



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Análisis de Comunicación Organizacional Interna y Externa del Hospital
Infantil de Infectología y Rehabilitación**

María Fernanda Cacao Peláez
90198

Guatemala, noviembre del 2016.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alavarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

Dr. Carlos Humberto Interiano

Maestra Ruth Elisabeth Avalos Castellanos

Maestro César Augusto Urizar Méndez

Maestro Jorge Ignacio Paz Ramírez



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



Guatemala, 19 de octubre de 2016
Orden de impresión
No.026-2016 GAMP/Machq

Estudiante
María Fernanda Cacao Peláez
Carné No. 201590198

Estimada Estudiante Cacao:

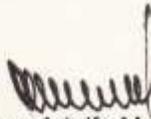
Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **"ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA DEL HOSPITAL INFANTIL DE INFECTOLOGÍA Y REHABILITACIÓN"**, se emite la orden de impresión.

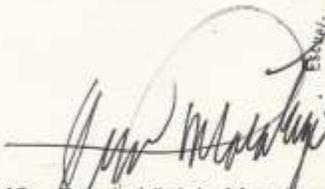
Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el Primer Piso del edificio Bienestar Estudiantil, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en Biblioteca Central de esta Universidad.

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado


MSc. Sergio Vinicio Morafaya Garcia
Director ECC

c.c. Archivo



"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"
OLIVERO CASTAÑEDA DE LEÓN.

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

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

Agradecimiento

A Dios: por ser el proveedor de todo medio y recurso; gracias a Él, el presente logro académico se da por concluido como un proceso exitoso.

A mi madre, María Alba Peláez de Cacao: por apoyarme durante todo el proceso de estudio.

A mi hermano César y hermana Alba: por exhortarme con palabras y detalles que motivan a seguir con esfuerzo.

A mis tías Carmencita y Ani Cacao; tíos Sergio y Nery Peláez: Gracias por su apoyo constante.

A Debora, Tanía, Victoria y Angélica: por ser las amigas que hicieron del proyecto académico una enriquecedora aventura.

Al personal del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación: un agradecimiento especial por darme la oportunidad de realizar el análisis de comunicación en su organización.

A la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala: por ser quien facilitó las herramientas y conocimientos que me avalan como Magister en Comunicación Organizacional.

Índice

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

1. Diagnóstico situacional.....	1
1.1 Ubicación geográfica	2
1.2 Naturaleza de la organización.....	2
1.3 Líneas estratégicas.....	3
1.4 Principales actividades.....	4
1.5 Actores internos y externos.....	5
1.6 Organigrama.....	8
1.7 Perfil de los trabajadores.....	10
2. Fundamentos Epistemológicos	13
2.1 Teóricas administrativas.....	13
2.2 Teorías de comunicación.....	15
2.3 Comunicación organizacional.....	16
2.4 Crisis.....	18
3. Metodología.....	20
3.1 Objetivo general.....	20
3.2 Objetivos específicos.....	20
3.3 Principales acciones.....	21
3.4 Instrumentos.....	23
3.5 Fuentes.....	25
3.6 Población y muestra.....	26
3.7 Metodología de análisis.....	26
4. Diagnóstico comunicacional.....	27
4.1 Análisis de la comunicación interna.....	28
4.2 Análisis de la comunicación externa.....	37
4.3 Públicos (Usuarios/Instituciones).....	38
4.4 Análisis de la identidad corporativa.....	42
4.5 Análisis de la Imagen corporativa.....	47
4.6 Comunicación en crisis.....	56

4.7 FODA.....	58
4.8 Factores Influyentes directos e indirectos.....	59
4.9 Propuestas de soluciones.....	63
5. Estrategia de comunicación organizacional.....	69
5.1 Justificación.....	69
5.2 Objetivos.....	71
5.3 Públicos objetivo.....	71
5.4 Propuesta.....	72
5.5 Matriz de coherencia.....	73
5.6 Plan de comunicación.....	74
5.6.1 Producto 1 Depto. de comunicación.....	75
5.6.2 Producto 2 Guía de Cultura organizacional.....	87
5.6.3 Producto 3 Guía de inducción.....	100
5.7 Validación de la propuesta.....	103
5.8 Cronograma de implementación de la propuesta.....	104
5.9 Plan de monitoreo y evaluación.....	106
5.10 Visión a futuro.....	107
6. Discusión de resultados.....	108
7. Conclusiones.....	110
8. Recomendaciones.....	111
9. Bibliográfica.....	112
10. Anexos.....	114

Resumen

Con el interés de conocer la dinámica de comunicación que se maneja en el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación, se realizó el presente estudio diagnóstico que muestra el escenario en el que se encuentra actualmente la institución de salud. Cada una de las etapas expuestas en el documento desarrolla información que colaboró a la construcción del perfil institucional relacionado al tema que corresponde.

Para realizar el estudio diagnóstico y obtener resultados confiables, la investigación implementó un estudio de tipo descriptivo con enfoque mixto (cualitativo/cuantitativo) que permitió recolectar la mayor cantidad de datos, facilitando el análisis de resultado en los ámbitos de interés, debido a que permitió mostrar un amplio escenario de las áreas que integran la comunicación de una organización (identidad, imagen corporativa, cultura organizacional, entre otros elementos).

Como parte del proceso de investigación, el documento incluye un plan estratégico de comunicación con acciones que trabajan en contrarrestar las debilidades detectadas. Esto permitió dar a conocer el amplio campo que cubre la comunicación en una organización y la importancia de contar con una dirección de dicha especialidad que se encargue de crear e implementar determinadas estrategias.

Introducción

El propósito del presente trabajo es conocer el funcionamiento de las comunicaciones en el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación así como crear una estrategia que contribuya en fortalecer las áreas débiles. El documento expone su situación y muestra un escenario amplio de lo que se refiere al tema de investigación.

La investigación profundiza en todos los campos relacionados a las comunicaciones que el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación maneja, tomando en cuenta cómo se trasladan la información, qué medios utilizan, manejo de crisis, identidad y cultura organizacional, entre otros. También hace mención de la participación de los públicos con los que el HIIR mantiene una estrecha relación.

A través de los resultados del estudio diagnóstico se definen las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que poseen (FODA); basados en los cuatro parámetros anteriores se proponen soluciones como medidas de acción para crear una propuesta que actúe a favor de las comunicaciones emitidas por el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación.

Una de las debilidades detectadas fue la ausencia de un departamento de comunicación que se encargue de crear y dirigir las acciones pertinentes para trabajar en las comunicaciones de HIIR. Otra de las propuestas diseñadas es una guía que fortalezca la cultura organizacional del HIIR, abarcando acciones como inducción, talleres y actividades que incidan en el tema. La estrategia fue creada en base a las necesidades de la institución y su validación fue hecha por el personal de RRHH a cargo.

Por lo tanto, el presente análisis de comunicación no pretende exponer solamente una metodología de investigación por la que se conozca la situación comunicacional del HIIR o las propuestas creadas como solución a las carencias, sino dar a conocer

un escenario amplio en donde existan fundamentos teóricos y propuestas que lleven a la práctica las acciones que revelen la importancia de tener un departamento de comunicación en una organización.

1. Diagnóstico situacional

Historia del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación -HIIR-

En la década de 1950 el señor Fraternal Vila, dueño del Ingenio Pantaleón (ubicado en Escuintla), perdió un brazo a consecuencia de un machetazo. Debido a la gravedad del caso, el señor Vila fue referido al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). Estando internado en el servicio de rehabilitación del centro asistencial entabló amistad con el director de la institución, siendo en aquel entonces el doctor Miguel Ángel Aguilera (nombre con el que actualmente se conoce al área de rehabilitación del HIIR)

Conforme fueron entablando amistad el señor Fraternal Vila y el doctor Miguel Ángel Aguilera en donde intercambiaron opiniones sobre la alarmante situación de poliomielitis por la que estaba atravesando Guatemala, dispusieron realizar los procesos correspondientes ante el Ministerio de Salud para aperturar la clínica que atendiera casos de poliomielitis, pues el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social no contaba con el servicio y los casos de menores afectados por la enfermedad eran cuantiosos.

La Clínica Infantil de Poliomielitis dio inicio en la 26 calle 5-43 zona 3 capitalina, en el mes de enero de 1957, cuando las Damas Rotarias de la Organización de Naciones Unidas (ONU) donaron un equipo para un taller de prótesis. Posteriormente, debido a los daños sufridos en la infraestructura por el terremoto ocurrido en el año de 1976, el señor Vila y el director de la clínica infantil doctor Feliche Castañeda se ven en la necesidad de realizar las gestiones necesarias ante el Ministerio de Salud para que les sea donado un terreno y así pudieran construir las nuevas instalaciones de la clínica. Ante tal solicitud, el Ministerio de Salud concede la petición y donan el terreno en donde actualmente se encuentra el edificio conocido como Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación, ubicado en la 9ª Ave. 7-01 zona 11.

Una vez terminadas las instalaciones del ahora Hospital Infantil, ocurrió un inconveniente ocasionado a raíz del terremoto, en donde el Hogar Campo Marte, actualmente conocido como Hogar Elisa Martínez, se vio en la necesidad de trasladar a los niños a las instalaciones del nuevo edificio (actualmente HIIR), pues no podían permanecer en donde vivían por los daños de infraestructura.

Luego de un tiempo el hogar Elisa Martínez se traslada a otro punto, dejando disponibles las instalaciones del edificio. Es en ese momento en donde el Hospital Infantil de Poliomiélitis se fusiona con el Hospital María Teresa, este último dedicado a tratar enfermedades infectocontagiosas, y que estaba ubicado en la 10 AV. 14 calle de la zona 1.

Posteriormente, en el Gobierno de Vinicio Cerezo Arévalo, se une a los dos anteriores, el dispensario Infantil Anti-tuberculosis, anteriormente ubicado en zona 13, conformando así, lo que hoy se conoce como el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación, que está al servicio de la población de 0 a 13 años con un servicio de calidad y calidez para los pacientes. (RRHH, S.f)

1.1 Ubicación geográfica

El Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación-HIIR-, no cuenta con ninguna otra sede y está ubicado en 9 novena avenida 7 – 01, zona 11 de la Ciudad Capital. Sus números de teléfono son: 2247-3800 y 2444-7474.

Correo electrónico: infectologiayrehabilitacion231@hotmail.es.

1.2 Naturaleza de la organización

El Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación ofrece asistencia médica gratuita (institución pública) a niños y niñas de 0 a 13 años de edad que padezcan enfermedades pediátricas en general, de índole infectocontagioso y discapacidad. El objetivo es proyectar la calidez y calidad del servicio que ofrece y ser el centro asistencial a nivel nacional que auxilie a los pacientes y colabore con otras instituciones que se ven en la necesidad de solicitar apoyo del HIIR.

La naturaleza jurídica de la entidad pública, está contenida en el acuerdo No. 115-99, de fecha 24 de febrero de 1999, Reglamento Interno del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el Artículo No. 80 donde se considera al Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación, como un Hospital Nacional de Referencia de Carácter Especializado. (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 2015, pág. 1)

1.3 Línea estratégica

Misión

“Ser un reconocido Hospital Pediátrico especializado en Pediatría General, Infectología y Rehabilitación a nivel nacional”.

Visión

“Brindar una atención integral de salud oportuna, efectiva con calidad y calidez; en un ambiente agradable y adecuado a las necesidades de toda la población infantil, de forma multidisciplinaria y con la tecnología disponible.”

Objetivos

General

Prestar servicios de emergencia, consulta externa, exámenes de laboratorio, radiología y encamamiento por enfermedades infectocontagiosas y procesos de rehabilitación de enfermedades discapacitantes a todo paciente pediátrico.

Específicos

- Lograr una proyección nacional acorde con la calidad de nuestro servicio, difundir la propia actividad y colaborar con otras instituciones para el manejo de los pacientes con enfermedades pediátricas en general, infectocontagiosas y discapacitantes buscando en este último su rehabilitación.

- Dotar al hospital de los recursos necesarios para mejorar la infraestructura equipamiento y personal, mediante las gestiones necesarias para consolidar lo más posible un presupuesto suficiente para la presentación de un servicio de calidad.
- Mejorar las políticas de organización y gestión de la calidad en aras de conseguir servicios que cubran las necesidades de los diferentes tipos de usuarios y lograr una mayor participación activa del personal.
- Desarrollar una política eficaz de personal que garantice la profesionalidad estabilidad y la formación permanente en un clima laboral óptimo que contribuye a dar un servicio con calidez y calidad.

Valores

- Optimismo
- Ética
- Honestidad
- Servicio

1.4 Principales actividades

El Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación está al servicio de niños y niñas de 0 a 13 años, que presenten enfermedades pediátricas (en general), infectocontagiosas y de discapacitación, dando el tratamiento que corresponde a cada una de las convalecencias.

Las principales actividades que realiza la organización para dar a los pacientes la asistencia médica necesaria y satisfactoria son:

- Consulta Externa y Encamamientos
 - Pediatría General
 - Odontología Pediátrica

- Programa de Tuberculosis
- Neumología
- Dermatología
- Ortopedia
- Cirugía de Día
- Neurología
- Nutrición
- Gastroenterología
- Vacunas
- Laboratorio Clínico
- Intensivo
- Pediatría con énfasis en Enfermedades Infecciosas
- Rehabilitación Física Infantil
 - Terapia Ocupacional
 - Educación Especial
 - Terapia de Lenguaje
 - Fisioterapia
 - Taller de Ortesis y Prótesis (Único Hospital Nacional con este servicio)

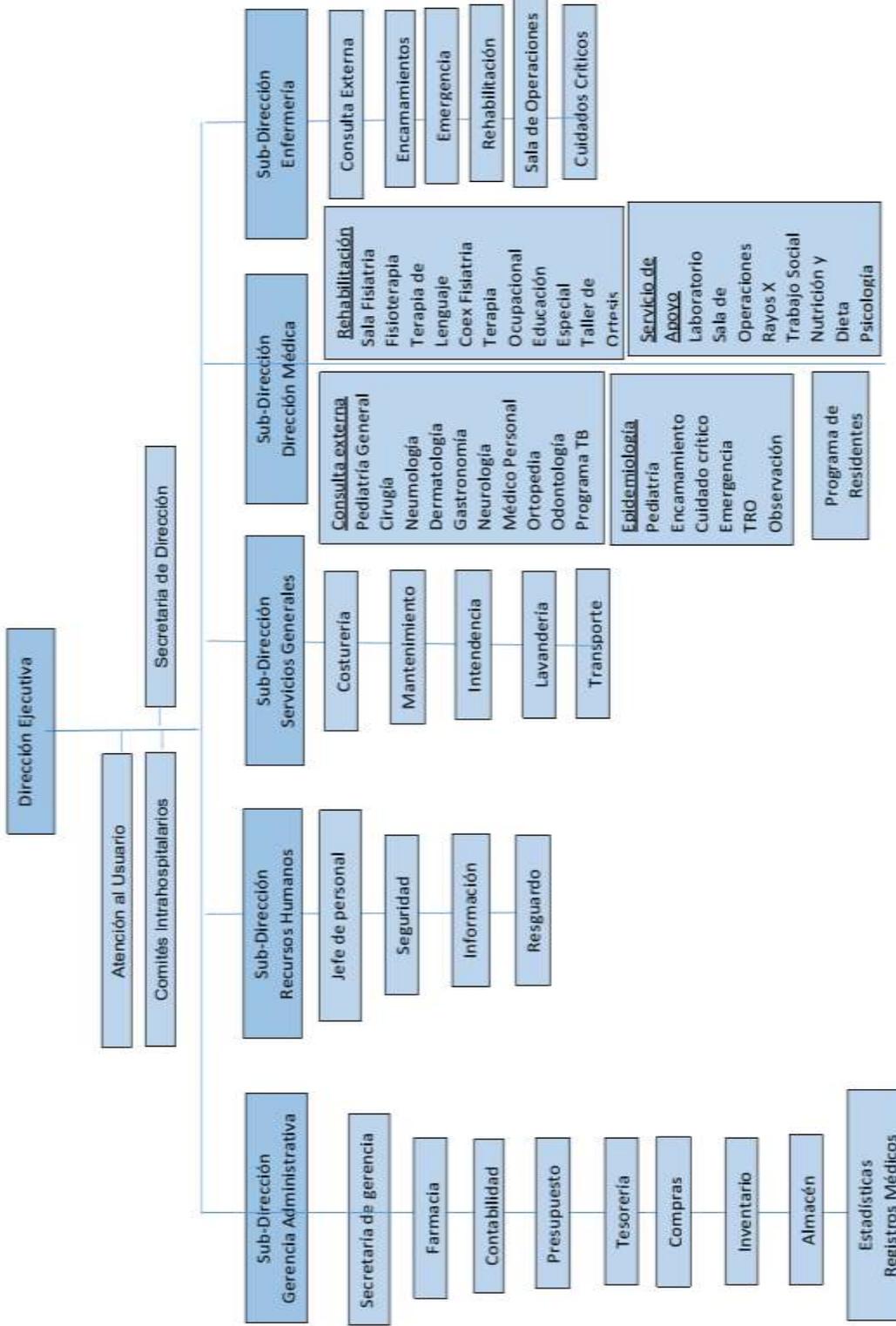
1.5 Actores internos y externos

Internos	Externos
Colaboradores de HIIR Todo el equipo de trabajo interno 1.A (Dirección/Gerencia) Dirección <ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Comités Intrahospitalarios • Unidad de Epidemiología • Atención al Público • Comunicación Social 	Entidades Gubernamentales Por tratarse de una entidad pública mantiene relación constante con: <ul style="list-style-type: none"> • Contraloría General de Cuentas • Congreso • Ministerio de Salud • PGN • Ministerio Público • Municipalidades

<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Dirección Gerencias(Sub-Directores) • Enfermería • Gerencia Financiera Administrativa • Recursos Humanos • Dirección Médica <p>1. Grupo B (Medios)</p> <p>Jefes de Servicio o Departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Almacén y Compras • Estadística Registros médicos • Farmacia • Jefe de Personal • Médicos especialistas en áreas <p>De: Pediatría general, Programa de Tuberculosis, Neumología, Dermatología Gastroenterología, Odontología Cirugía, Ortopedia, Médico Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargado de Rehabilitación • Encargado de Pediatría (interna) • Encargado de Servicios de Apoyo. • Jefe de trabajo social. 	<ul style="list-style-type: none"> • RENAP • Magistratura de Menores • INACIF • Cementerio General • Procuraduría de la Niñez • Juzgado de la Niñez <p>2. Aliados</p> <p>Todas aquellas entidades con las que se han establecido o coordinado alianzas para recibir y dar apoyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hogares • Hospicio San José • Casa Ronald McDonald • Laboratorios • Clínica Londres • MEDIRAD • RADCO • Hospital Hermano Pedro • Sanatorio Nuestra Señora del Pilar • Centro Nutricional • Hospital San Juan de Dios • Hospital Juan Pablo Segundo • Hospital Roosevelth • UNICAR • Iglesias Evangélicas • Iglesias Católicas • COCODE´s • Bomberos
---	---

<p>2. Grupo C (Operarios)</p> <ul style="list-style-type: none">• Técnico de laboratorio• Técnicos de Ortesis• Personal de mantenimiento• Operario• Intendencia• Lavandería• Transporte• Enfermería• Cocina	<p>3. Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none">• Productos del Aire• Servicios Quirúrgicos• Ecotermo• Productos Sanitarios• ICOMPROBA• UNIÓN EXPOR• Casa Médica• Fábrica de Lácteos• BAXTER• REFASA• LABIMED• Central de Alimentos• Suplidor Hospitalaria• JICOHEN• Papeles Comerciales <p>4. Donantes</p> <ul style="list-style-type: none">• Orden de Malta Guatemala• Dulces Gloria• CocaCola• Pastelerías
---	---

1.6 Organigrama



Fuente: Recursos Humanos, HIIR Guatemala.

