social. Número 35 (versión digital). España

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/16egidos.htm>

Consultado el 06 de junio de 2015 a las 18:42 horas

Faúndez, Cristian Antoine. 2011. El mecenazgo y el Patrocinio, más que una cuestión terminológica.

<http://patrocinioymecenazgo.com/2011/03/23/el-mecenazgo-y-el-patrocinio-mas-que-una-cuestion-terminologica-por-cristian-antoine-faundez/>

Consultado el 13 de agosto de 2015 a las 20:00 horas

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario a empleados de la Liga Guatemalteca del Corazón

CLIMA ORGANIZACIONAL

LIGA GUATEMALTECA DEL CORAZÓN

Conocer su opinión sobre el clima de trabajo en la Liga Guatemalteca del Corazón es muy importante para poder realizar mejoras en la institución. Por favor responda con la mayor sinceridad posible. Marque la opción que mejor se ajuste a su opinión.

1. Edad
18-25 años 26-30 años 31-35 años 36-40 años 41-45 años 46-50 más de 51 años
2. Nivel de estudios
Primaria Secundaria Diversificado Universitario Postgrado
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Liga Guatemalteca del Corazón?

4. ¿Departamento en el que labora?

5. Conozco la Misión de la Liga Guatemalteca del Corazón
Sí
No
6. Conozco la Visión de la Liga Guatemalteca del Corazón
Sí
No
7. Conozco los objetivos de la Liga Guatemalteca del Corazón
Sí
No
8. Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
9. Considero que existe un buen ambiente de trabajo
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
10. Cuando ingresé a la compañía, me sentí bienvenido
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica

11. Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
12. La comunicación en mi área de trabajo es
Buena
Mala
Regular
No hay
13. Conozco los medios de comunicación interna de la Liga
Sí
No
14. Creo que los medios de comunicación interna son efectivos
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
15. Creo que la comunicación interna de la Liga del Corazón es una actividad permanente y planificada
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
16. Creo que la comunicación interna en la Liga es
Buena
Mala
Regular
No hay
17. Creo que la comunicación interna en la LGC se desarrolla de forma directa
Sí
No
18. Mis superiores se comunican conmigo sólo para darme órdenes o instrucciones de trabajo
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
19. Creo que existen elementos que no permiten tener una buena comunicación interna
No
Sí ¿Cuáles?

20. Cuando me uní a la Liga recibí suficiente información sobre la institución
Sí
No
21. Cuando me uní a la Liga recibí suficiente información sobre el área en la que trabajo
Sí
No
22. Tengo claras mis funciones y obligaciones
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
23. Se me proporcionan los elementos necesarios para cumplir con mis funciones
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
24. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con comodidad
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
25. Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la Liga del Corazón de Guatemala
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
26. Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Liga
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
27. Las promociones internas se realizan de manera justa
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
28. Si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidades de recibir un aumento de salario o un asenso
Sí
No

29. Tengo libertad de tomar decisiones para llevar a cabo mi trabajo
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
30. Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
31. ¿Son permitidas las relaciones amorosas entre empleados de la Liga Guatemalteca del Corazón?
No
Sí
32. ¿Conoce algún caso de relaciones sentimentales entre colaboradores de la Liga?
No
Sí
33. Mi jefe es un líder dentro de la Liga
Sí
No
A veces
34. Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
35. Mi jefe me trata de forma justa y evita favoritismos
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
36. Mi jefe me felicita cuando hago bien mi trabajo
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica

37. Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar a mi jefe
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
38. Mi jefe me informa constantemente sobre mi desempeño laboral
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
39. Informo a mis subalternos sobre su desempeño laboral
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
40. Mi jefe es claro y específico cuando me asigna responsabilidades
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
41. Mantengo una buena relación con mi jefe
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
42. Mi jefe escucha mis opiniones y me permite participar en la toma de decisiones
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
43. Mi jefe se preocupa de tener un buen ambiente laboral
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica

44. Mi jefe se preocupa por transmitir la Misión, Visión y Valores de la Liga
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
45. Estoy dispuesto/a a realizar un esfuerzo extra para atender bien a mis compañeros
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
46. Estoy dispuesto/a a realizar un esfuerzo extra para atender bien a los pacientes
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
47. He hablado a mis familiares y amigos sobre los servicios de la Liga del Corazón
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
48. Recibo la ayuda que necesito del departamento de Recursos Humanos
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
49. Mi trabajo contribuye a conseguir buenos resultados en la Liga
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
50. Tengo oportunidad de participar en actividades nuevas o que supongan retos profesionales
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica

51. Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o mejoras para realizar el trabajo
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
52. Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades que me asignan
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
53. Tenglo claras cuales son mis tareas y responsabilidades
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
54. Mi trabajo es reconocido y valorado
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
55. Las personas con las que trabajo actúan con respeto y con ética
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
56. Me siento orgulloso/a de trabajar en la Liga
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica
57. Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la Liga Guatemalteca del corazón
Nunca
Casi nunca
A veces
Casi siempre
Siempre
No aplica

Anexo 2

Encuesta usuarios Liga Guatemalteca del Corazón

Encuesta Usuarios Liga Guatemalteca del Corazón

Estimado usuario de la Liga Guatemalteca del Corazón, buscamos poder servirle mejor por lo que le solicitamos contestar las siguientes preguntas

1. ¿Qué medio de comunicación utiliza con más frecuencia para informarse?