La Dirección Ejecutiva como cargo más alto del nivel jerárquico en la organización; tiene la peculiaridad de contar con un comité intrahospitalario y de atención al usuario como dos servicios de apoyo que tienen la atribución de velar por el abastecimiento de recursos que el HIR necesita tener para cumplir con sus objetivos como institución, así como dar la atención adecuada a los pacientes, que son a quienes se deben. En este espacio también corresponde un puesto al de comunicación social, y que, actualmente no cuenta con la persona o personas designadas para ocupar el cargo, debido al mandato realizado por Gobierno de Otto Pérez Molina, en donde el puesto fue eliminado de algunos hospitales nacionales. Por esta razón el espacio designado a comunicación social fue quitado del organigrama y se volverá a colocar cuando sea autorizado nuevamente; mientras tanto es el departamento de Recursos Humanos quien responde a las solicitudes internas y externas relacionadas al tema de comunicación.

El puesto de comunicador está inactivo, y pese a la fuerte demanda de parte del Gobierno de Guatemala por el tema de transparencia, el cargo será nuevamente activado hasta que el Ministerio de Salud lo autorice.

Seguido de Dirección Ejecutiva, está el nivel gerencial, que corresponde a las distintas subdirecciones. El Hospital cuenta con cinco, Sub-Dirección Gerencial Administrativa, Sub-Dirección de Recursos Humanos, Sub-Dirección de Servicios Generales, Sub-Dirección de Dirección Médica y Sub-Dirección de Enfermería. De estas se desglosan distintos servicios, y cada uno a cargo de un jefe/coordinador o encargado. Todo Servicio o departamento cuenta con personal capacitado en el área de especialidad, como médicos, licenciadas en trabajo social, nutricionistas, psicólogas, etc. Es importante mencionar que cuentan con un programa de residentes como apoyo de atención médica. Seguidamente se encuentra el personal operario, cocina y de seguridad, entre otros.

1.7 Listado de puestos

La clasificación de puestos se muestra de acuerdo a los puestos de mayor relevancia y se presentan a continuación: (Recursos Humanos-HIIR-)

- Director Ejecutivo, como el cargo más alto
- Cinco gerentes o Sub-Directores de cada servicio o Departamento
 - Sub-Director de Gerencia Administrativa
 - Sub-Director de Recursos Humanos,
 - Sub-Director Servicios Generales,
 - Sub-Director de Dirección Médica
 - Sub-Director de Enfermería
- Encargados/jefes/coordinadores
 - Farmacia
 - Compras
 - Trabajo social
 - Psicología
 - Epidemiología
 - Rehabilitación (entre otros)
- Operativo
 - Servicios Generales
 - Mantenimiento
 - Cocina
 - Lavandería
 - Resguardo
 - Asistente de nutrición
 - Mensajería
 - Transporte
 - Costurería

Cada persona contratada deberá demostrar, por medio del proceso de selección, ser lo suficientemente competente para ocupar el puesto que solicita la organización, cumpliendo con los requisitos definidos en educación, formación, experiencia y habilidad de acuerdo al puesto vacante.

Por su parte Recursos Humanos del Hospital no delimita rango de edad ni credo que profesa la persona que opta al puesto vacante.

Para optar a la plaza vacante, la persona interesada debe realizar el siguiente proceso:

- Presentar Hoja de Vida
- Realizar una entrevista
- Realizar pruebas técnicas
- Realizar Pruebas psicológicas o psicométricas.
 - TTD (Test Toma de Decisiones)
 - MOSS (Mide el nivel de la persona para entablar relaciones)
 - Habilidades (habilidad numérica y verbal)
 - EPQ-A (Cuestionario de personalidad)
- Referencias laborales
- Solicitante

EL procedimiento que exige la institución es:

- Requisición de personal
- Convocatoria interna (tomar en cuenta al personal del HIIR)
- Convocatoria externa
- Selección
- Contratación
- Inducción (Ese día se firma contrato)

Para finalizar se realiza una prueba de desempeño y confirmación del cargo. La persona de nuevo ingreso permanecerá a prueba, por un periodo de seis meses para oficializar su contratación.

Antes de ser renovado el contrato deberá de realizar una evaluación de desempeño para el renglón 029-182-189. Anexos 1.

2. Fundamentos Epistemológicos

2.1 Teorías administrativas

2.1.1 Teoría clásica

Los mecanismos y proceso desarrollados en una organización siempre trabajan en función a su visión y metas de producción o servicio que ofrezcan al público. Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, son los personajes a quienes se les atribuye ser los autores de la teoría clásica y científica de la administración, en donde su interés por mejorar la metodología productiva de la empresa los llevo a ser el punto de inquietud para otras personas que también fueron representativas en aquella época.

Frederick Taylor plantea su pensamiento en tres fundamentos: *“Confianza absoluta en la ciencia, individualismo y división selectiva”* (Bañares, 1994, pág. 16 y 17). La primera de ellas se refiere a la seguridad de obtener los resultados favorables basados en métodos científicos; la segunda alude a los resultados que una persona motivada puede llegar a dar, en esta teoría se considera que tanto el dueño como el trabajador persiguen la motivación llamada dinero; y la tercera expone la importancia de contar con personal que tenga las condiciones adecuadas para desempeñar su cargo, de lo contrario la producción de la empresa se verá afectada.

A pesar de los años, los fundamentos de Taylor siguen vigentes en las organizaciones, algunas podrán tener variantes que modifican ese régimen, pero siguen teniendo como simiente administrativa ese pensamiento.

En cuanto al aporte de Henry Fayol, que trabajó similar a la propuesta de Frederick Taylor, identificó dos vertientes del funcionamiento de una organización, centrando su atención en los procesos administrativos y los procesos directivos o de gobierno. *“El primero radica en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, mientras que gobernar es conducir a la empresa a la meta propuesta”*. (Bañares, 1994, pág. 25)

Haciendo un análisis de las cinco funciones administrativas salen a relucir ciertos aspectos autoritarios que van en la línea burocrática, y que, de hecho son lineamientos administrativos que facilitan los procesos con orden y control. Aunque

Max Weber reconocía que también podía “*crear atrancos o inconvenientes*” (Petrella, 2007, pág. 5). Consideraba que sus virtudes de acciones lineales y de estricto orden hacen que la empresa funcione eficazmente.

La teoría clásica o administrativa también tuvo ponencias, pues también existieron debilidades como la rigidez con la que se manejaba o lo prejuiciosa que podía parecer y ser al considerar al individuo como medio de producción en donde su única motivación estriba en lo económico, tal y como lo postula la teoría de la motivación.

2.1.2 Teoría de las relaciones humanas.

La teoría clásica causó controversia por la perspectiva en que colocaba al individuo en una empresa, inquietando y creando la posibilidad de que nuevas teorías surgieran como ponencia en contra de la ideología administrativa que se estaba manejando. Así fue como surgió la teoría de las relaciones humanas, desarrollada por el científico Elton Mayo. Esta propuesta no ve a la persona únicamente como un medio de trabajo, sino se interesa en las condiciones en que se relacionan dentro de la empresa.

Para que el administrador tenga éxito en el desarrollo de su trabajo debe comprender: “*Las relaciones humanas, el liderazgo y los enfoques de las ciencias del comportamiento*” (Paniagua, 2002, pág. 66). Esta teoría presenta otra perspectiva que también trabaja en función del cumplimiento de las metas de la empresa, pero desde una metodología que no deshumaniza. En este punto existe convergencia en ambas teorías (clásica y humanista), debido a que en las organizaciones se han integrado fundamentos de las dos propuestas.

Se vela por el cumplimiento de las metas de la organización a través de lineamientos burocráticos generados dentro de un ambiente cordial e interesado en motivar al personal con beneficios que le gratifiquen.

La teoría del humanismo se enfoca en las condiciones laborales para el bienestar de la persona que labora, ese punto se relaciona con el interés de trabajar en un clima laboralmente sano.

2.1.3 Teoría de la motivación

Su exponente es Abraham Maslow y su propuesta se fundamenta en las necesidades que el individuo tiene como parte de su realización personal, estas van más allá de las tendencias que grupos o conceptos dominantes consideran que puede ser suficiente razón para motivar a las personas, debido que nacen del mismo ser. (Hoffman, 2001)

La teoría de la motivación esta graficada en una pirámide de acuerdo a las necesidades que, según Maslow, el individuo va desarrollando o priorizando, de tal manera que al obtener las necesidades básicas surge la motivación de llegar a cubrir las que le siguen hasta llegar a cúspide de la pirámide, es decir, su autorrealización. Esta jerarquía expone el siguiente orden, iniciando con la prioridad base. (Kotler & Armstrong, 2001)

1. Fisiológicas (necesidad por sobrevivir)
2. Seguridad (necesidad por tener estabilidad y estar seguro)
3. Social (Necesidad por sentir que pertenece a determinado grupo social)
4. Estima (Necesidad de sentir respeto por el grupo o persona a la que pertenece)
5. Realización (Necesidad de cumplir con su propósito de vida)

Este fundamento presenta cómo las personas son movidas por distintos intereses, reforzando la teoría de las relaciones humanas que no ve al humano como fuente de producción para una empresa, sino vela por sus condiciones laborales, en donde aplica perfectamente conocer sus factores que le motivan a crecer y a desenvolverse mejor en su trabajo para llegar a cubrir gran parte de necesidades.

2.1.4 Enfoque de sistemas sociales.

Este enfoque va más allá de la organización, e involucra las condiciones del entorno social con el desarrollo interno y externo de la organización. (Paniagua, 2002) Actualmente las empresas o instituciones deben considerar sin lugar a duda el contexto en el que se desenvuelve, de lo contrario cómo podría saber su parámetros de producción o servicio de deba dar a sus públicos.

2.2 Teorías de comunicación

2.1.1 Teoría funcionalista

Para llegar a conocer que la comunicación es más que un proceso lineal en donde solo transmite información para que determinado grupo actúe a favor de ciertos poderes hegemónicos, fueron varias las teorías y modelos de comunicación los que han ido complementando y tratando de explicar cómo funciona.

Pese a que los modelos han ido evolucionando con el tiempo, conforme a las necesidades y exigencias sociales, la comunicación lineal que busca manipular o persuadir a personas con determinada información sigue aplicándose en las organizaciones, tanto en procesos internos como externos (hacia sus públicos). En la medida de ejemplificar el análisis se hace mención de la línea burocrática con la que se manejan los procesos de las organizaciones así como la forma autoritaria de transmitir la información. (Millán, S.f)

Posteriormente surgen modelos como el expuesto por Shannon y Weber, que profundiza el estudio de las comunicaciones estableciendo los elementos que se involucran en el proceso (fuente, transmisor, canal, receptor, destinatario y ruido). (Millán, S.f)

La comunicación, no actúa únicamente sobre las masas como estrategia de persuasión para favorecer a determinados grupos, o como un proceso que da y recibe mensajes, esta ciencia integra diversidad de áreas pues siempre se transmiten algo.

El proceso de comunicación es participativo, por lo tanto es activo. Situándolo al contexto de una organización se espera que su fluidez sea muy dinámica.

Dentro de la organización se manejan distintos tipos de comunicación, entre ellos están dos que resaltan, la participativa, que funciona con los aportes de diferentes actores, mientras que la autoritaria que es más centralizada (burocrática), maneja todo con estrictos procesos a nivel jerárquico. (van-der, 2013, pág. 310)

2.3 Comunicación organizacional

2.3.1 Comunicación en la organización

La comunicación en la organización tiene la responsabilidad de manejar los procesos comunicacionales internos (cómo fluye la información), las relaciones públicas, identidad, imagen corporativa y su cultura organizacional. Esto se debe a que una organización siempre está enviando mensajes (voluntaria o involuntariamente) y funge como eje transversal en los procesos. (Rebeil & RuizSandoval, 1998).

Todas las acciones relacionadas a la comunicación deben ser dirigidas por un especialista en el tema, de hecho, debe existir un departamento que desarrolle las estrategias y que tenga fuertes habilidades para la investigación, pues necesita conocer a sus públicos y las necesidades de la organización, el DirCom debe actuar con carácter racional, muy parecido a lo que Weber expone sobre la importancia de mantener el control de los procesos. (Bosovsky, 2005)

De acuerdo a lo que Joan Costa respondió en una entrevista, en donde indicó que *el DirCom “es la encargado de coordinar todas las comunicaciones de una empresa con sus empleados y públicos externos”* (Arribas, 2006, pág. 2), se genera total responsabilidad y necesidad de contar con esta dirección.

2.3.2 Identidad Corporativa

Identidad corporativa se refiere a todos esos elementos y contenidos que definen su personalidad como organización y que colabora a la construcción de la imagen corporativa, pues facilita todos los componentes visuales que necesita para posicionarse en la mente de los públicos. (Scheinsohn, 2004)

Su historia, quehacer, visión, misión, valores, principios, significados, signos o razón de ser son algunos de los elementos que forman en una organización su propia particularidad, o como su nombre lo indica, su identidad. (Costa, 1999)

2.3.3 Imagen corporativa

La imagen corporativa es construida por los públicos de la organización, a pesar de ser ella quien emita los mensajes, es la audiencia quien decide como posicionarla en su mente, por esto es importante contemplar factores sociales, como lo plantea el enfoque de sistemas sociales, pues la organización debe ocupar un espacio importante en el mercado y en la mente de sus públicos, de lo contrario su desaparición será inevitable.

Los componentes audiovisuales que identifican a la organización son los que colaboran con la construcción de mensajes emitidos por la empresa o institución y que logran ser reconocidos por sus públicos aceptando o rechazando el producto.

“Es interesante la imagen es el resultado de un proceso mental que configura la estructura cognitiva del sujeto; ordena y da significado a un conjunto de Informaciones y estímulos inconexos relativos a la organización”. (Jiménez & Rodríguez, 2007, pág. 46)

2.3.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional desarrolla un papel importante en la creación de elementos y componentes que dan valor y propician las condiciones de un ambiente laboralmente sano. Es ella quien define los elementos que hacen distinta a esa institución de otras.

Para Scheinsohn (2004), la cultura organizacional *“es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones que enfrenta a diario”* (83). Esto se debe a que va formando en los colaboradores conductas y actitudes debe desarrollar.

La cultura corporativa cumple con tres funciones: (Scheinsohn, 2004)

Función de integración, función de cohesión y función de Unir. También integra componentes que van formando su personalidad cultural, son:

1. creencias y valores,

2. Ritos y rituales
3. Redes culturales.

Los últimos tres puntos, identidad, imagen y cultura organizacional son factores que necesitan trabajar de manera conjunta en la organización, cada una tiene su función específica, pero que debe entrelazarse pues las tres se apoyan para fortalecer las áreas que conciernen a la comunicaciones de la organización y que, repercuten en la imagen de la misma.

2.4 Crisis

Una empresa puede atravesar momentos complejos en donde su imagen puede ser fuertemente dañada si no existe control por parte de la misma. Enrique (2007), hace mención de Westphalen debido que presenta los indicadores que denotan una autentica crisis empresarial.

1. Sorpresivo
2. Unicidad
3. Urgencia
4. Desestabilización
5. Tendencia descendente de la calidad de información
6. Genera estrés

Las crisis deben evitarse en su totalidad, pues cada una es distinta a la anterior, estas pueden llegar a impactar tan fuerte en la imagen de la institución que, de no existir personal capacitado y que tome las medidas correspondientes en el tiempo justo difícilmente saldrá bien librada del ataque de sus públicos.

Haciendo un breve recuento de los conceptos desarrollados, se concluye que, la participación del proceso de comunicación en una organización no puede limitarse a saber cómo fluye la información y qué medios utiliza para que sean transmitidos los mensajes. Este campo va más allá, debido que se involucra en todas las áreas de la organización; como se mencionó anteriormente, la comunicación funciona como eje transversal y siempre está en actividad tanto interna como externamente.

3. Metodología

Para cumplir con el debido proceso de investigación, en donde el interés es conocer el tipo de comunicación interna y externa que se maneja en el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación -HIIR-, se procedió a recolectar la información necesaria a través de la investigación de tipo descriptivo con enfoque mixto o multimodal (cuantitativo/Cualitativo), el propósito principal de integrar dos enfoques en uno, fue para enriquecer el estudio, debido que, por las múltiples virtudes que ofrece el enfoque mixto, en donde cuenta con datos basados por medición y análisis estadísticos, así como la oportunidad de profundizar en la información contextualizándola al escenario de estudio, permitió mayor profundidad en el análisis de los resultados, a tal punto de escudriñar, explorar y explotar lo que arrojaron las encuestas y las observaciones dadas y percibidas por la selecta muestra. (Hernández, Fernández , & Baptista, 2006)

3.1 Objetivo general

Elaborar un diagnóstico de comunicación organizacional en el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación para realizar una estrategia de comunicación.

3.2 Objetivos específicos

- Obtener la información que permita conocer la dinámica de la institución salubrista.
- Diseñar los instrumentos de investigación para conocer cómo está la comunicación interna y externa del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación.
- Identificar los públicos de Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación para mejorar los procesos de comunicación.

- Analizar los resultados obtenidos por medio de la recolección de datos, distinguiendo aspectos como fortalezas y las debilidades que tiene la institución salubrista en el proceso de comunicación.
- Elaborar un informe final de la situación comunicacional de la institución.

3.3 Principales acciones

Con el objetivo de conocer el tipo de comunicación interna del hospital, fue necesario describir las acciones que se emplearon para recolectar los datos de interés:

Visitas

Las visitas se realizaron en todos los departamentos y servicios del HIIR. Las mismas se hicieron conforme surgió la necesidad de obtener algún dato específico. Con el propósito:

- Presentación de la persona que realizó el estudio diagnóstico a todos los colaboradores.
- Conocer la dinámica del departamento y servicio visitado.
- Solicitar permisos para realizar las encuestas o pedir alguna información.
- Observar el comportamiento y procedimiento utilizado dentro de cada área y entre ellas.

Reuniones

Por factor tiempo cada reunión se acopló al tiempo y necesidades del departamento, servicio, gerente o jefe con quien se desarrolló la actividad.

Público de interés con quienes se realizaron reuniones o visitas:

- Director ejecutivo
- Sub-director y jefes de Recursos Humanos
- Gerente y/o sub-director de departamento o servicio.

Encuestas

La dinámica para realizar las encuestas a los colaboradores fue de manera presencial, esto con el interés de explicar el propósito de las mismas y resolver dudas de manera inmediata.

Las encuestas son semiestructuradas y están dirigidas a los colaboradores de los distintos cargos jerárquicos de los distintos departamentos y servicios del HIIR.

Para realizar las encuestas se abarcó de dos a tres semanas, por tiempo, cantidad de colaboradores y horario laboral del personal.

El horario dependió del espacio que el gerente o sub-director de departamento o servicio recomiende, pues los roles de los colaboradores no son homogéneos.

Observación

La virtud de aplicar la “observación” como acción para recolectar datos, sirvió para obtener toda aquella información que se percibe y que es emitida por los colaboradores de manera gestual, corporal o todo aquel componente visual que forma la identidad corporativa. Por lo tanto, esta herramienta se aplicó cuando se realizaron las encuestas, visitas y reuniones.

En cuanto a las acciones que se implementaron para conocer los procesos de comunicación externa fueron los siguientes:

Reuniones

Para conocer la forma de comunicación entre el HIIR y los entes externos fue necesario propiciar un espacio en donde los colaboradores de interés y quienes tienen constante comunicación con los actores externos expliquen cuál es el proceso.

El tiempo para realizar las reuniones fue entre 20 y 30 minutos en jornada matutina.

El público de interés fue:

- Gerente o sub-directores de departamento
- Psicología
- Trabajo social.
- Compras
- Recursos Humanos
- Otros.

Entrevistas

La entrevista fue de estructura abierta y estaba conformada por una batería de seis preguntas, esto con el objetivo de conocer, sin limitar la respuesta de la persona entrevistada, cómo funciona el proceso de comunicación entre el HIIR y las entidades externas.

Por ser quienes tienen comunicación con los entes externos, las entrevistas se aplicarán en las siguientes áreas:

- Recursos Humanos
- Compras
- Psicología
- Trabajo social

Observación:

Esta acción se aplicó para sondear como se relaciona el HIIR con los proveedores, aliados y otras entidades con quienes mantiene comunicación constante. Esta se realizó por medio de visitas a su página web.

3.4 Instrumentos

Cada uno de los instrumentos seleccionados son herramientas que facilitaron el proceso para la recolección de datos. A través de ellos se pudo registrar la mayor

cantidad de información que representó o respondió a los objetivos del estudio diagnóstico. (Hernández, Fernández , & Baptista, 2006)

- Encuestas

El propósito de realizar encuestas fue recopilar información sobre la dinámica de comunicación a nivel interno que se maneja en el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación. El instrumento fue dirigido a los distintos actores internos, los cuales están divididos en tres segmentados (mandos altos, medios y operarios). Cada instrumento tendrá una batería de 11 preguntas, estas variarán de acuerdo al segmento que está dirigido. Anexo

- Matriz

El objetivo de utilizar una matriz como instrumento, sirvió como herramienta de apoyo cuando se realizaron reuniones para obtener información de los procesos internos de la organización o cuando se realizaron visitas a los servicios y la acción fue por observación. Esta se basó en indicadores relacionados con actividad, procesos y comunicación en la organización. Anexo

- Entrevista

Con el interés de conocer cuál es el proceso de comunicación que maneja el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación con sus públicos externos se realizó una reunión con los servicios o departamentos que están en constante comunicación con entidades externas, y la herramienta que se utilizó fue un cuestionario de seis preguntas semiestructuradas como indicadores base para realizar la entrevista. Anexo

- Validación de instrumentos

La calidad que cada instrumento debe reflejar es dominio de tema, exactitud y formato amigable; esto para obtener la información deseada por parte de los actores de interés (Hernández, Fernández , & Baptista, 2006). Como parte

importante del proceso para la recolección de datos en el estudio diagnóstico que se realizó al Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación, los instrumentos que se implementaron para recopilar información fueron validados.

Además de la validación se contó con el visto bueno del departamento de Recursos Humanos

Recursos Humanos se basó en cuatro indicadores

- Amigable
- Clara/sencilla
- Contenido (relacionado con políticas propias de Hospital)
- Formato

3.5 Fuentes

Para obtener información del quehacer institucional de Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación se identificaron a diferentes fuentes de información, que por el cargo que desempeñan manejan datos clave para conocer la dinámica de comunicación del centro asistencial. A ellos se les segmentó en dos categorías (fuentes primarias y secundarias).

Fuentes primarias	Fuentes secundarias
Sub-director y Jefes de RRHH	Presentación digital del quehacer institucional
Registros médicos	Red social Facebook
Almacén	Página web del Ministerio de Salud
Trabajo social	
Jefes o encargados de Depto./servicio	
Sub-directores de departamento	

2.6 Población y Muestra

Para el desarrollo de la investigación se identificó que la población del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación comprende de 380 colaboradores, y por

tratarse de un estudio diagnóstico para conocer el tipo de comunicación que se maneja en la institución de salud pública, inicialmente se tomó como muestra a 191 colaboradores, teniendo a un 95% de confianza y a un 5% como margen de error. Su finalidad fue recolectar datos y presentar resultados con información lo más segura y confiable posible. (Hernández, Fernández , & Baptista, 2006)

Fórmula empleada:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

3.7 Método de análisis

Como metodología para analizar los resultados, se desarrolló una base de datos; pues el enfoque seleccionado para realizar la investigación fue mixto, por lo tanto las acciones y herramientas propuestas para la recolección de datos constaron de preguntas que se prestaron para cuantificar datos y otras para describir narrativamente la información. Por este motivo, el formato propuesto fue una base de datos que unifique cifras y descripción narrativa de un tema y/o indicador del tema. De esta manera, facilitó la lectura y comprensión de los resultados, cerrando el análisis con el desarrollo de conclusiones y una breve discusión de resultados, con el fin de sustentar con bases teóricas el producto de la recolección de datos.

Se utilizó un matriz para clasificar la fuente o medio de información que facilitó el contenido, es decir, si corresponde a documentos institucionales, visitas, presentaciones digitales con contenido institucional, pagina web, red social o encuestas.

4 Diagnostico Comunicacional

4.1 Análisis de Comunicación Interna

El Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación no cuenta con un departamento o persona encargada del área de comunicación, debido a que el puesto fue desactivado por orden del Gobierno de Otto Pérez Molina. El mismo será nuevamente activado, cuando el Ministerio de Salud dé la orden. Por esta razón es Recursos Humanos quien ha asumido el cargo de dar seguimiento o responder a las solicitudes internas y externa relacionadas al tema de comunicación. Es en este punto, en donde sale a relucir que cada jefe de servicio o departamento juega un papel importante como portador de información.

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia.

La falta de un departamento de comunicación o como mínimo, de un comunicador, limita a la organización a diseñar e implementar estrategias que funcionen a favor de una comunicación fluida entre departamentos, de fidelizar a los colaboradores con la institución y fortalecer su cultura organizacional. Las encuestas revelan con

un 54% la necesidad que exista la intervención de este departamento o especialista encargado de ser la línea que maneje la comunicación del HIIR.

Sugerencias como: crear talleres que motiven al personal, realizar actividades que hagan sentir al personal valorado, tomar en cuenta a todos los colaboradores cuando se trata de implementar cambios en procedimientos internos, dar a conocer al HIIR como una entidad independiente a otros hospitales públicos, mejorar el ambiente laboral, trabajar en la fidelización del personal, existencia de un vocero institucional, promover apoyo para gestionar insumos y facilitar información.

Comunicación Interna

Abarca a todos los colaboradores que trabajan en el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación; están involucrados director ejecutivo, sub-directores, médicos, enfermeras, personal administrativo y operativo, entre otros cargos. Como parte del proceso de investigación, correspondió hacer un análisis de los resultados obtenidos después de haber realizado reuniones o entrevistas abiertas en distintos departamentos y servicios, esto con el interés de exponer de manera narrativa el escenario actual en el que se desarrolla la organización.

Los resultados se presentan en los siguientes indicadores.

Tipos de comunicación

- Comunicación Vertical

De acuerdo a las características que la comunicación de tipo formal debe tener, se logró identificar que estas corresponden a las que el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación maneja. (VÉRTICE, 2008)

La burocracia con la que ejecuta estrictamente sus procesos hace que la información se transmita por medios escritos como un canal de gestión para solicitar o informar sobre algo, las reuniones que se realizan deben ser dentro de las

instalaciones del HIIR y toda practica debe ser de acuerdo al protocolo institucional ya establecido.

Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la organización se manejan distintos tipos de comunicación, entre ellos están dos que resaltan, la participativa, que funciona con los aportes de diferentes actores, mientras que la autoritaria que es más centralizada (burocrática), maneja todo con estrictos procesos a nivel jerárquico. (van-der, 2013, pág. 310)

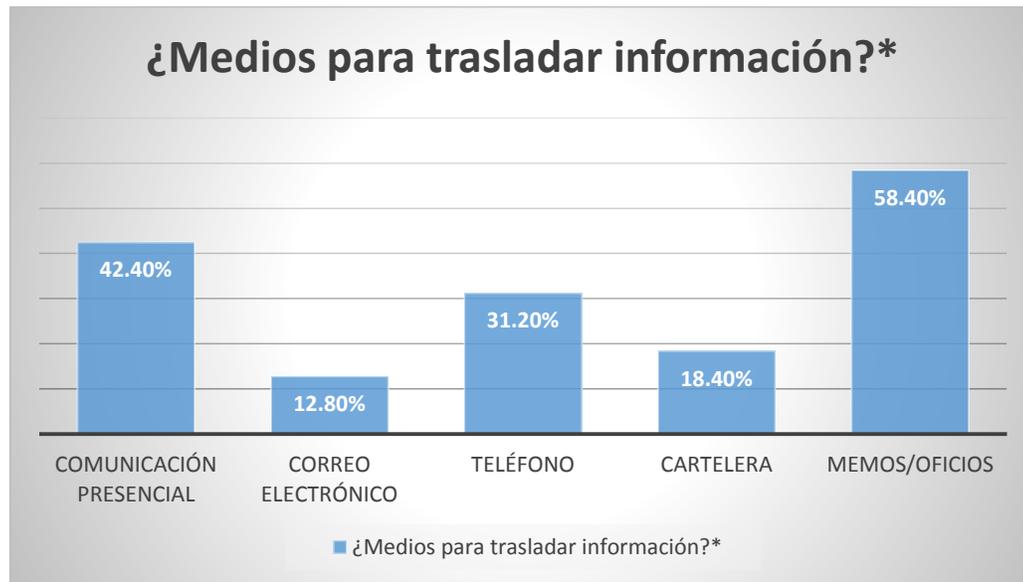
De acuerdo con los resultados obtenidos en encuestas y reuniones con el personal del HIIR, el tipo de comunicación que predomina es autoritario; Sus procesos lineales (descendientes/ascendentes) pues se ejecutan de la misma manera, es decir, pausada y con intermediarios, pues existe una jerarquía que debe respetarse, así como los tiempos para pedir permisos, insumos, reuniones y recursos materiales como cañonera, laptop, cafetera, etc., de no llenar los documentos requeridos como se debe y en el tiempo establecido, será difícil obtener dichos objetos o permisos.

Los medios de comunicación con los que se apoya para trasladar información son:

- Memorandos
- Oficios
- Circulares

- Mural informativo,
- Llamadas telefónicas
- Reuniones
- Charlas/capacitaciones

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia.

Por la cantidad de colaboradores y lo relevante del contenido que desean informar, consideran que la manera apropiada para hacerlo es por medio de impresos que dejen constancia de la publicación, respaldado con la firma y sello de quien lo demanda. Sí no existe algún documento que indique la actividad o la orden que se deba realizar, el personal no lo hará o dudará en hacerlo.

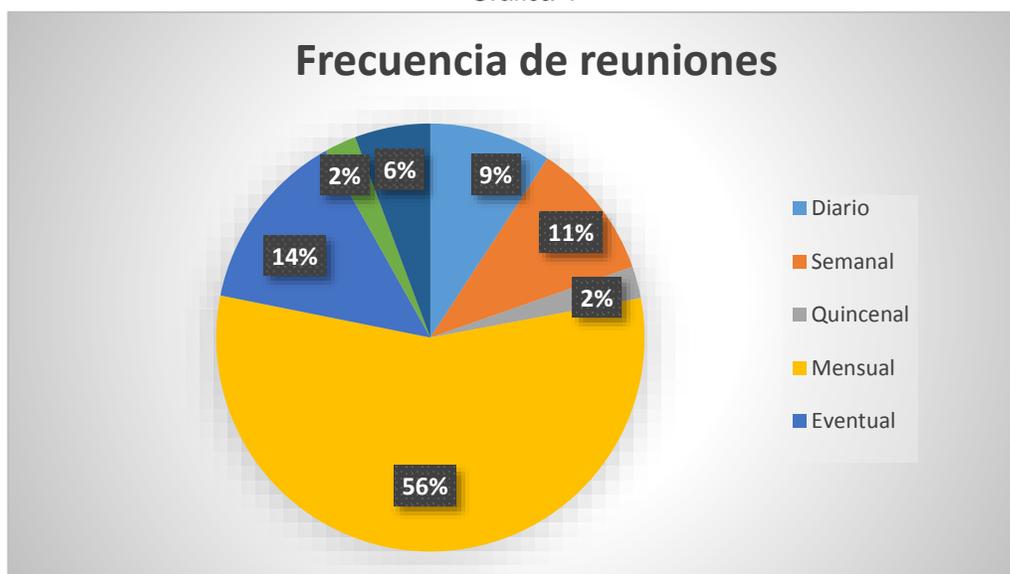
En el caso de reuniones o capacitaciones, las mismas se desarrollan con el interés de compartir información como políticas, reglamentos, actividades o algún tema relacionado al quehacer institucional, aunque en algunos casos, las reuniones se tornan de tipo autoritario por el tipo de información que se trasladará, pues lo que se pretende es que acepten la instrucción y no la debatan, pues todo colabora al óptimo desarrollo del proceso laboral.

En algunos casos puede ser un proceso demasiado burocrático, pues la reacción de los subordinados al recibir una orden, a veces suele ser fuerte por la manera en

que la información es trasladada y la percepción del mismo hace que su actitud sea una barrera que impide aceptar y seguir la instrucción. En otras ocasiones, es la actitud defensiva de los colaboradores, debido a que ponen una barrera para no recibir el mensaje, esto es resultado de una serie de conflictos internos que han tenido en diferentes reuniones, en donde no han llegado a intermediar o consensuar acuerdos, teniendo como resultado menos empatía, desmotivación y poca tolerancia.

Haciendo excepción en otros casos, el resultado ha sido positivo y se ha tornado como un espacio de participación, construcción de conocimientos y resolución para posibles inconvenientes.

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia.

- Comunicación horizontal

La comunicación horizontal predomina en algunos servicios o departamentos como Trabajo Social, Compras y Recursos Humanos se propicia en gran manera la participación de todo su equipo de trabajo, pues dan la oportunidad de dar a conocer su punto de vista, las reuniones son constantes y por la actividad multidisciplinaria con la que debe estar el departamento, la posición con su equipo de trabajo es más abierta que en otros servicios, como costurería o mantenimiento.

Los medios de comunicación más utilizados para trasladar la información son:

- Reuniones
- Visitas
- Llamadas telefónicas

Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia.

En este caso la comunicación es más presencial porque se dirige a su equipo de trabajo o a un grupo muy específico como jefes o encargados que son de su misma línea jerárquica. En las visitas a servicios, la comunicación con personal de la misma línea fue calificada como positiva, pues consideran que es muy cordial en el trato, pero al constatar los resultados de la gráfica anterior revela con un 44% lo deficiente que puede ser, mostrando cierto grado de contradicción.

A través de las visitas se logró identificar lo efectivo que resulta mantener comunicación por medio de reuniones presenciales debido a que tienen la posibilidad de resolver dudas y que juntos construyan determinada resolución.

Aun así, fueron detectados algunos casos en donde el desánimo de los colaboradores por participar en actividades que involucren, motiven o permitan dar aportes fue evidente, pues han sido o no son tomados en cuenta y esto ocasiona

desinterés por querer involucrase en actividades que optimicen al desarrollo laboral de la institución de salud.

- Comunicación circular

De acuerdo a los estándares que caracterizan a la comunicación circular sobre el lenguaje, su afinidad por compartir los mismos valores, principios, visión y misión del HIIR así como la oportunidad de crear y aprovechar los espacios de comunicación para escuchar y ser escuchados o la posibilidad de relacionarse cordialmente entre todos sin importar el cargo o puesto jerárquico que ocupe son acciones que, en algunos casos se dan o desean fomentar. (Diez, 2006)

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia.

La oportunidad para relacionarse y tener un trato cordial entre compañeros es un atributo positivo que posee la instituciones, y pese a no conocer con exactitud cuál es la visión, misión y valores de la institución tienen presente que uno de los objetivos para desempeñar su puesto de trabajo es servir, y pese a tener contradicciones como sentir que su trabajo no es valorado y que sus propuestas no son tomadas en cuenta, reconocen que parte de eso es porque se ha perdido la motivación y que se han acomodado por el hecho de tener una plaza presupuestada que les asegura su puesto de trabajo.

Como lo expresaron algunos sub-directores, encargados o personal operativo, cada colaborador se ha dedicado a cumplir con sus funciones de manera individual, cuando en realidad ese trabajo individual debe unirse con el de los demás para cumplir con el objetivo de la institución, por esta razón han manifestado que es necesario motivar y fidelizar a través de talleres o capacitaciones dirigidas al personal para que reactiven esa conciencia laboral y del por qué están desempeñando su valioso cargo.

En los distintos acercamientos con el personal del HIIR, existieron colaboradores que manifestaron desamino, esto con el interés de darle seguimiento a este aspecto y que la situación cambie, ya que casi todos tienen ese deseo, pues se consideran un grupo amigable y participativo.

Para este tipo de comunicación, los recursos más utilizados son:

- Llamadas telefónicas
- Entre pasillos
- Visitas
- Reuniones

Por lo tanto, después de analizar y comparar los resultados obtenidos por los instrumentos que recopilaban información, se examinó a cada uno de los tipos de comunicación que se manejan en el HIIR y se identificó que el tipo que predomina es descendente, pues los procesos están establecido para que se cumplan tal cuál se han definido, y por más intentos que se estén realizando para que la emisión y percepción de comunicación sea más amigable, la confrontación ha prevalecido en la mayoría de los casos y como soporte o comprobante de que los procesos se están realizando con transparencia y de manera homogénea esta es la comunicación que prevalece.

Comunicación en Crisis

Todas las inestabilidades, desacuerdos o conflictos que se producen y desarrollan de manera interna en el HIIR, si no se tratan a tiempo, tendrá como resultado una desembocadura a nivel público, es decir externamente. Todo lo que se proyecta fuera del HIIR proviene de la esencia interna del mismo, y por muy insignificante que parezca puede ir creciendo silenciosamente hasta causar estragos inimaginables, pues cada momento de crisis o problema es distinto.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas y visitas a servicios o departamentos, la falta de financiamiento e insumos son los que ocasionan inestabilidad y descontento a nivel interno. El problema en este caso es el disgusto e impotencia al no contar con los recursos necesarios para dar el servicio que ofrece el HIIR.

Algunos de ellos son equipo de terapia para rehabilitación, máquinas de coser descompuestas, falta de tela o medicamento. Sin estos recursos o insumos “el cliente que es nuestro paciente” como los expresaban algunos colaboradores, creen que no se les da la atención por mala intención del personal.

Otro indicador que ocasiona inestabilidad, es la falta de pago puntual a los médicos del HIIR, pues la crisis económica del estado afecta el salario de los doctores. Es en esta coyuntura donde algunos colaboradores se unen al paro de labores para exigir lo que les corresponde.

Resolución

No existe un manual o un lineamiento específico de los pasos a seguir en casos de crisis, pero teóricamente conocen y saben qué hacer.

El HIIR, actúa de manera protocolaria, haciendo las gestiones con quienes corresponde, exponiendo lo que necesitan y justificando por qué lo necesitan. Dependiendo del caso, realizan reuniones con el personal que puede intervenir en el proceso para luego hacer las solicitudes con los debidos y adecuados requerimientos. Los medios de comunicación para dar solución son:

- por escrito
- Reuniones
- por llamadas
- por correo electrónico.

En el caso de paro laboral, la manera en que apoyan la causa, es unirse a otros hospitales públicos que están afrontando la misma precariedad, sin dejar totalmente abandonado su servicio, esto quiere decir que, si son cuatro doctores en su área de trabajo, irán dos a apoyar la manifestación y dos atenderán a los pacientes. De esta manera podrán exigir lo que necesitan sin dejar de cumplir con sus funciones.

Las virtudes que ofrece el estudio mixto o multimodal, permitió recolectar, comparar y comprobar que los datos recogidos de manera cualitativa lo reafirman las cifras obtenidas en los resultados de las encuestas realizadas. Esto amplía el escenario de la situación comunicacional que maneja internamente la organización.

Conclusión:

- Pese a ser una organización de procesos estrictamente burocráticos, en donde el tipo de comunicación que predomina es el descendente, el personal

hace intentos por fomentar la participación del personal en la toma de decisiones pues están conscientes que debe ser un esfuerzo multidisciplinario.