- Periódicos Radio Redes Sociales
 Televisión Internet

2. ¿Qué periódico o programa lee, escucha o ve con más frecuencia?

Periódico _____
Radio _____
Televisión _____

3. ¿Cómo se enteró de la Liga Guatemalteca del Corazón?

- Un familiar o amigo le contó Por internet
 Por el periódico Lo refirió un médico
 Por la radio Por la Televisión

4. ¿Desde hace cuánto visita la Liga Guatemalteca del Corazón?

5. ¿Cómo se entera de los nuevos servicios o de las jornadas de salud de la Liga Guatemalteca del Corazón?

- Por el periódico Anuncios dentro de las instalaciones de la Liga
 Por la radio Familiares o amigos le cuentan
 Por la televisión Por Internet

6. Cuando tiene alguna duda sobre los servicios de la Liga Guatemalteca del Corazón, usted busca información:

- Llamando por teléfono a la Liga En Internet
 Personalmente en alguna de las sedes de la Liga
 Por otro medio ¿Cuál?

7. ¿Cuál de los siguientes es el símbolo de la Liga Guatemalteca del Corazón?



Anexo 3

Encuesta público no relacionado

Evaluación de la Imagen
Encuesta a Públicos Externos

1. Sexo Femenino Masculino Edad _____

2. ¿Qué medio de comunicación utiliza con más frecuencia para informarse?
 Periódicos Radio Redes Sociales
 Televisión Internet

3. ¿Qué periódico o programa lee, escucha o ve con más frecuencia?
 Periódico
 Radio
 Televisión

4. ¿Ha escuchado de la Liga Guatemalteca del Corazón?
 Sí No

5. ¿Cómo se enteró de la Liga Guatemalteca del Corazón?
 Un familiar o amigo le contó Por internet
 Por el periódico Lo refirió un médico
 Por la radio Por la Televisión

6. ¿La Liga Guatemalteca del Corazón es una institución?
 Pública Privada

7. ¿Conoce los servicios que presta la Liga Guatemalteca del Corazón?
 No Sí ¿Cuáles? _____

¿Considera que la labor que hace la Liga Guatemalteca del Corazón es?

Buena Regular Mala

8. ¿Sabe dónde están ubicadas las sedes de la Liga Guatemalteca del Corazón?
 No Sí ¿Cuáles? _____

Anexo 4

Carta aceptación Liga Guatemalteca del Corazón

M&RPCE-000013

Guatemala 5 de mayo de 2015

M.A. Aracely Mérida
Directora
Departamento de Postgrados
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Presente

Estimada M.A. Mérida:

Reciba un cordial saludo de la Liga Guatemalteca del Corazón. Por este medio me permito informar que de acuerdo al Oficio Postgrado 57-2015 en el cual usted solicita que la Licda. Claudia Patricia Molina Ortiz, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, pueda realizar su trabajo de Graduación en nuestra institución, el cual consiste en la realización de un diagnóstico y con base a los resultados obtenidos presentar una estrategia de comunicación para la Liga Guatemalteca del Corazón. En relación a lo anterior, le informo que fue autorizado por los miembros de la Junta Directiva de la Institución, por lo que le agradeceré comunicar esta información a la Licda. Molina y así pueda dar inicio a su proyecto.

Agradezco la atención a la presente y sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

Licda. Silvia Hurtarte de García Solís
Directora de Mercadeo & Recursos Humanos

Cc: Archivo

PBX: 2418-2950 www.ligadelcorazon.org.gt
Central: 14 calle "A" 2-65 Zona 1 Fax: 2238-3536
Sede Roosevelt: Calz. Roosevelt 13-95 Z.3 de Mixco Col. Cotitú Tel.: 2501-8700 / 2501-8701
Aguilar Batres: Calz. Aguilar Batres 38 Calle Z.12 C.C. Plaza Solana, Locales 2 al 4. Tel.: 2485-2352 / 2485-2203
Metronorte: Local 304 C.C. Metronorte Z.17 Tels.: 2258-3655 / 2256-3739
Mazatenango: 8a. Av. 1-110 Z.3 Cantón la otra Banda, Mazatenango, Suchitepéquez Tels.: 7867-9260 / 7867-9461