- Sin importar la falta de motivación y sentirse poco valorado como colaborador unen esfuerzos para dar la mejor atención a sus pacientes o realizar su trabajo en su departamento o servicio asignado.
- El personal considera que el HIIR tiene potencial para ser reconocido públicamente, pues las instalaciones, los especialistas y la asistencia ofrecida son de buena calidad.
- Reconocen que el hecho de tener una plaza presupuestada ha generado un estado de acomodamiento por parte del colaborador, esto ocasiona que no cumplan como deberían con sus funciones o dedicarse únicamente a ellas y no dar el apoyo a otras áreas.
- Uno de las mayores debilidades es saber cómo recibir la información o instrucción que da el jefe inmediato o encargado de área, pues la manera en que se traslada y el estado defensivo de quienes la recibe pone una barrera u ocasiona un choque de actitudes que impiden que el proceso sea más ágil.
- Es necesario que el personal sea fidelizado para dar un mejor servicio.
- Los colaboradores mantienen buena relación y tratan de mantener un buen ambiente laboral en la mayoría de los servicios y departamentos.

4.3 Análisis de la comunicación externa

El Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación no dispone de manuales de imagen o identidad corporativa que les sirva como línea base para implementar acciones que les permita darse a conocer como un hospital enfocado a la niñez guatemalteca (0 a 13 años) especializado en rehabilitación y tratamiento de enfermedades infectocontagiosas. Anexo

Por tratarse de una institución de salud estatal su línea publicitaria depende de cuánto el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social le autorice; Por la crisis presupuestaria que atraviesa la entidad, el HIIR no cuenta con los recursos

suficientes para crear y construir su identidad e imagen institucional. La forma en que el HIIR se ha dado a conocer es por casos referidos de otros hospitales nacionales o fundaciones.

Público Primario

Cientes (pacientes): Se refiere a los pacientes (niños y niñas) de 0 a 13 años de edad con enfermedades infectocontagiosas o que necesiten tratamientos de rehabilitación. También se abarca a padres y madres de familia, pues son ellos quienes buscan un lugar que les dé la asistencia médica que su pariente necesita.

Colaboradores

Este público son todos los trabajadores que dan su servicio al hospital. Se considera prioritario pues son ellos quienes trabajan porque el objetivo de la institución se cumpla. Sin ellos quien podría darles la asistencia necesaria a los pacientes

Como cliente, el personal podría llegar a necesitar y disponer de los servicios del HIIR, pues su cartera de servicios es amplia.

Sindicatos

Este grupo vela por las necesidades y derechos de los trabajadores de los hospitales nacionales.

Proveedores

Surten de insumos al HIIR para que tenga los recursos necesarios y se pueda asistir con calidad a los pacientes.

El personal del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación se comunica con sus proveedores por llamadas, correos y/o visitas. Mantienen una relación cordial y con procedimiento burocráticos permitiendo tener mayor control de todos los manejos.

Algunos proveedores

- Productos del Aire
- Servicios Quirúrgicos

- Ecotermo
- Productos Sanitarios
- Casa Médica
- Fábrica de Lácteos
BAXTER
- REFASA
- LABIMED
- Central de Alimentos
- Suplidor Hospitalaria
- Papeles Comerciales

Entidades de Gobierno

Por ser una institución que pertenece al Estado, el HIIR mantiene constante comunicación con distintas entidades gubernamentales como Ministerio de salud, Contraloría General de Cuentas y Congreso, entre otras. Pues debe presentar resultados o hacer gestiones por carencias o procesos que deban realizar para el funcionamiento del HIIR.

Algunas entidades

- Contraloría General de Cuentas
- Congreso
- Ministerio de Salud
- PGN
- Ministerio Público
- Municipalidades
- RENAP
- Magistratura de Menores
- INACIF
- Cementerio General
- Procuraduría de la Niñez
- Juzgado de la Niñez

Público secundario

Donantes

Por ser un hospital del Estado en donde la situación socioeconómica está atravesando una fuerte crisis financiera y los recursos son débiles, existen donantes que contribuyen a la rehabilitación y estabilidad en la salud del paciente.

Según relata el personal del HIIR que tiene a cargo los contactos externos, la comunicación se realiza por medio de correo electrónico o llamadas telefónicas; es constante, amena y de carácter inmediato.

Algunos donantes

- Orden de Malta Guatemala
- Dulces Gloria
- Coca Cola
- Pastelerías

Aliados

En la categoría “aliados” están todas aquellas instituciones o entidades que dan apoyo pero también lo reciben, algunos de ellos son los laboratorios, en donde los pacientes son referidos para que les realicen un estudio, en algunas ocasiones es gratuito, en otras el examen tiene un costo especial por las condiciones socioeconómicas del solicitante, en esa también se enlistan las municipalidades y hospitales departamentales, cementerios, funerarias, entre otras.

Algunos aliados

- Hogares
- Hospicio San José
- Casa Ronald McDonald
- Laboratorios
- Clínica Londres
- MEDIRAD
- RADCO

- Hospital Hermano Pedro
- Sanatorio Nuestra Señora del Pilar
- Centro Nutricional
- Hospitales nacionales y privados
- UNICAR
- Iglesias Evangélicas y Católicas
- COCODE´s
- Bomberos
- Universidades

Comunidad

Comunidad se refiere el sector local que está cercano al HIIR, así como a la población pediátrica de la ciudad que padezca quebrantos de salud relacionados a enfermedades infectocontagiosas o discapacidades.

No existe ninguna estrategia establecida para darse a conocer y es visitada por quienes se acercan a ella y necesitan de su asistencia.

Medios de comunicación

Pese a no aprovechar el potencial que ofrecen los medios de comunicación para darse a conocer como institución y presentar a la población guatemalteca su cartera de servicios, se consideró como público secundario por el interés que tienen los colaboradores en que se publicite, pues tiene potencial.

Cualquier información que deba ser mediática es intermediada por el personal que el Ministerio de Salud asigne para dar a conocer el caso.

Público terciario

Competidores

En relación a esta categoría, el HIIR no cuenta con una rigurosa competencia, pues a nivel nacional es el único centro hospitalario que trata este tipo de especialidades, quizá FUNDABIEN sea una entidad que también ofrezca asistencia en rehabilitación y que ha captado la atención de las personas, quitando visibilidad al HIIR (que no

tiene estrategia externa). En el país existen varios centros de asistencia, pero que sean enfocados a este tipo de especialidades y que sean gratuitos, no hay.

Cada uno de los públicos anteriormente descritos, sin importar el nivel de jerarquía que tenga, desempeña un papel importante, pues cada uno funge con una función específica que ayuda a cumplir con el propósito de la institución y así poder servirle al usuario, que en este caso son los pacientes de 0 a 13 años de edad que tengan algún tipo de discapacidad o una enfermedad infectocontagiosa.

4.4 Análisis de la Identidad Corporativa

El Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación está integrado por elementos específicos que ha formado o decidido formar de acuerdo a su línea ideológica y visionaría. Estos componentes la hacen particular. De ella se puede elaborar la estrategia para potencializar su imagen corporativa, por esta razón se ve el nivel de importancia que posee como parte del análisis de estudio, pues no solamente se comunica cuando se habla, todo lo que sea visible siempre dirá algo del hospital, de sus colaboradores, de su servicio y todos esos códigos recaen en el quehacer del mismo, posicionándola con determinados calificativos que son puestos por sus públicos, específicamente por los pacientes. (Enrique, 2008)

A continuación se presentarán los signos analizados, y que, como se mencionó anteriormente son elementos que forman la identidad corporativa del HIIR. (Costa, 1999)

Signos

- Signos Lingüísticos o verbal

El signo de mayor representatividad del HIIR es su logotipo, está integrado por las iniciales del nombre de la institución “Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación”.

Por su línea jerárquica, cualquier nota o documento emitido por parte del HIIR, lleva tres íconos membretados:



1) Gobierno de Guatemala



Si sabe de salud!

2) Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social



3) Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación

Otro signo lingüístico que se maneja solamente en la institución (a nivel interno), es el que corresponde a Recursos Humanos. A diferencia el logotipo del HIIR, este ícono es un Imagotipo en donde aparece una imagen, el nombre del departamento y las iniciales de la institución.



- Signos Icónicos

Cómo signos icónicos está la señalética del HIIR, que orienta a los trabajadores y pacientes a ubicarse dentro de sus instalaciones. Por ser un Hospital pediátrico cada una de sus imágenes o íconos son alineados al enfoque del centro asistencial.

El HIIR cuenta con íconos por todas las áreas o servicios, algunas tienen la misma línea de diseño como las que se enlistaran a continuación. -Anexos diagnóstico situacional-

- Baño de hombres
- Baño de mujeres
- Rótulos con los nombre de la clínicas
- Sala de espera
- Buzón de sugerencias
- Prohibido fuman
- Ruta de evacuación
- Una ruta de evacuación
- Dos rutas de evacuación

- Cartera de servicios
- Prohibidas las armas
- Prohibidos los aparatos eléctricos
- Prohibidas la cámara fotográficas

En otros casos la señalética varía en formato y semejanza de modelo, pues tiene que ser elaborados por los mismos colaboradores y pese a realizarlos con el material y recurso que disponen mantienen un concepto de diseño infantil y cauteloso por ser un hospital pediátrico especializado en padecimientos infectocontagioso y que necesiten rehabilitación.

Tipografía

El conjunto de códigos que forman el texto del logotipo debe ir en la misma línea ideológica de la institución que representa, en este caso es fácil de leer y de carácter profesional. Se desconoce con exactitud el tipo de letra que se utilizó para el logotipo, pero, por sus características va en la línea conocida como Humanística. (Encinas, 2010)

- Signos Cromáticos

La comunicación también actúa silenciosamente, es decir, de manera visual; en este caso es el logotipo y la señalética que utilizan en el HIIR. Los colores azul y negro usados en las imágenes icónicas reflejan el sello personal de su institución y por esta misma causa transmiten sentimientos o emociones alineadas a la visión o ideología de la organización. (Senses, 2012)

- El azul para las iniciales “HIIR”

De los calificativos más significativos y alineados al propósito del HIIR, así como los diferentes atributos que se podían observar y de los cuales también se recibió información en relación al ambiente laboral y de personal a pacientes (público), se identificó la siguiente sincronía entre lo que representa el color azul y la esencia de

la institución: serenidad, inmortalidad, descanso, vida eterna, emociones profundas, amistades.

Otra característica del significado de sus colores (azul, azul cielo y negro) se debe a que su línea cromática proviene de los logotipos del Estado y Ministerio de Salud que son sus autoridades.

- El negro para el detalle del nombre “Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación”.

El color negro es firme, serio, noble, elegante e imponente. Dentro de estos adjetivos hace notar el serio compromiso que el HIIR tiene con sus pacientes y consigo mismo como compromiso personal.

En cuanto a la decoración del HIIR, su ambiente y mantenimiento trata de estar en buen estado, la pintura y sus diseños animados evocan un centro asistencial especializado en pediatría, y pese a ser una institución en donde el presupuesto designado no es el ideal, se ocupa en mantener un ambiente visualmente agradable. Su base de color siempre es el azul y en ocasiones se mezcla con blanco, lo que significa fe, cielo y pureza, justamente lo que pacientes (niños y niñas), sus familiares y el personal tratante busca tener en ese momento “FE”. (Encinas, 2010)

Su pertinencia visual no recae propiamente en sus signos como institución, lo que debe ser significativamente predominante son los íconos que representan al Gobierno de Guatemala y Ministerio de Salud pública, Por lo tanto estos logos siempre debe aparecer, alineados con formato y diseño Estatal. En relación a los recursos que inciden en la proyección visual como uniformes y materiales como lapiceros, agendas, notas con logotipo del HIIR y otros, no cuentan por la falta de financiamiento. En relación a uniformes, cada servicio o departamento usa un distintivo que lo hace identificarse como trabajador del HIIR, en el caso de nutricionistas, médicos, trabajadoras sociales, psicólogas utilizan una bata con el diseño del logotipo del lado superior izquierdo a la altura del corazón. Mientras que

enfermeras, terapistas, personal de mantenimiento, cocina y otros usan un uniforme acorde a su área. Solamente el área administrativa no cuenta con uno.

En este contexto, el conjunto de los signos anteriormente descritos forma una imagen visual que viene a ser la cara de la institución, a esto se añade la esencia del servicio con calidad humana para cumplir con la razón del HIIR. Todas esas acciones que más de ser incidencia mediática para dar a conocer su trabajo, se enfoca en mantener sus servicios activos con los públicos a los cuales se dirige, pero de una manera más personal, en ellos su función viene a ser más acumulativa por la serie de asistencia o apoyo conjunto que se da, pero en relación a la capacidad que tienen a nivel nacional para potencializar sus servicios, y que sean conocidos, su función es más inmediata o fugaz. (Carruso, 2016)

4.5 Análisis de la Imagen Corporativa

La imagen corporativa es el conjunto de componentes o criterios construidos por la percepción de los públicos hacia el HIIR. Estos son emitidos por la misma institución y el punto de análisis radica en cómo los públicos han percibido todos esos elementos tangibles (servicio o producto) e intangibles (valores, principios) que ofrece el HIIR. (Scheinsohn, 2004)

El análisis de la imagen corporativa se basa en tres elementos: (Scheinsohn, 2004)

- Realidad corporativa
- Cultura corporativa
- Identidad corporativa

Realidad corporativa

Realidad corporativa es el conjunto de elementos que definen la ideología y propósito de la institución, es decir, la misión, visión, objetivos y sus destrezas.

Destrezas

Características que diferencian al HIIR de otras entidades con el mismo enfoque:

- Destrezas técnicas y profesionales
 - Ofrece atención especializada a niños y niñas de 0 a 13 años que presenten algún tipo de enfermedad infectocontagiosa o de discapacidad.
 - Tratamiento de rehabilitación, emocional, educacional y nutricional.
 - A través de alianzas con distintas entidades apoyan con descuento parcial o total en exámenes o aparatos necesarios para la rehabilitación del paciente, debido que su público está en pobreza o pobreza extrema.
- Destrezas motivacionales
 - Charlas educativas o de interés a los padres de los pacientes, con el propósito de formar en ellos criterio y conciencia de ciertos hábitos practicados.
 - Celebración especial para los pacientes en días festivos como día del niño, día de la madre o navidad.
- Destreza social
 - Ser el único hospital gratuito y especializado en padecimientos pediátricos complejos que está al servicio de toda la población.
 - Mientras el paciente recibe asistencia médica, existe personal de apoyo para que padres y madres de familia, según sea el caso de carencia socioeconómica, tenga alimento y hospedaje durante los días que el menor esta interno en el HIIR.
- Destrezas organizacionales
 - Pese a la falta de presupuesto, insumos y motivación a nivel general de la institución hacía sus colaboradores, el personal tiene claro que su función es servir al paciente y que le dará la atención que merece sin importar las carencias (gran parte del personal).

- Cuerpo corporativo

El cuerpo corporativo del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación se refiere al lugar donde está ubicado y la cartera de servicios que ofrece.

La cartera de servicios ofrece:

- Consulta Externa y Encamamientos
 - Pediatría General
 - Odontología Pediátrica
 - Programa de Tuberculosis
 - Neumología
 - Dermatología
 - Ortopedia
 - Cirugía de Día
 - Neurología
 - Nutrición
 - Gastroenterología
 - Vacunas

- Laboratorio Clínico
- Intensivo
- Pediatría con énfasis en Enfermedades Infectocontagiosas
- Rehabilitación Física Infantil
 - Terapia Ocupacional
 - Educación Especial
 - Terapia de Lenguaje
 - Fisioterapia
 - Taller de Ortesis y Prótesis (Único Hospital Nacional con este servicio)

El hospital tiene un sistema informático con el que se pretende, a futuro, ser un sistema que vincule a todos los centros asistenciales del Gobierno a nivel nacional, de tal manera que si existiera la necesidad de hacer un traslado del hospital nacional de Quetzaltenango hacia HIIR, buscan en el sistema el encamamiento deseado y

realicen la solicitud para que se haga efectivo el mismo. De tal manera que uniría todo el circuito hospitalario del Estado.

Actualmente ese sistema tiene un aproximado de tres años de estar funcionando en el HIIR, no cuentan con un servidor específico dentro de las instalaciones y solamente tienen acceso ciertas personas de ciertos servicios como consulta externa, archivos, nutrición, entre otros. Es considerado por los usuarios como un sistema amigable.

En relación al equipo administrativo y el que usan en los servicios para dar la asistencia médica, no podría catalogarse como un equipo de vanguardia, pues el presupuesto destinado al HIIR no lo permite, y la reparación de los mismos cuando se dañan es costosa, por lo tanto el personal cuida y valora el equipo.

Cultura corporativa

Para el hospital pediátrico, el conjunto de acciones que los trabajadores han desarrollado y repetido en distintas ocasiones al momento de enfrentar una o varias realidades tiende a ser una especie de tradición por como abordan el tema o por la manera en que conviven (actitudes, lenguaje, lógica, relaciones). Esto es la manifestación de su cultura organizacional que aporta un distintivo vivo al establecimiento de salud pública de tipo A. (Scheinsohn, 2004)

La cultura organizacional desarrollada en tres funciones:

- Función de integración

Se refiere al consenso integrado por un equipo de colaboradores que buscan dar solución o abordar un tema en específico. La suma de todos los integrantes del equipo multidisciplinario que tratan casos puramente médicos o el equipo que tiene a cargo los puntos administrativos, colaboran para una misma visión y misión institucional. La diferencia de cada escenario es que se funciona conforme a la especialidad del trabajador.

Sindicatos:

Trabajadores del HIIR que representan y hacen valer los derechos de sus compañeros/as como trabajadores.

- Sindicato Intrahospitalarios

Se encargan de velar con el abastecimiento de suministros hospitalarios.

- Casos médicos

Médico tratante, psicóloga, trabajadora social, enfermera, nutricionista, terapeuta y todos aquellos trabajadores que sea requerido para tratar el caso de asistencia para el menor.

- Tema administrativo

La participación de recursos humanos con dirección ejecutiva para el tratamiento de procesos administrativos del HIIR.

- Reuniones con jefes de distintas áreas

En este caso se reúnen todos los jefes convocados (de todas las áreas) con el propósito de socializar un nuevo cambio o proponer cómo realizar un cambio en algún proceso que está siendo demasiado lento, o validar algún documento que desee implementarse, dar resolución a un problema o cómo poder evitarlo. El fin es que entre todos se llegue a un acuerdo para proceder con la decisión más acertada.

Por lo tanto, esta simiente denominada como función de integración pareciera ser como un pilar de la cultura, si nadie camina en común acuerdo será difícil proyectar por unanimidad cómo son.

- Función de Cohesión

El sentido de pertenencia que prevalece por parte de los trabajadores del HIIR es el valor de servir con ética a cada uno de los pacientes pediátricos. Dar atención con calidad humana es uno de los principios que desarrollan con cada paciente. Tener presente estos puntos hace que los trabajadores realicen su trabajo con un toque

humano, como si la empatía fuera otro valor con el que se sintieran identificados para trabajar en una misma línea y apropiarse de lo que hacen y por qué lo hacen.

Pese a tener en claro que su sentido de pertenencia con el HIIR es porque están sirviendo a personas, específicamente niños/as, y que su aporte es grande porque son personas que en su mayoría necesitan asistencia gratuita porque no cuentan con los recursos para atender particularmente a su familiar, su afinidad con la institución es poca.

De acuerdo a los resultados en encuestas, reuniones y visitas a servicios como observación, el personal no se sienten identificados porque no se sienten valorados o no sienten que su trabajo sea valorado, no existe motivación o acciones que reactiven el entusiasmo y que logren ese vínculo entre institución y trabajador. Su afinidad consiste más en lo que saben que pueden dar como individuos. Con eso el personal puede sentirse satisfecho, porque no espera algún incentivo de la institución que vaya creando poco a poco ese agrado y fidelidad por la misma.

En conclusión, su afinidad con la institución se desarrolla más por los valores compartidos (por la profesión a la que pertenecen), que por factores tratados por parte del HIIR, es decir, los médicos, enfermeras, laboratoristas, trabajadoras sociales, nutricionistas y psicólogas que son profesiones en donde resalta el cuidado humano así como el servicio. Por esos valores formados en sus carreras académicas y percibidas en otros momentos de sus vidas llegan a unificarse y regularse en la organización del HIIR.

Es posible que la función de cohesión tenga mucho que ver con la función de unir valores, principios, objetivos y visión de los trabajadores, pues se vuelven compatibles con los de la institución, y este sería uno de los puntos de inclinación, pues los trabajadores ven en el HIIR una fuente de ingreso estable, pero también un lugar en donde pueden crecer profesionalmente y dar el servicios de acuerdo a su especialidad, poniendo en práctica su experiencia y conocimientos.

Componentes básicos de la cultura corporativa

- Creencias y valores

Los valores del HIIR son optimismo, ética, honestidad y servicio, de los cuales servicio y ética son los que el personal reconoce más.

Consideran que un trabajo en equipo ayudará a tratar y dar solución a casos complicados.

El personal considera que al poner práctica sus principios y su razón de ser como profesionales, sus pacientes tendrán los cuidados asistenciales que necesitan y así tendrán una pronta recuperación.

- Ritos y rituales

El 24 de octubre de cada año se celebra a San Rafael con una misa de acción de gracias por ser considerado patrono de los hospitales.

Si hay personal de nuevo ingreso se realiza un recorrido por las instalaciones del HIIR.

Muchas actividades que antes se realizaban como posadas, vía crucis, elección de reina para el día de San Rafael, y otro tipo de celebraciones que deberían festejarse como el día de la enfermera, ya no se practican por falta de presupuesto, esto por orden del Gobierno de Otto Pérez Molina (2012-2016).

Redes culturales

Como personas o puestos clave para dar información del HIIR esta RRHH como primer contacto para el acercamiento interno y externo de la institución, pues ellos conocen quienes son los personajes que tienen el control y conocimiento de cierta información. Los comités intrahospitalarios que velan por el abastecimiento de insumos, registro jurídico, gerencia financiera, (compras) psicología y trabajo social, entre otras. Estas áreas conocen a cabalidad la dinámica y procesos que se manejan en la institución así como la manera en que se relacionan con su público externo.

Tipología de la cultura

Su ideología es una cultura de función, en donde sus procedimientos son burocráticos, se respeta el organigrama institucional, existe estabilidad laboral, más no un crecimiento inmediato o estabilidad del puesto en donde desempeña, pues los procesos son lentos y cambiantes. Los cargos no siempre son ocupados por personas con experiencia, generalmente lo que importa son las atribuciones o funciones que debe realizar, eso es lo que le da poder.

El HIIR se encuentra en una etapa de madurez y declive porque ha llegado a un punto de estancamiento en donde el equipo, personal y forma de publicitarse no han ido en aumento, se han acomodado y no han logrado cumplir con el deseo reprimido de avanzar, aprovechar sus recursos y ser reconocidos. Algunos trabajadores consideran que dándose a conocer les asignen más presupuesto y el servicio sea mejor.

La cultura del HIIR también entra en lo denominado como autoclausura, debido a que se han vuelto tolerantes con los distintos cambios, tanto a nivel interno como externo, en donde la mayor parte de colaboradores solo cumple con su función y por la falta de motivación se limitan a eso. Un ejemplo podría ser cuando hay cambio de Gobierno o de dirección en la institución, debido a los cambios en la estructura jerárquica de los puestos. Pese a tener una conducta positiva individual por hacer un buen trabajo para su cliente, el trabajo se vuelve conjunto cuando se ve una misma visión entre compañeros, de lo contrario no hay porque avanzar o aportar si no tomarán en cuenta la opinión del otro.

La cultura corporativa resulta ser el resultado de las acciones que como esencia practican los colaboradores y que, de hecho, son formadas en gran parte por ellos y otras por los lineamientos de la institución. En este caso, se practica una cultura de ideología burocrática (funcional), que se encuentra en una etapa madura, pero que se ha estancado y eso puede ocasionar un fuerte declive, que está dando lugar a un hermetismo laboral por hacer solamente lo que le corresponde (autoclausura). (Scheinsohn, 2004)

Identidad corporativa

La personalidad del HIIR inicia con el interés altruista de dar asistencia médica a niños con padecimiento de poliomielitis, esto ocurrió en la década de 1950, por iniciativa del señor Fraternal Vila, dueño del Ingenio Pantaleón (ubicado en Escuintla), con el apoyo del señor Miguel Ángel Aguilera, cuando era el director del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGGSS. Desde ese momento la idea fue dar la debida asistencia a los/as niños/as que presentarán este tipo de padecimientos (gratuitamente), pues realizaron las gestiones necesarias para que el Ministerio de Salud les concediera todos los permisos. Después de atravesar una serie de inconvenientes el HIIR da inicio en donde actualmente está ubicado.

Su esencia es servir a todo paciente pediátrico que necesite de asistencia médica especializada en enfermedades infectocontagiosas y padecimientos que deban ser tratados por medio de rehabilitación específica. Por ser del Gobierno, la asistencia es gratuita y está abierto a todo público de 0 a 13 años que deban ser tratados con lo que el hospital ofrece como especialista.

Cómo aspiraciones pretende ser reconocido a nivel nacional como un HIIR que pertenece al Gobierno y que es único en sus especialidades, independiente de otros hospitales nacionales, pues tiene presupuesto exclusivamente asignado. El HIIR pareciera ser un centro hospitalario privado, esto de acuerdo a comentarios emitidos por los mismos colaboradores, pues su mantenimiento se encuentra en buen estado, sus paredes bien pintadas con diseños alineados a la temática (pediátrico) y el aroma no es desagradable. Todo ese potencial puede ser mejor aprovechado.

Su identidad ha sido y es servir con calidad. Para sus colaboradores, eso es, sin importar la carencia de recursos, la mayoría mantiene el mismo sentir.

Comunicación corporativa

El HIIR se mantiene en constante emisión de información, todo este conjunto de signos y códigos salientes de la institución (voluntaria o involuntariamente) tienen significado para los pacientes, familiares de pacientes, proveedores, donadores y otros públicos con quienes se relaciona la institución. Sea positiva o negativa la

herramienta de comunicación o el contenido que se transmita se crea un vínculo indiscutiblemente alineado y representativo del hospital pediátrico, creando así una imagen o idea potencial de quien es el establecimiento de salud o lo que se puede esperar de él.

De acuerdo a un sondeo general dirigido colaboradores del HIIR concuerdan que la mayor parte de pacientes y familiares manifiestan estar satisfechas con el trato y atención recibidos, así como los donadores y aliados que son contactados por otros servicios, en donde también manifiestan mantener buena relación. Basados en el mismo sondeo dirigido al personal, algunos trabajadores comentaron que existen casos donde los padres de familia no están satisfechos con el trato a su hijo o hija, pero prefieren no decir nada por si vuelven a internar a su pariente, en otros casos dan la queja y el personal a cargo actúa inmediatamente para saber qué ha sucedido. Es en este espacio donde sale a relucir molestia hacia un grupo de colaboradores, como se dijo en un inicio, no es todo el personal quien tiene mala actitud con sus pacientes, pero de no tratar a tiempo este caso podría llegar a crecer y ser tolerable para la organización.

Los cuatro componentes que conforman la imagen corporativa son los constructores de lo que el público puede percibir de la institución, por un lado está lo que emite el HIIR y por el otro cómo los públicos lo complementan al percibirlo con todos esos elementos externos. Esto genera una idea y posición en la mente de las personas catalogándola como necesaria o innecesaria.

4.6 Comunicación en crisis

Con anterioridad se abordó el tema de comunicación en crisis en el ámbito interno de la organización, pero como consecuente de la inestabilidad interna que existe en el HIIR en temas de financiamiento y falta de insumos como las dos más grandes razones de crisis, debe tenerse en cuenta que todo lo que se proyecta en el exterior parte de lo que existe adentro. Estos influyen, porque unen al hospital pediátrico a la crisis hospitalaria que vive el Estado por falta de presupuesto y abastecimiento de recursos e insumos. Sin ellos ¿cómo dar atención de calidad a sus pacientes?,

pues debe existir un balance de atención humanitaria y medicamento o equipo para tratar al convaleciente.

No existe un plan bien definido de los pasos que el HIIR deba seguir al momento de una crisis. Solamente se deben hacer las gestiones necesarias ante quienes corresponda (generalmente Ministerio de Salud Pública), esto variará dependiendo del tema de inestabilidad que este causando la crisis. Tampoco existe un canal definido como representante para dar a conocer la situación, en caso que los medios de comunicación intervengan. Todo se regula por medio del Ministerio de Salud, y son ellos quienes abordan el tema y enfrentan la crisis junto al Director ejecutivo del HIIR.

En el caso de paros laborales por falta de insumos o salarios al personal, los trabajadores se organizan y se unen a las manifestaciones realizadas por otros hospitales, pero no les es permitido dejar el servicio sin atención, por lo que puede apoyar una parte del servicio y la otra mitad debe atender a los pacientes, pues ellos necesitan de atención y no son culpables de los problemas internos/externos de área salubrista.

De acuerdo al servicio o departamento en donde recaiga la crisis, deberán ser ellos quienes se organicen para realizar las gestiones necesarias, presentarlas ante la entidad que corresponda y esperar una respuesta, sin olvidar que el Director Ejecutivo debe estar al tanto de todo, pues él es quien regula el contacto interno con los externos. Precisamente una de las peticiones que algunos colaboradores manifestaron en la última pregunta de las encuestas en donde dice: Si existiera la unidad o un responsable de comunicación ¿Cómo le gustaría que le apoyara? Algunos colaboradores sugirieron la importancia que sea esta persona el canal que maneje la información pública, pues existen varias vías.

Es importante recordar que ante una situación de crisis estar prevenidos y organizados con un plan de acción colaborará a su pronta resolución.

4.7 Análisis FODA

El FODA identifica los aspectos que optimiza o limitan las comunicaciones del HIIR.

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1 Personal comprometido con el paciente. F2. Comunicación participativa F3 Buena comunicación entre departamentos y servicios. F4 Comunicación presencial F5 Instalaciones en buenas condiciones. F6 Buena relación con sus públicos externos F7 Buena relación entre compañero de trabajo.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Falta de motivación al personal. D 2. Poco reconocimiento como hospital del Estado. D 3. Ausencia de un Departamento de comunicación. D 4. Cambio constante de autoridades. D 5. Presupuesto carente. D 6. Acomodamiento D 7. Rigida burocracia</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Donaciones y descuentos en exámenes o laboratorios. O 2. Único en su especialidad O 3. Respaldo gubernamental O 4. Alianzas clave O 5. Ofrece servicio gratuitos O 6. Cobertura a nivel nacional.</p>	<p style="text-align: center;">FyO Maximiza F y O</p> <p>Fortalecer la identidad e imagen institucional dando a conocer su cartera y calidad de servicios. (F1,F5,F6, O2, O3, O4,O6,)</p>	<p style="text-align: center;">DyO Minimiza D, Maximiza O</p> <p>Personal especializado que dirija las comunicaciones de HIIR (D3,O1,O4)</p> <p>Crear un guía que fortalezca la cultura organizacional del HIIR. (D1, D6,D7,O2)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A 1. El público externo desconoce de los servicios que ofrece el HIIR. A 2. Ausencia de un especialista que dirija las acciones ante una situación de crisis. A 3. Inclinación de otras fundaciones que traten los padecimientos que el HIIR. A 4. Imagen de una institución carente por ser dependiente del Gobierno.</p>	<p style="text-align: center;">FyA Maximiza F, minimiza A</p> <p>Crear una estrategia de comunicación que fortalezca las relaciones externas y potencialice los recursos con los que cuenta. (F1, F5, F6, A1, A2, A3)</p> <p>Realizar talleres que optimicen el servicio al cliente. (F1,F4 A3, A4)</p>	<p style="text-align: center;">DyA Minimiza D y A</p> <p>Capacitar al personal en temas que fortalezcan su identidad por la institución y que empodere de conocimiento ante una crisis externa. (D3,D6,D7,A2,A4)</p>

Fuente: Licda. María Fernanda Cacao

4.8 Factores Influyentes

Factores directos

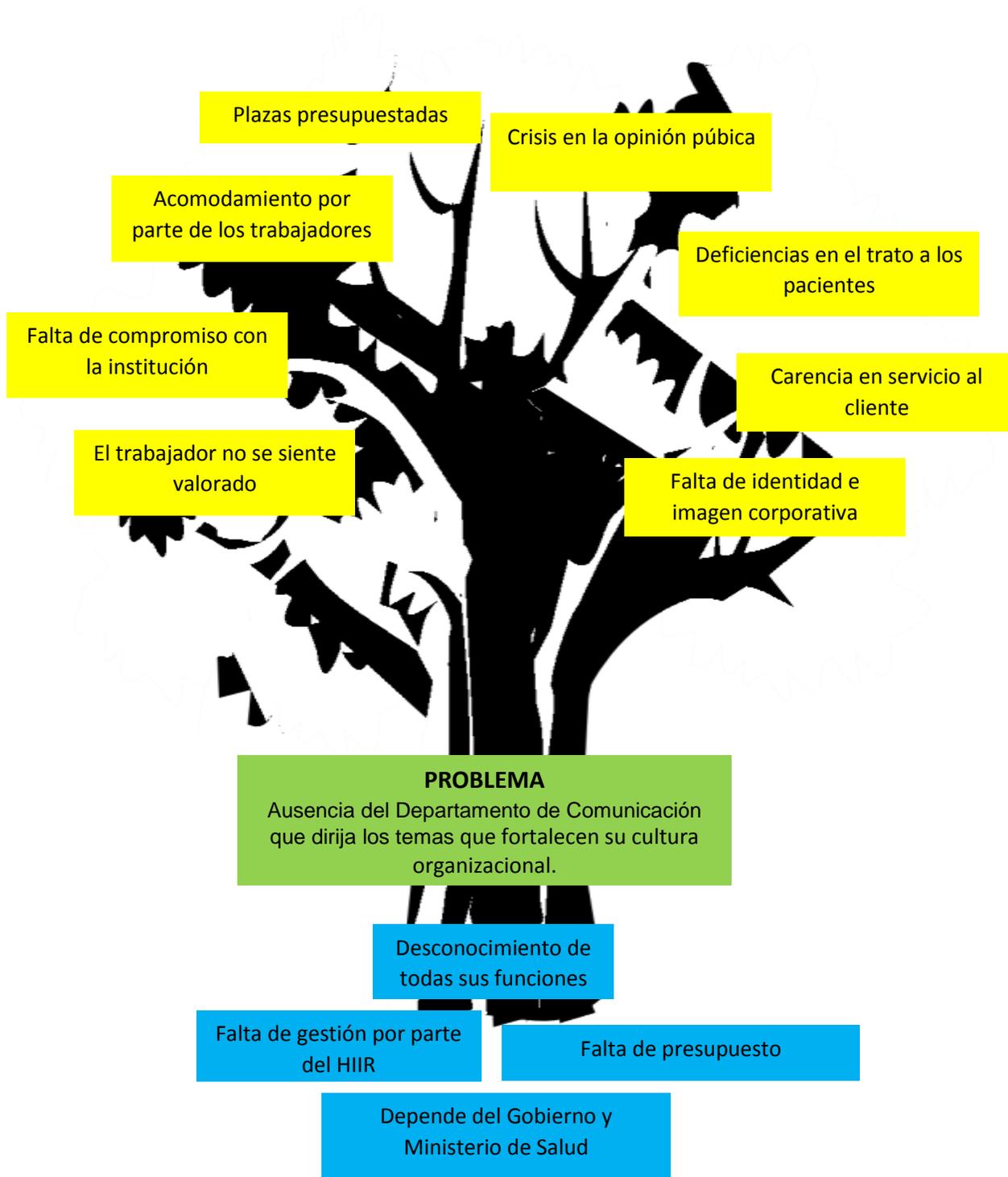
Aquellos aspectos que influyen en el quehacer de la institución agilizando o deteniendo los procesos de manera concreta y sin tanto intermediario son:

- Falta de voluntad para que el personal realice su trabajo
- Acuerdos o convenios de apoyo entre aliados y HIIR para dar apoyo a pacientes.
- Falta de equipo y medicamento
- La estricta burocracia con que se manejan los procesos.
- Falta de motivación por autoridades del HIIR.
- Falta de una Dirección de Comunicación, DIRCOM.

Factores indirectos

- Proveedores que dejan de abastecer al HIIR por deuda pendiente.
- Paros laborales de salubristas a nivel nacional.
- Retraso en el pago de salario a médicos.
- Falta de publicidad para dar a conocer nuevos servicios pediátricos así como sus especialidades.
- Generalizar la atención que los hospitales estatales ofrecen
- Financiamiento asignado
- Disposición del Ministerio por quitar o realizar actividades de convivencia entre colaboradores y que se realicen entre colaboradores y pacientes.
- Falta de recursos
- Cambio de autoridades

Árbol de problemas



Determinación de prioridades comunicacionales

Las debilidades identificadas en el HIIR son diversas y en su mayoría escapan del control interno de la administración, pues este es regido por autoridades externas como del Ministerio de Salud, por lo tanto, crear un cambio real e inmediato es complejo, pero no imposible de gestionar. Los problemas de presupuesto, abastecimiento, cambios inesperados en cargos administrativos y atraso en pago de salarios son aspectos que no dependen directamente del HIIR, por eso no serán tomados en cuenta como prioridad. Se considera acertado iniciar con acciones que propicien un cambio intrínseco que pueda ser controlado directamente por la dirección hospitalaria. Por tal motivo se identificó que la ausencia del departamento de comunicación es el denominador común de las carencias comunicacionales del HIIR, específicamente las relacionadas a cultura organizacional.

La falta de motivación, compromiso y acomodamiento son consideradas como problemas que desencadenan una serie de acciones negativas no solo entre compañero sino que va a desembocar en la imagen del HIIR y como consecuente al Ministerio de Salud y Gobierno de Guatemala. Se prioriza por ser un tema que puede tratarse directamente desde la dirección hospitalaria sin necesidad que lo autorice el Ministerio y otros. Además, fue una de las mayores necesidades manifestadas por los colaboradores, pues no se sienten identificados como deberían, de acuerdo a las reuniones y espacios de observación o de diálogo con distintos trabajadores, expresaron no sentirse valorados y tomados en cuenta con el potencial que cada uno podría aportar, quizá sea porque han llegado a un punto de acomodamiento por tener plaza presupuestada y han olvidado o han dejado de sentirse comprometidos a no solamente hacer su trabajo, sino a hacerlo bien y a colaborar en otras actividades en la dinámica de procesos organizacionales del HIIR.

Pareciera existir cierta contrariedad cuando en el análisis de resultados se expone que los colaboradores tienen presente que es a sus pacientes a quienes ellos se deben y que se interesan por dar lo mejor, así como de dar a conocer el potencial que tiene el HIIR.

Mientras que en otros datos salen a relucir la falta de compromiso, trabajo no valorado, y poca fidelidad hacia la institución, pues no se sienten motivados.

En realidad el punto detectado es que los colaboradores trabajan con responsabilidad y compromiso con sus pacientes por los valores y principios adquiridos por sus profesiones y trabajo humanista, por esta razón llegan a un punto de sinergia, pero esto no implica que este alineado a la visión de la institución y que por la misma ellos realmente se sienten afines al HIIR, es ahí donde ello manifiestan el deseo por minimizar esa debilidad, pues cada vez va en aumento el sentimiento de conformidad con hacer únicamente lo necesario.

Esto no afecta solo a los colaboradores, también afecta a la imagen, pues todo lo que se genera internamente se reproduce afuera, y esto repercute en los pacientes, familiares de pacientes y públicos, específicamente entidades de Gobierno, pues se une a la crisis salubrista no solo por carencia de insumos, sino también por deficiencia en el trato a sus pacientes.

Relacionado al tema de identidad corporativa se logró perfilar como un caso de autoclausura, en donde los trabajadores se han acomodado y se han encerrado por la falta de detonantes que reactiven el sentir y razón de pertenencia al HIIR. De llegar a crecer estos factores negativos para el establecimiento de salud, su margen de comparación con otros hospitales nacionales será el mismo o peor, cuando tienen el potencial para no caer en ello debido a que reconocen que deben salir de ese estancamiento.

Se consideró que el problema se posiciona en la falta de cultura organizacional y como se mencionó en el espacio consignado a Cultura, esta es la base para crear una identidad y por consecuente repercute en su imagen pues comunica algo a sus distintos públicos, por lo tanto, esto debe ser tratado con una planificación detallada. Sería ideal que empezara a implementarse la estrategia de acciones después de presentar el diagnóstico realizado (año 2016), y así darle seguimiento de un año como mínimo, este periodo será para sensibilizar y socializar, posterior a este período, no pueden recaer las acciones; lo único que cambiará son sus etapas, inicio, desarrollo y re lanzamiento de actividades. Para su desarrollo y efectividad

deben intervenir todos los colaboradores, pero quienes deben tener a cargo su diseño y monitores será RRHH, atención al usuario, psicología y Dirección ejecutiva como principales promotores, si para ese entonces llegará a existir comunicación, también deberá participar como principal ejecutor.

A continuación se presentarán de manera más explícita los problemas que se desprenden por de una dirección de comunicación de se encargue de reactivar la cultura organizacional.

Problemas	Acciones
1.Falta de motivación	Realizar actividades recreativas Reconocer el trabajo realizado Talleres con temas de IE
2.Falta de identidad	Realizar una reinducción todo el personal
3.No se sienten valorados	Con detalles (significativas no de costo) expresar agradecimiento por su valiosa labor.
4.Falta de compromiso	Por medio de talleres o charlas recordar la razón por la cual trabaja en el HIIR, así como las políticas que deben ser cumplidas.
5.Acomodamiento	Monitorear las funciones que están despeñando en las distintas áreas para dar un sentido de vigilancia ante el cumplimiento de atribuciones.
6. Afecta la imagen por el trato a los pacientes	Talleres/capacitaciones de servicio al cliente

4.9 Propuesta de Soluciones

A continuación se enlista una serie de propuestas que tienen el objetivo ser acciones de solución para el problema identificado como ausencia de un Departamento de Comunicación que dirija la cultura organizacional del HIIR.

- 1) Crear un plan estratégico con acciones enfocadas a crear o re-direccionar la cultura organizacional que se vive en el HIIR.

- 2) Crear una serie de talleres y charlas alineados a la visión, misión, valores, principios, políticas, reglamentos y otros temas que son importantes retomar y dar a conocer como recordatorio o como una medida de refuerzo.
- 3) Crear espacios de recreación para fortalecer y motivar las relaciones entre compañeros y como individuos.
- 4) Realizar sondeos (cada seis meses) en los servicios que tienen contacto directo con los pacientes y familiares de pacientes para conocer cómo es el trato a su público principal.
- 5) Realizar talleres dirigidas al personal en temas de Inteligencia emocional. Esto servirá para trabajar en el colaborador en su área emotiva e intelectual.
- 6) Crear un departamento de comunicación, pues en este recae la responsabilidad de desarrollar con excelencia los temas que competen a las soluciones propuestas, pues son los especialistas en el área.

Función de la comunicación y su relación con la propuesta de resolución:

En función a los resultados arrojados por las encuestas y otros espacios de observación y comunicación (reuniones/visitas), en donde los colaboradores manifestaron cuales podrían ser las acciones que colaborarían al fortalecer las debilidades se desarrollan las siguientes propuestas:

- 1) Talleres de motivación
- 2) Charlas relacionados a temas de políticas y reglamentos internos.
- 3) Sensibilizar a los colaboradores en temas de atención al paciente
- 4) Sensibilizar a los colaboradores en el proceso de recibir y dar información, para evitar un ambiente de confrontación cuando se trata de acatar una disposición de dirección o un departamento.
- 5) Tomar en cuenta a todo el personal.
- 6) Dar a conocer el potencial que tiene el hospital para ofrecer.
- 7) Hacer sentir valorado al personal.
- 8) Crear un canal de comunicación en donde solo esa persona maneje o trate temas relacionados a opinión pública.

Basados en las anteriores expresiones se recomienda deba ser elaborado el plan estratégico, pues ellos sentirán que participan en el proceso y que sus ideas son tomadas en cuenta, aparte de ser ellos quienes reconocen sus debilidades y cómo consideran que deberían tratar la situación, pues creen que es lo que necesitan para ir sanando las convalecencias organizacionales.

Teorías de la Comunicación que respaldan las propuestas

Propuestas:

- Departamento de comunicación
- Cultura organizacional

Cómo se desarrolló en el análisis anteriores, cultura organizacional son todos los elementos o patrones de conducta que los colaboradores van creando y adoptando en el ámbito laboral. Estos patrones son como las tradiciones propias de la organización, y así como funcionan en un país también así ocurre en la institución, crea un sello propio que la diferencia de otra. Para bien o para mal genera y colabora a la construcción de la imagen corporativa, pues lo que de ella perciban sus públicos, se le atribuyen calificativos; esto se observa si se ve como medida externa, pero como medida interna serán los mismos colaboradores quienes replicarán conductualmente estas tradiciones. (Scheinsohn, 2004)

Scheinsohn (2004), presenta una serie de consideraciones que se deben tener en cuenta para que se dé intervención al plan de acción enfocado a cultura. Como primera instancia se debe contar con el apoyo total del Director ejecutivo, pues su respaldo hace que el inicio del plan tenga la importancia que le merece, así como provocar el consenso entre los colaboradores, esquematizar el método de trabajo, Y formular la intervención en términos de objetivos operativos. Toda institución se desenvuelve de acuerdo a una cultura creada y adoptada. En el caso del HIIR, las debilidades identificadas como la falta de motivación, compromiso, falta de identidad, conformismo, etc., reflejar el tipo de cultura manejan y deja en evidencia que justamente esa base es la que se necesita trabajar, y para proceder a este cambio se debe tener presente:

1. Compromiso por parte de dirección ejecutiva y alta gerencia.
2. Visión clara
3. Capacitación, desarrollo y comunicación.

No se trata únicamente de dar información por medio de espacios creados para trabajar en la cultura organizacional, debe existir un punto de complemento o sinergia de los que se dice y hace, para ello las actividades recreativas en donde los trabajadores del HIIR tengan la oportunidad de convivir puedan vincular la teoría con la práctica (convivencia).

El comportamiento interno siempre sale a relucir de manera externa, por eso es importante cuidar todo lo relacionado con los colaboradores. Existe un estudio que revela la falta de compromiso por parte los trabajadores con un 87% como resultado de las encuestas de dicha investigación. Esta fue realizada por la consultora Deloitte, quien nada alejada de la realidad presenta esta cifra alarmante, pues es una situación parecida a la que atraviesa el HIIR. (Serblá, 2015)

Una vez comprobado qué talleres y capacitaciones colaboran al desarrollo del plan, surgen las preguntas: ¿Charlas de qué? ¿Capacitaciones de qué? ¿Talleres de qué?, pues el personal ha manifestado que temas abordar, pero eso no es suficiente, si lo que se desea es motivar y valorar el trabajo de los colaboradores es importante tratarlo desde el individuo. Para ello se tiene previsto apoyarse en las virtudes que ofrece el tema de Inteligencia emocional, que trabaja en el autocontrol que el humano debe tener en su carácter, sentimientos e impulsos. Dejando claro que nada tiene que ver con su Coeficiente Intelectual-CI-, simplemente es la capacidad que tiene para saber cómo manejarse en cada situación, sin ser subjetivo y acertado en tiempo y espacio. (Goleman, 1996)

Abordar el tema de inteligencia emocional como apoyo para ir trabajando en el plan estratégico de cultura organizacional se hace con el fin de sensibilizar y tomar en cuenta todos los factores emocionalmente o temperamentalmente que influye en los colaboradores. De tomar una actitud más consiente, tolerante y menos impulsiva sería un buen inicio para ir desarrollando una cultura de servicio, no solamente

porque la profesión lo exige, sino porque el HIIR mantiene un ambiente de servicio con los paciente y compañeros de trabajo.

En otra perspectiva, la estructura jerárquica del HIIR, así como los procesos burocráticos que se manejan han llegado a cumplir con el funcionamiento formal que mantiene a la institución, hasta cierto punto, en pie, pues las características como calificativos positivos de lo que ofrece la teoría de la burocracia permite orden en los procesos así como el control de todo lo que se está manejando. Sabiendo que es una institución del Estado y que la transparencia es una de las altas demandas del Gobierno para todas sus instituciones, sería complejo proponer que sea otro modelo de régimen el que se desarrolle, ya que este es el que ha funcionado desde que inició como regulador de procesos para un óptimo desarrollo de labores. (Petrella, 2007)

Sabiendo que es un hospital burocrático por la formalidad para realizar sus procesos, así también deberá tomarse en cuenta los temas institucionales que deben reforzar como: políticas, reglamentos, valores, misión, visión y otros temas que deban comunicarse. Así también educar a los colaboradores sobre la importancia de seguir un proceso, no como forma de entorpecer el trabajo, sino como un medio de orden y respaldo en toda gestión realizada. Justo como lo plantea la teoría clásica propuesta por Henry Fayol.

En cuanto a la imagen institucional, es lo que las personas posicionan en su mente, y dependiendo cómo perciban los mensajes así la identificarán. El trato a pacientes es el resultado de la atención que el personal le dé a su público (paciente y padres de pacientes). Si el HIIR no trabaja internamente en el ambiente laboral de sus colaboradores, podrían sacar su inconformidad, por lo tanto esta posible debilidad debe tratarse de raíz, pues el efecto perjudica en su imagen.

Haciendo una pausa en el análisis conceptual, es acertado puntualizar que toda propuesta realizada para colaborar al buen manejo de las comunicaciones del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación tendrá los resultados esperados si cuenta con personal capacitado y especializado en el área de comunicación para poder dirigir las acciones planteadas. A esta asignatura que tiene la responsabilidad

de coordinar todo lo que concierne a identidad, imagen, cultura, procesos, medios de comunicación y manejo de crisis de una organización se le denominan departamento de comunicación; su presencia optimiza las condiciones y proceso laborales, así que la idea de hacer una pausa es para puntualizar que toda estrategia creada e implementada debería salir de esta coordinación. (Túnez, 2007)

5. Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

El propósito de hacer el análisis de comunicación del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación fue para crear un plan estratégico que dirijan las acciones pertinentes para minimizar las debilidades identificadas. La propuesta está basada en los resultados de la primera etapa del estudio y su objetivo es fungir como una ruta viable para re-direccionar las acciones que causaron deficiencia en determinados procesos laborales y que van impidiendo alcanzar las metas institucionales.

El problema identificado como el denominador común en la mayoría de las debilidades encontradas es la ausencia de un departamento de comunicación que diseñe e implemente las acciones a favor de las comunicaciones del HIIR, esta propuesta se enfoca específicamente en que re-direccione la cultura organizacional de la institución. El plan estratégico recomienda acciones adecuadas a los recursos que dispone el hospital pediátrico; su visión es sumar todos los esfuerzos propuestos para optimizar los procesos y condiciones laborales.

El primer producto del plan es proponer la creación de un departamento de comunicación que dirija todo lo relacionado a esa área; Joan Costa indicó en una entrevista que un DIRCOM (Director de Comunicación) “*es quien se encarga de coordinar todas las comunicaciones de una empresa con sus empleados y públicos externos*” (Arribas, 2006). Por lo tanto, proponer múltiples acciones en beneficios de una comunicación efectiva sin antes proponer quien las propicie y dirija sería trabajar con el riesgo de no cumplir con las meta.

Como segunda propuesta está planeado trabajar en función a fortalecer la cultura organizacional de HIIR así como en el área de servicio al cliente, pues el público interno (colaboradores) debe sentirse fidelizados con el quehacer de la institución para dar la atención médica que corresponde a sus pacientes (público externo).

El plan estratégico de comunicación se interesa en contrarrestar las debilidades y posibles amenazas que puedan afectar al Hospital Infantil de infectología y Rehabilitación en su quehacer institucional.

La comunicación resulta ser un eje transversal en todos los ámbitos del proceso laboral, a través de ella se da a conocer el objetivo o los parámetros que se deben realizar para alcanzar los resultados deseados, también es por ella que se desarrollan conflictos internos o externos cuando no se maneja con efectividad. Por esta razón es importante aprovechar las funciones y virtudes que ofrece en una organización.

5.2 Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Proponer la implementación de un departamento de comunicación para el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación que desarrolle las actividades que competen a las comunicaciones de la institución.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Describir los componentes que forman el departamento de comunicación como propuesta de implementación para el HIIR.
- Diseñar una guía enfocada en fortalecer la cultura organizacional del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación.
- Validar, con el personal de RRHH del HIIR, los productos propuesto para la implementación del plan.

5. 3. Públicos objetivos

La estrategia de comunicación está dirigida a personal clave que se encargará de ejecutar la planificación propuesta.

Para su implementación, la estrategia se enfocará en trabajar con el público interno del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación (mandos altos, medios y nivel operativo). Debido a que el HIIR no cuenta con un profesional de la comunicación, la responsabilidad recaerá en un comité multidisciplinario encargado de implementar las acciones establecidas para cada grupo de trabajo (Mandos altos, medios, nivel operativo).

5.4 Propuesta de soluciones

No.	Problemas	Solución	Función
1	Ausencia de un departamento de Comunicación.	<p>Proponer los componentes necesarios para crear un departamento de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Perfiles de puestos básicos 	<p><u>Cognitiva:</u> Coordinar todo lo relacionado a la comunicación del HIIR.</p> <p><u>Fática:</u> Se interesa en construir interna y externamente una excelente imagen del HIIR.</p>
2	Cultura organizacional deficiente	<p>Elaborar una guía de temas, institucionales, motivacionales y de inteligencia emocional.</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas y reglamento del HIIR • Valores, visión y Misión de HIIR • Temas de IE • Servicio al cliente • Liderazgo • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva • Importancia de la comunicación en la organización. <p>La guía incluirá actividades/eventos que fortalezca el proceso y desarrollo del plan (inducción/boletín/torneos).</p>	<p><u>Cognitiva:</u> Por medio de la implementación del plan se espera promover un cambio de actitud con los pacientes. Su objetivo es que todo tema desarrollado este alineado en función de la visión y misión del HIIR.</p> <p><u>Emotiva:</u> Se interesa en provocar la satisfacción del personal que labora en el HIIR y que a su vez se llegue a sentir valorado por la misma institución.</p> <p><u>Fática:</u> Pretende acercarse al público principal (pacientes) con el fin de dar una excelente asistencia médica.</p>

5.5. Matriz de coherencia

A continuación se presentarán los cuadros que facilitarán la explicación de las acciones que se deberán implementar para desarrollar el plan de comunicación organizacional.

Objetivo general:						
Proponer la implementación de un departamento de comunicación para el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación que desarrolle las actividades que competen a las comunicaciones de la institución.						
Objetivos específicos						
<ul style="list-style-type: none"> • Describir los componentes necesarios para que el HIIR cree un departamento de comunicación. • Diseñar una guía enfocada en fortalecer la cultura organizacional del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación. • Validar, con el personal de RRHH del HIIR, los productos propuesto para la implementación del plan. 						
COMUNICACIÓN INTERNA						
Problema	Productos/ Servicio (acción)	Objetivos de comunica- ción	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Ausencia de un Departamento de comunicación encargado de fortalecer la cultura organizacional del HIIR.	Depto. De Comunicación	Proponer el Depto. Comunicación y al DIRCOM encargado de coordinar todo lo relacionado a la comunicación del HIIR	Informativo Formativo	Director Ejecutivo	Formato digital e impreso	Q28,000.00
	Plan estratégico de Cultura Organizacional	Establecer las acciones que pretenden re direccionar la cultura organizacional del HIIR.	Formativo	El personal que labora en el HIIR. (mandos altos, medios, operativo)	Formato digital e impreso	Q80,000.00
	Inducción/ Re-inducción	Re organizar el plan de bienvenida al personal de nuevo ingreso y reforzar al personal ya existente sobre información del quehacer institucional.	Formativo	Inducción: Personal de nuevo ingreso. Re-inducción Personal que ya labora en el HIIR.	Formatos digital impreso	

5.6 Plan de comunicación

Problema	Ausencia de un departamento de comunicación que dirija los temas que fortalecen la cultura organizacional.
Solución	Describir los componentes que forman el departamento de comunicación como propuesta de implementación para el HIIR.

Objetivo de la propuesta de solución

Proponer la implementación de un departamento de comunicación para el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación que desarrolle las actividades que competen a las comunicaciones de la institución.

Propuesta

Proponer los componentes necesarios para crear un departamento de comunicación que sea el encargado de coordinar todos los temas que le competen.

La propuesta presenta:

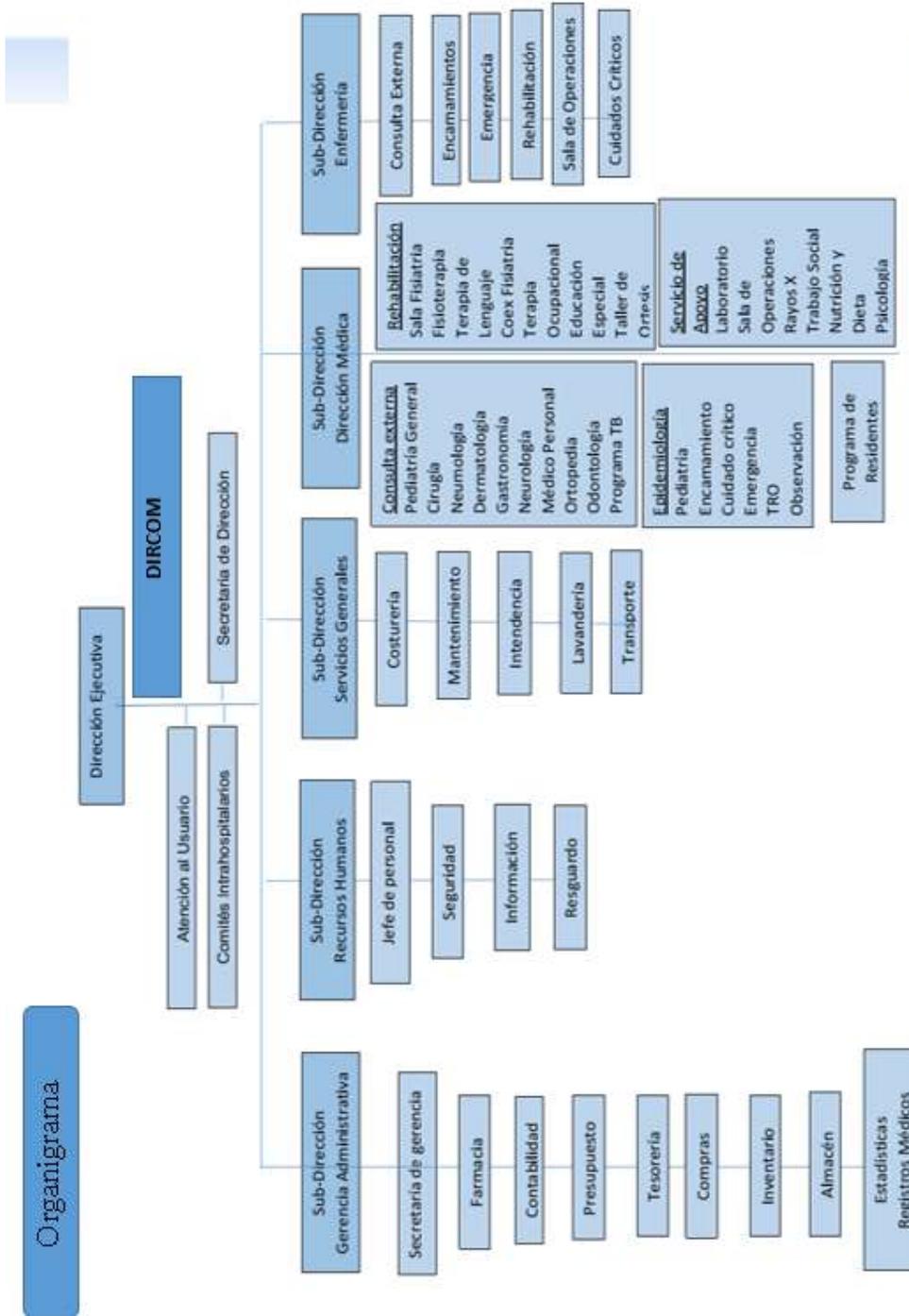
- El departamento de comunicación integrado al organigrama de la institución.
- El organigrama del departamento
 1. Director de Comunicación, DIRCOM.
 2. Coordinador de relaciones públicas
 3. Coordinador de cultura organizacional
 4. Asistente
- Perfiles década uno de los puestos

Resultados esperados

- Mejora los procesos de comunicación interna y externa del HIIR.
- Creación e implementación de estrategias que fortalezcan la identidad y cultura organizacional.
- Construir la imagen del HIIR
- Dar a conocer públicamente la cartera de servicios que ofrece el HIIR.

Producto

1. DIRCOM agregado al organigrama del HIIR



Fuente: Recursos Humanos. HIIR Guatemala.

2. Organigrama del Departamento de Comunicación



Fuente: Propia

Organigrama que orienta al personal de RRHH del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación en la implementación del departamento de comunicación.

DIRCOM es el encargado de todas las comunicaciones de la organización y su puesto debe ser continuo al del directivo.

3. Descripción de puestos

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código:
RECURSOS HUMANOS	Director de comunicación	Fecha de Emisión:
		Edición:
		Página:

1. Información General del Puesto:

Nombre del Puesto: Director de Comunicación
Departamento: Comunicación
Jornada y Horario:
Jefe Inmediato: Director ejecutivo
Supervisa directamente a: personal del departamento de comunicación

2. Misión del puesto

Desarrollar e implementar estrategias de comunicación que faciliten el proceso y flujo de información, así como velar por la emisión de mensajes constructivos para la imagen institucional.

3. Objetivos

- Supervisar el cumplimiento y manejo de todas las comunicaciones del hospital.
- Proyectar una excelente imagen institucional
- Desarrollar acciones que propicien un excelente ambiente laboral.
- Proponer e implementar estrategias que trabajen en función de la cultura organizacional.

4. Responsabilidades

- Dirigir las acciones del departamento de comunicación
- Supervisar el cumplimiento de las estrategias propuestas
- Ser el vocero de la institución
- Dar el tratamiento adecuado en momentos de crisis en la comunicación que enfrente el hospital.
- Asistir a reuniones con directivo y gerentes
- Cuidar las comunicaciones del hospital
- Asistir a reuniones con entidades ministeriales que competen.

5. Perfil General del Puesto

Nivel académico: Graduado de licenciado en ciencias de la comunicación, maestría en comunicación organizacional (indispensable).
Se considera diplomados en temas relacionados (deseable)

Experiencia: 4 – 5 años en puesto similar

Edad: 25 años como mínimo

Género: indiferente

Conocimientos: Conocimientos avanzados de computación (sistemas, hojas electrónicas y procesadores de texto), manejo de presupuesto.

Habilidades: Trabajo en equipo, habilidad numérica, organizado, extrovertido, habilidad para redactar, manejo de personal, liderazgo, análisis y solución de problemas, actitud de servicio, comprometidos con su trabajo.

	DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código:
RECURSOS HUMANOS	Coordinador de Relaciones Públicas	Fecha de Emisión:
		Edición:
		Página:

1. Información General del Puesto:

Nombre del Puesto: Coordinador de Relaciones públicas
Departamento: Comunicación
Jornada y Horario:
Jefe Inmediato: Director de comunicación
Supervisa directamente a:

2. Misión del puesto

Manejar con excelencia las relaciones externas de las entidades con las que mantiene comunicación constante el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación.

3. Objetivos

Desarrollar con eficacia y eficiencia las acciones más adecuadas para el buen mantenimiento de relaciones entre el hospital y otras entidades, así como mantener una excelente imagen de la institución por medio de estrategias al quehacer de la organización.

4. Responsabilidades

- Crear la estrategia de comunicación externa del hospital.
- Asistir a reuniones con las entidades competentes.
- hacer informes como monitoreo y avance de acciones realizadas.
- relación con los medios de comunicación
- realizar discursos, comunicados y dirigir conferencia de prensa.

5. Perfil General del Puesto

Nivel académico: Graduado de licenciado en ciencias de la comunicación, maestría en comunicación estratégica (deseable).
(Deseable)
Experiencia: 2 a 3 años en puesto similar
Edad: 25 años como mínimo
Género: indiferente

Conocimientos: Conocimientos avanzados de computación (sistemas, hojas electrónicas y procesadores de texto), manejo de presupuesto, cartera mediática.

Habilidades: Trabajo en equipo, excelentes relaciones sociales, excelente orador, creativo, organizado, extrovertido, habilidad para redactar, manejo de personal, liderazgo, análisis y solución de problemas, actitud de servicio, comprometidos con su trabajo

	DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código:
RECURSOS HUMANOS	Coordinador de Cultura Organizacional	Fecha de Emisión:
		Edición:
		Página:

Información General del Puesto:

Nombre del Puesto: Coordinador de cultura organizacional
Departamento: Comunicación
Jornada y Horario:
Jefe Inmediato: Director de comunicación
Supervisa directamente a:

Misión del puesto

Por medio de acciones que propicien la cultura corporativa contribuir al desarrollo de un clima organizacional alineado a la visión y misión del hospital.

Objetivos

Crear e implementar acciones que fortalezcan la cultura e identidad organizacional.
Propiciar un ambiente laboral sano.

Responsabilidades

- Asistir a reuniones
 - Monitorear y presentar avances de las acciones empleadas.
 - Presentar estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional alineada a los valores del hospital.
 - Presentar informes
- Mantener las buenas relaciones internas de la organización

Perfil General del Puesto

Nivel académico: Graduado de licenciado en ciencias de la comunicación, maestría en comunicación organizacional (deseable).

Experiencia: 2 a 3 años en puesto similar

Edad: 25 años como mínimo

Género: indiferente

Conocimientos: Conocimientos avanzados de computación (sistemas, hojas electrónicas y procesadores de texto), manejo de presupuesto, cartera mediática.

Habilidades: Trabajo en equipo, excelentes relaciones sociales, excelente orador, creativo, organizado, extrovertido, habilidad para redactar, manejo de personal, liderazgo, análisis y solución de problemas, actitud de servicio, comprometidos con su trabajo.

	DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Código:
RECURSOS HUMANOS	Asistente	Fecha de Emisión:
		Edición:
		Página:

Información General del Puesto:

Nombre del Puesto: Asistente
Departamento: Comunicación
Jornada y Horario:
Jefe Inmediato: Director de comunicación
Supervisa directamente a:

Misión del puesto

Asistir al Director de comunicación para el buen desarrollo de las acciones propuestas y ejecutadas por el departamento.

Objetivos

Cumplir con la función de asistir al director de comunicación con ética y profesionalismo. Apoyar al coordinador de relaciones públicas y coordinador de cultura organizacional.

Responsabilidades

- Ser la persona de confianza que le asista en los informes y reuniones.
- Llevar la agenda del Director de comunicación
- asistir a las reuniones y eventos asignados

Perfil General del Puesto

Nivel académico: Segundo año de la licenciatura en ciencias de la comunicación

Experiencia: 1 año (deseable)
Edad: 20 años como mínimo
Género: indiferente

Conocimientos: Conocimientos de computación (sistemas, hojas electrónicas y procesadores de texto).

Habilidades: Trabajo en equipo, excelentes relaciones sociales, proactivo, facilidad para redactar y hablar en público, organizado, puntual, actitud de servicio y comprometidos con su trabajo.

Problema	Carencia en la cultura organizacional del HIIR.
Solución	Guía de acciones que fortalezca la cultura organizacional del HIIR

Objetivo de la propuesta de solución

Diseñar una guía enfocada en fortalecer la cultura organizacional del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación.

Propuesta

La guía es una herramienta de comunicación que facilita los temas y acciones para fortalecer la cultura organizacional de HIIR; se interesa en optimizar y re-direccionar la visión y conducta del personal hacia la visión, misión, valores y políticas de la institución.

Sus acciones están dirigidas a todo el personal; los talleres propuestos en la guía son enfocados a jefes o encargados de los servicios y ellos serán quienes compartan e implementen lo aprendido con su equipo de trabajo.

La guía estará integrada por talleres, actividades o eventos atractivos que informarán y formarán a los colaboradores sobre los temas que beneficiaran al clima organizacional del HIIR.

En el caso de HIIR que no cuenta con un departamento de comunicación o con un comunicador, el plan puede desarrollarse con la dirección de un comité multidisciplinario que apoyado de la guía y cronograma podrá implementar las acciones en los tiempo establecidos.

Resultados esperados

- El monitoreo será implementado trimestralmente para conocer los avances y aceptación que el personal está teniendo con las propuestas desarrollada.
- Se espera que a partir del primer monitoreo exista cierto cambio actitudinal en el personal del HIIR.
- Ejecutar las acciones propuestas usando los recursos y los tiempos definidos.

Objetivo					
Diseñar una guía enfocada en fortalecer la cultura organizacional del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación					
Audien cia	Objetivo de comunica ción	Mensaje	Medios/c anal	Canal	Tiempo/Tarea/Personal /Evaluación
<p><u>Primaria</u></p> <p>Personal administrativo asistencial y operativo del HIR</p>	<p>Cambiar actitudes negativas o pesimistas por proactivas.</p> <p>El personal se sienta valorado y motivado por la institución.</p>	<p><u>Los mensajes fortalecerán y se crearán en base a:</u></p> <p>Los valores que identifican a la institución alineados a su visión y misión.</p>	<p>Impersonal</p> <p>Semi-presencial</p> <p>Presencial</p>	<p>Correo Electrónico</p> <p>Cartelera</p> <p>Detalles (tarjetas, separadores)</p> <p>Presencial (Talleres)</p>	<p>Tiempo: 1 año, se recomienda que al concluir el mismo se mantengan acciones que continúen motivando al personal.</p> <p><u>Número de Talleres: 9</u></p> <p>Para la audiencia primaria se empezará a trabajar a partir de los tres meses del año propuesto, pues previo a integrarlos al programa los mandos altos deben ser capacitados como agentes clave del proceso.</p> <p>Las acciones de relacionarán con otros eventos, pues se trata de integrar todo evento en función del quehacer institucional para una mejor cultura organizacional.</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valores ➤ Políticas ➤ Inteligencia emocional ➤ Servicio al cliente ➤ Liderazgo ➤ Trabajo en equipo ➤ Comunicación en la organización ➤ Eventos (recreativos) <p>Debido a que no hay un comunicador como especialista para desarrollar la estrategia, será un comité dirigido por un encargado de RRHH el que evaluará el proceso.</p> <p>Evaluación: trimestral</p>

<p><u>Secundario</u></p> <p>Personal de RRHH y comité a cargo.</p>	<p>Ejecutar y cumplir con las acciones propuestas en la estrategia para re-direccionar la cultura organizacional del HIIR.</p>	<p>Mensajes para motivarlos y hacerlos sentir responsables de la implementación y fortalecimiento de las acciones del plan de cultura organizacional en su equipo de trabajo.</p>	<p>Personal Impersonal</p>	<p>Reuniones Talleres eventos</p> <p>Correos electrónicos</p>	<p>Tiempo: Partiendo del segundo mes se integrará a la audiencia secundaria para que sea informado, sensibilizado y capacitado como actores clave que promueven un cambio de mentalidad, actitud en beneficio a la cultura de la organización.</p> <p><u>Número de talleres para desarrollar: 20</u> Ellos serán quienes los implementen y monitoreen.</p> <p>Ellos serán quienes llevarán el cumplimiento de las acciones propuestas, así como la evaluación para conocer avances.</p>
<p><u>Terciaria</u></p> <p>Director ejecutivo y gerentes.</p>	<p>Recibir autorización y apoyo para ejecutar el plan propuesto.</p>	<p>La necesidad de cambiar comportamiento y actitudes que beneficiar an los procesos del quehacer institucional formando una cultura organizacional sana.</p>	<p>Personal</p>	<p>Reuniones Un Taller/capacitación</p>	<p>Tiempo: Partiendo del primer mes, pues ellos deben estar al tanto del plan, para dar el respaldo a la ejecución de cada acción.</p> <p><u>Número de talleres: 6</u></p> <p>Si la visión de Director se enfoca en la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y como aporta al trabajo y resultados del hospital el cuerpo laboral deberá aceptar y asistir a las actividades, además de sentirse escuchados pues son peticiones emitidas por los mismos colaboradores.</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Por qué re-direccionar la cultura organizacional existente/ Cómo hacerlo (plan estratégico) ➤ Un taller de Re-inducción ➤ Dos talleres para presentar monitoreo de avances ➤ Un taller de cierre del plan y propuesta para continuar con acciones de mantenimiento a la cultura.

Producto 1.



Contenido:

1. Talleres
2. Boletas de monitoreo
3. Actividades/eventos
4. Cronograma de actividades

1. Talleres

Taller de Cultura Organizacional

Objetivo: socializar la importancia de la función de la cultura organizacional en el HIIR.		
Expositor: Comunicador organizacional. (Alternativa/Psicólogo industrial)		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 3	No. Taller: 01
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cámara fotográfica • Cañonera • Computadora portátil • Bocinas • Material como hojas (si es necesario) • Alimentos para la degustación
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	
Actividad introductoria	Expositor	
<p>Desarrollo</p> <p>Qué es, qué la conforma, por qué es importante para una institución, cómo contribuye a la creación de la imagen del HIIR.</p> <p>Por qué la necesidad de implementarla en el HIIR.</p>	<p>Actividades que facilitan el desarrollo de tema y propician un espacio de confianza, armonía y aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Videos • Fotografías • Andrología (juegos) • Actividades grupales. 	
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

Taller de Liderazgo

Objetivo: Concientizar a los asistentes al taller de su función como líderes positivos.		
Expositor: Psicólogo industrial		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 4	No. Taller: 02
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cámara fotográfica • Cañonera • Computadora portátil • Bocinas • Material como hojas (si es necesario) • Alimentos para la degustación
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	
Actividad introductoria	Expositor	
<p>Desarrollo:</p> <p>Qué es</p> <p>Diferencia entre poder y autoridad.</p> <p>Tipos de liderazgo</p>	<p>Ejercicio: análisis de estudio de casos con hechos o situaciones reales que se dan en el HIIR.</p> <p>Videos</p> <p>Dramatización</p>	

Características Funciones Cómo ejercerlo cómo autoevaluarse	Juegos en equipo Rally	
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

Taller de Inteligencia Emocional

Objetivo: Desarrollar empatía con los demás aprendiendo a conocer cómo funcionan las emociones del individuo.		
Expositor: Psicólogo clínico		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 5	No. Taller: 03
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cámara fotográfica • Cañonera • Computadora portátil • Bocinas • Material como hojas (si es necesario) • Alimentos para la degustación
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	
Actividad introductoria	Expositor	
Desarrollo Qué es, temperamento/carácter, empatía, motivar, controlar, habilidades sociales, resolución de conflictos.	Videos Juegos Intercambio de roles Análisis de estudio de casos <ul style="list-style-type: none"> • Cómo resuelven los conflictos Test de tipos de temperamento.	
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

Taller de Trabajo en Equipo

Objetivo: socializar la importancia de la función de la cultura organizacional en el HIIR.		
Expositor: Comunicador organizacional. (Alternativa/Psicólogo industrial)		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 6	No. Taller: 04
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cámara fotográfica • Cañonera
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	

Actividad introductoria	Expositor	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora portátil • Bocinas • Material como hojas (si es necesario) • Alimentos para la degustación
Desarrollo En que consiste Cómo desarrollarlo en cada área de trabajo Cómo ha funcionado hasta el momento Cómo esto ayudará a cumplir con el quehacer del HIIR	Enlistar los conflictos causados por la falta de trabajo en equipo en las áreas de trabajo del hospital. Identificar y reconocer las causas. Proponer cómo solucionarlos. Video, juegos, etc.	
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

Taller de Servicio al cliente

Objetivo: Exponer el valor de ofrecer un servicio de calidad y excelencia.		
Expositor: Comunicador, psicólogo industrial, trabajadora social (atención al usuario).		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 7	No. Taller: 05
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cámara fotográfica • Cañonera • Computadora portátil • Bocinas • Material como hojas (si es necesario) • Alimentos para la degustación
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	
Actividad introductoria	Expositor	
Desarrollo Qué es, cómo funciona, quienes son los clientes, Valores alineados para ofrecer el servicio deseado, Qué ambiente genera.	Exponer las debilidades del servicio que se les da a los pacientes sus familiares. Establecer como trabajar esas debilidades desde su servicio o departamento Video, juego o actividad lúdica.	
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

Taller de Comunicación en la organización

Objetivo: Reflexionar sobre las acciones que a diario se realizan, pues todo comunica.		
Expositor: Comunicador organizacional.		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 9	No. Taller: 06
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cámara fotográfica • Cañonera • Computadora portátil • Bocinas • Material como hojas (si es necesario) • Alimentos para la degustación
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	
Actividad introductoria	Expositor	
Desarrollo Comunicación/información Cómo funciona en la institución Qué elementos involucra.	Videos Juegos Actividades grupales	
De esta se puede desglosar el tipo de comunicación asertiva, cómo se transmite un mensaje a los colaboradores, cuál es la forma de hacerlo.	Análisis estudio de casos Cómo resolverlos Crear propuesta para implementarlo con el equipo de trabajo.	
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

Taller de Imagen personal

Objetivo: mostrara a los asistentes al taller las virtudes que ofrece desarrollar y construir una excelente imagen profesional.		
Expositor: Comunicador organizacional. (Alternativa/profesional de imagen profesional).		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 10	No. Taller: 07
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de asistencia. • Cámara fotográfica • Cañonera • Computadora portátil • Bocinas • Material como hojas (si es necesario)
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	
Actividad introductoria	Expositor	
Desarrollo Qué es, Qué comunica Qué elementos implica,	Videos e imágenes para ejemplificar.	

Por qué es importante Cómo representa a la institución		<ul style="list-style-type: none"> Alimentos para la degustación
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

Taller Imagen institucional

Objetivo: medir las acciones realizadas como trabajadores públicos pues siempre se emiten mensajes interna o externamente.		
Expositor: Comunicador organizacional.		
Tiempo: dos horas	Fecha: mes 11	No. Taller: 08
Puntos sugeridos	Actividades sugeridas	Recursos
Registro	Comité	<ul style="list-style-type: none"> Lista de asistencia. Cámara fotográfica Cañonera Computadora portátil Bocinas Material como hojas (si es necesario) Alimentos para la degustación
Bienvenida	Encargado de ejecutar las acciones	
Actividad introductoria	Expositor	
Desarrollo Qué es Quienes emiten los mensajes Quienes construyen los mensajes Cuando están comunicando Que implica la imagen institucional. Cómo afecta la crisis a la imagen. Por qué la necesidad de implementar esta guía.	Presentación de casos (comparar casos donde la imagen es positiva y donde no lo es) Lluvia de ideas Reflexionar sobre la imagen del HIIR. De haber deficiencias crear soluciones desde su área de trabajo.	
Reflexión	Expositor	
Cierre	Encargado de ejecutar las acciones	
Degustación	Todos y todas.	

2. Boletas de monitoreo/evaluación

El encargado o encargados de ejecutar el plan, deberán implementar cada tres meses el instrumento que se propone a continuación para monitorear avances.

Monitoreo y evaluación			
Periodo de evaluación:			
Temas monitoreados: 1. 2. 3.			
Indicador	Cuántos implementan con su equipo de trabajo	Descripción cualitativa	Instrumentos de monitoreo
Conocimiento			
Practica			
Medio o recurso			
Eventos/ Actividades recreativas			
Observaciones:			

Boleta para monitorear servicio al paciente.

Esta boleta esta creada como un instrumento practico y concreto para conocer los avances relacionados al trato que el personal les da a los pacientes.

Monitoreo servicio al cliente				
Servicio: _____		Fecha: _____		
No.	Indicador	Si	No	observación
1	¿El personal que le atendió fue cordial?			
2	¿Qué opina de la alimentación?			
3	¿Le parece un ambiente limpio?			
4	¿El medicamento fue aplicado a tiempo?			
5	¿Existe alguna queja?			
Otros:				

3. Actividades y eventos

Recomendaciones

- Reuniones periódicas (mínimo una vez a l mes).
- La reunión puede durar 30 o 45 minutos, no menos.
- Se recomienda acompañarla de una pequeña refacción.
- Exponer casos complejos y sus resoluciones.
- Exponer temas recibidos en los talleres.
- Celebración de cumpleaños.
- Festejo por su día cómo profesional.
- Exponer avances o debilidades del departamento o servicio.
- Exponer cómo optimizar el trabajo.

Eventos

A continuación se enlistarán las actividades o eventos que se recomiendan implemente para complementar la serie de acciones que fortalecen la cultura del hospital.

Diás festivos:

- Festejos de acuerdo a su profesión
- Por el Día del Patron del HIIR
- Día de la madre
- Día del padre
- Aniversari del HIIR.

Actividades recreativas

- Torneos deportivos
- Excursiones
- Rallyes

Festejos especiales

- Celebración de cumpleaños
- Convivios

- Posadas
- Celebración del día del niño.

Incentivos:

- Día de descanso
- Premiándolo con un diploma, escribiéndole por correo electrónico, llamándole para felicitarlo y/o agradecerle públicamente su esfuerzo.
- Dar detalles como “tarjetas” o notas con palabras de felicitación.
- Crear un mural de cumpleaños.

Medios y recurso de apoyo:

Los medios que serán imprescindibles durante la implementación para el fortalecimiento de la cultura organizacional serán



1. Boletín informativo (medio ya existente)

- Se publica cada tres meses y será el comunicador quien tenga la atribución de producirlo.
- Será publicado en formato digital e impreso.
- El contenido será formativo e informativo



2. Murales informativos

- Habrá un espacio designado en cada área, departamento o servicio de trabajo.
- El contenido será informativo

3. Programa de televisión

- Estos serán emitidos en los dos televisores que están disponibles para los usuarios en las dos salas de espera (recepción y consulta externa).
- Los programas emitidos serán los videos ya existentes.
- Será la encargada de atención al usuario quien esté a cargo de su emisión y la persona comunicadora quien sondeé la acción.
- El contenido será de índole formativo
- Esta acción está enfocada a dar mejor atención a los pacientes y sus familiares.



Existen otros medios o recursos que también pueden ser utilizados, esto quedará a discreción del comunicador a cargo:

- Periódico interno
- Video institucional (puede ser usado en la inducción)
- Perifoneo
- A nivel informático (En el descansador de pantalla)

4. Cronograma

Después de conocer cómo es la dinámica diaria en el hospital se considera realizar las actividades en los tiempos propuestos a continuación.

- RRHH= Recursos Humanos
- DE=Director Ejecutivo
- C= Comité
- Las acciones subrayadas serán dirigidas a jefes, encargados o coordinadores.
- M=Monitoreo
- T= Todo el personal

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
RRHH presentar propuesta a DE y gerentes. Presenta comité	X			
Re-inducción a DE y gerentes	X			
RRHH exponer la necesidad al comité		X		
RRHH Re-inducción a comité.		X		
C = Organizar ejecución			X	
Comité da re-inducción a jefes ¿Quién es HIIR?			X	
Comité expone cultura organizacional a jefes				X
Comité expone a jefes sobre Liderazgo				X
M = comité presenta avances a DE y gerentes				X

Actividades	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
C= Inteligencia emocional	X			
C= trabajo en equipo		X		
C= servicio al cliente			X	
T= Evento				X
M = Presentar avances a DE y gerentes				X

Actividades	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
C= comunicación en la organización	X			
C = Imagen personal		X		
C = Imagen institucional			X	
T= Evento de cierre				X
M = Presentar avances a DE y gerentes				X
R = Presentar resultado y nueva propuesta.				X

Se recomienda que los talleres sean el día miércoles de la tercera semana del mes, pues al inicio y final de mes las responsabilidades que demanda el Ministerio de Salud son considerables, de esta manera no se entorpece con ninguno de los procesos y se desarrolla cada actividad con eficacia.

Propuesta 2.1.

Guía de Inducción a nuevo personal

Para realizar la inducción se recomienda desarrollar los siguientes temas.

La Inducción tendrá una duración de tres días para los puntos uno y dos. En cuanto al punto tres, será cada encargado a quien se le delegue (el responsable) como el generador de enseñanza para el nuevo personal.

1

Quehacer del HIIR

1. Historia
2. Qué es
3. Qué hace
4. Visión
5. Misión
6. Valores
7. Principios
8. Políticas
9. Normas
10. Organigrama
11. Información básica del Ministerio de salud.
12. Tipo de contrataciones
13. Beneficios
14. Festividades

2

Talleres formativos

1. Informar sobre nosocomiales
2. Servicio al cliente
3. Imagen personal
4. Imagen institucional
5. Paseo por el hospital
6. Sistema informático

3

Acción Informativa

Cada Jefe o encargado se presenta con el personal que tendrá a cargo e indicará:

1. Horario de entrada y salida.
2. Horario de almuerzo y refacción
3. Quién le enseñará
4. Vestuario

Cronograma de inducción

El cronograma a continuación propuesto expone las fechas sugeridas para realizar la inducción a nuevo personal.

Sugerencias:

- Realizarlo en 1er día hábil de mes o en la quincena.
- Duración de dos días en horario de 8:30 am a 15:00 pm
- La refacción y el almuerzo lo llevará cada una de las personas que asista a la inducción (previamente RRHH les indicará que deberán llevarlo)

Hora	Actividad día 1	Recursos
8:30-8:45	Registro de datos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditorio ➤ Computadora portátil ➤ Cañonera ➤ Bocinas ➤ Listado de nuevo personal ➤ Mesas ➤ Sillas ➤ Cafetera ➤ Café ➤ Agua pura ➤ Vasos plásticos ➤ Folder con información del quehacer institucional
8:46-10:30	Inducción a la organización <ol style="list-style-type: none"> 1. Historia 2. Qué es 3. Qué hace 4. Visión 5. Misión 6. Valores 7. Principios 8. Políticas 9. Normas 10. Organigrama 	
10:31-11:00	Receso/refacción	
11:01-12	Información básica del Ministerio de salud. Tipo de contrataciones Beneficios	
12:01-12:45	Ronda/visita por el hospital	
12:46-13:00	despedida	

Hora	Actividad día 2	Recursos
8:30-8:45	Registro de datos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auditorio ➤ Computadora portátil ➤ Cañonera ➤ Bocinas ➤ Listado de nuevo personal ➤ Mesas ➤ Sillas ➤ Cafetera ➤ Café ➤ Agua pura ➤ Vasos plásticos ➤ Folder con información de los temas que sean necesario compartir información.
8:46-10:00	Taller “nosocomiales”	
10:01-10:30	Receso/Refacción	
10:31-11:30	Taller “servicio al cliente”	
11:31-12:30	Taller “imagen personal”	
12:31-13:00	Almuerzo	
13:01-13:45	Taller “Imagen Institucional”	
13:46-14:15	<p>Cada Jefe o encargado se presenta con el personal que tendrá a cargo e indicará:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de entrada y salida. 2. Horario de almuerzo y refacción 3. Quién le enseñará 4. Vestuario 	
14:16-14:30	despedida	

5.7 Validación de la propuesta de solución

Por medio de una reunión con el personal de RRHH a cargo del seguimiento del plan estratégico, se realizó la validación de las acciones propuestas. (Anexo)

Los puntos a validar fueron:

- Acción
- Táctica
- Temas
- Metodología
- Duración
- Tiempos entre cada taller
- Presupuesto
- Comité ejecutor
- Disertantes
- Recursos
- Actividades extras a los talleres.

Recursos:

- Presentación digital
- Carpetas con informe impreso.
- Matriz de observación

Observaciones de la validación:

Siendo la subdirectora de Recursos Humanos del Hospital de Infectología y Rehabilitación quien realizó las observaciones sobre el material propuesto, indicó que están en disposición de tomar en cuenta la guía elaborada, pues reconocen que las debilidades detectadas son causadas por la falta de una dirección en el área comunicación que dirija acciones en beneficio a la cultura y fidelidad hacia la organización.

Las observaciones relacionadas a la guía de cultura organizacional del HIIR, fueron favorables para su implementación, pues fue aceptada por la subdirectora del RRHH, quien indicó que están por ejecutar actividades similares a las propuestas en la guía y que será material de apoyo para las acciones que desean desarrollar pues reconocen las debilidades que tienen como institución, además de ser un material muy completo y amigable para quien lo deba ejecutar.

5.8 Cronograma de implementación de la propuesta

Los 15 Talleres propuestos así como las actividades sugeridas deberán ser cumplidos en el tiempo ya definido, pues la constancia y seguimiento de los lineamientos harán que se cumpla con los resultados previamente definidos.

Significado de Iniciales

- RRHH= Recursos Humano
- DE=Director Ejecutivo
- C= Comité
- Las acciones subrayadas serán dirigidas a jefes, encargados o coordinadores.
- M=Monitoreo
- T= Todo el personal

Los talleres inician con el Director ejecutivo y gerentes, posteriormente con el comité a cargo de implementar el plan, seguido de trabajar con jefes, encargado o coordinadores en donde ellos serán empoderados de conocimiento y prácticas para compartir y ejecutar con su equipo de trabajo; de esta manera llegará a todos los puestos establecidos en el organigrama.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
RRHH presentar propuesta a DE y gerentes. Presenta comité	X			
Re-inducción a DE y gerentes		X		
RRHH exponer la necesidad al comité		X		
RRHH Re-inducción a comité.		X		
C = Organizar ejecución			X	
Comité da re-inducción a jefes ¿Quién es HIIR?			X	
Comité expone cultura organizacional a jefes				X
Comité expone a jefes sobre Liderazgo				X
M = comité presenta avances a DE y gerentes				X

Actividades	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
C= Inteligencia emocional	X			
C= trabajo en equipo		X		
C= servicio al cliente			X	
T= Evento				X
M = Presentar avances a DE y gerentes				X

Actividades	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
C= comunicación en la organización	X			
C = Imagen personal		X		
C = Imagen institucional			X	
T= Evento de cierre				X
M = Presentar avances a DE y gerentes				X
R = Presentar resultado y nueva propuesta.				X

5.9 Plan de monitoreo y evaluación

El monitoreo será cada tres meses, por lo tanto serán tres las presentaciones que se realizarán para exponer los avances. El objetivo es ir mejorando los talleres y actividades que estará ejecutar. Lo integrantes de cada reunión serán: Director ejecutivo, gerentes, encargados o jefes y comité responsable.

Producto	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Medios de verificación
Talleres implementados	Número de talleres realizados Actividades por cada departamento(servicio)	Cuántos fueron los asistentes a cada uno de los talleres Cuántos jefes han propuesto actividades con su equipo de trabajo.	Lista de asistencia Fotografías
Temas desarrollados	Descripción del desarrollo de la actividad.	Cuántos asistentes	Listado de asistentes Fotografías
Re-estructuración de la inducción Presentación digital Carpeta física (entregar)	Descripción sobre cómo ha funcionado el orden de temas propuestos. Cómo ha sido la organización para ejecutar la reinducción.	Personal de nuevos ingreso que ha recibido la inducción. De los 381 colaboradores, cuántos han recibido la reinducción.	Lista de asistencia Fotografías Materia impreso entregado. Retroalimentación por parte de los asistentes (comentarios recopilados)
Actividades recreativas	Logística	Cuántas están programadas y ejecutadas	Fotografías Plan de logística Informe
Mural de cumpleaños	Recopilar comentarios cómo percibió el personal la acción.	Cuántos cumpleaños por mes Qué otro medio será el que extienda las felicitaciones.	Mural expuesto Fotografías Correo con las felicitaciones del caso Llamada telefónica para dar las felicitaciones del caso.
Mural Informativo	Qué temas son los expuestos	En qué departamentos o servicios. Cada cuanto serán actualizados los afiches y otros materiales informativos.	Fotografías y material expuesto.
Celebración de días importantes para los colaboradores (por su profesión)	Qué días y su reseña (si lo amerita)	Informe de qué fechas y cuanto se ha festejado.	Logística de festejo Fotografías

5.10 Visión del futuro

Tomando en cuenta la implementación de un departamento de comunicación y la ejecución de la guía que fortalece la cultura organizacional de la institución, el Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación, se visiona como una entidad de servicio humanitario caracterizada por la calidad y eficiencia de sus colaboradores, pues se espera que transmitan la esencia de su cultura como organización de salud;

El personal actúa en función a la visión, misión, valores, políticas y normas de la institución; se espera que el HIIR evolucione de una organización deficiente en cuanto a su cultura a ser una institución con un clima laboralmente sano en donde los colaboradores se sientan cómodos, fidelizados, motivados y valorados por la institución. También se espera que exista el departamento de comunicación que dirija las estrategias y que continúen innovando las estrategias a favor de la comunicación del HIIR.

6. Discusión de Resultados

Como lo dijo Schramm en 1999 “la comunicación es una encrucijada difícil de entender” (Millán, S.f, pág. 60).

Realizar una investigación basada en el enfoque mixto, que involucra tanto el enfoque cuantitativo como cualitativo permitió ampliar el escenario de acción donde se desarrolla la dinámica de la comunicación. Esto debido a que una representa por medio de cifras significativas los resultados de la recolección total de los datos medibles estadísticamente, mientras que la posibilidad de indagar y conocer más allá de una respuesta cerrada es una virtud que se le atribuye al enfoque cualitativo.

Después de realizar el análisis del diagnóstico, fueron reveladas o confirmadas las fortalezas y debilidades de los temas que conciernen a la comunicación. De acuerdo a los resultados podría decirse que los medios que utilizan, así como la relación y acceso a la comunicación con jefes y entre compañeros está en un rango aceptable. La verdadera contradicción o punto de mayor análisis fue la falta de identidad hacia la institución, pues la mayoría de colaboradores expresaron estar realmente comprometidos con servirles profesionalmente a sus pacientes, pues a ellos se deben, pero relacionados a que sea por motivación o afinidad al hospital, manifestaron respuestas como:

- Descontento,
- Falta de motivación
- Falta de valor hacía el trabajo
- Acomodamiento
- Falta de interés.

Para ejemplificar el punto de análisis, podría explicarse que, si una persona externa llega al hospital de visita, notará una ambiente agradable y de armonía con la mayor parte de colaboradores, pero si llegará a tocar el tema de su afinidad como trabajador hacía la institución descubriría la inconformidad que existe en la mayoría de personas. Estos resultados concluyen que, la mayor cantidad de colaboradores

dicen hacer su trabajo con ética, humanismo y profesionalismo, porque comparten la mayoría de valores por el expertís que practican, llegando así a un punto de convergencia en donde todos o la mayoría van hacia un mismo fin, que no es motivado por la institución sino provocado por cada individuo.

La amenaza que ocurre cuando resultados como estos detectan la existencia de cierto grupo que no está realizando bien sus funciones y se ven afectados los públicos (pacientes o proveedores) por la falta de compromiso con la institución, puede llegar a ocasionar impacto en la imagen del hospital y esto ya es un componente externo que se posiciona en la mente de los públicos.

Es importante volver a recordar que el hospital siempre está enviando mensajes internos o externos, voluntariamente o involuntariamente y todos esos elementos y componentes construyen una imagen creada por los públicos, por esta razón también se recomienda crear un departamento de comunicación, así como posicionar en el organigrama al Director de Comunicación, pues según afirmó Costa en una entrevista, *el DIRCOM “es la encargado de coordinar todas las comunicaciones de una empresa con sus empleados y públicos externos”* (Arribas, 2006, pág. 2). Por lo tanto, el/la profesional es quien propone e implementa estrategias que faciliten y colaboren con los procesos laborales, pues la comunicación es el eje transversal para el desarrollo de cualquier negocio.

7. Conclusiones

- Por la profesión que ejercen la mayoría de colaboradores del HIIR, comparten los mismos valores haciendo parecer que todos van con un mismo enfoque, pero existe una línea diminuta que revela lo contrario, pues el personal está comprometido consigo mismo en realizar un excelente trabajo, más no con la institución, pues no se sienten motivados ni valorados por la misma.
- El Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación es una institución de salud pública y por lo tanto depende directamente del Gobierno. Varias de las debilidades encontradas no dependen de las autoridades de la institución de salud, sino de otras entidades, por lo tanto se detectaron diferentes elementos que pueden mejorar las condiciones actuales, y de las que puede disponer directamente la administración del HIIR; estas se agruparon en dos segmentos 1) falta de motivación y 2) atención de calidad/calidez al paciente.
- La falta de cultura organizacional apropiada provoca falta de motivación, identidad, desvalorización al personal, etc. Y como consecuente de este se origina cierta irregularidad en la atención que se le da a los pacientes y a sus familiares. En base a un plan estratégico se trabajarán ambos temas, pues uno es consecuente del otro.
- La fortaleza de tener un departamento de comunicación disminuiría en gran medida las carencias relacionadas a las comunicaciones internas y externas de la organización.

8. Recomendaciones

- Es necesario motivar a los colaboradores por medio de actividades que promuevan lo que dicen los valores, principios y políticas de la institución; el personal debe desarrollarse conforme a la cultura laboral que distingue a una institución pública de las demás, por esta razón fue creada la guía que fortalece la cultura organizacional del HIIR como una propuesta que colabora a favor de las comunicaciones de hospital pediátrico.
- Por el impacto que puede llegar a tener en la imagen del HIIR, uno de los temas de mayor interés en ser desarrollados, es el de servicio al cliente; por lo tanto es indispensable que los colaboradores que tienen contacto directo con los pacientes y sus familiares asistan a los talleres propuestos en la guía.
- Se recomienda que los talleres propuestos en la guía diseñada para fortalecer la cultura organizacional del HIIR se ejecute en los tiempos programados, pues lo eficaz de la estrategia es dar incidencia en la temática, de lo contrario no tendrá los resultados esperados.
- Pese a depender de otras entidades de Gobierno y ante la crisis económica que este atraviesa, es importante que la administración del HIIR gestione y exponga la necesidad y beneficios que representa contar con personal especializado en el área de comunicación para que sean los encargados de crear y ejecutar todo plan que beneficie las comunicaciones de la institución, incluido el fortalecimiento de cultura organizacional.

Bibliografía

- VÉRTICE. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: VÉRTICE.
- Arribas, A. (2006). La comunicación es casi más importante que el mismo producto que se fabrica. *Razon y Palabra volumen 11*, 5.
- Bañares, p. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Rialp, S.A.
- Bosovsky, G. (2005). *investigación estrategica y auditoria global de la imagen*.
- Carruso, M. (2016). *Imagen Corporativa. RRPP net.Portal de Relaciones Públicas*. isponible en <http://www.rrppnet.com.ar/>: Visitado el 22 de junio del 2016.
- Costa, J. (1999). La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona, España.: Paidós .
- Diez, S. (2006). *Técnicas en la comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideas Propias, Vigo.
- Encinas, M. (2010). *Identidad visula corporativa para la empresa: STARS & CO*. Ciudad de Obregón, Sonora: Tesis Inheredita.
- Enrique, A. e. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de Publicacions.
- Goleman, D. (1996). En *Inteligencia Emocional* (pág. 510). Barcelona: Kairós.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández-Collado, & P. Baptista, *Metodología de la Investigación*. (pág. 850). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffman, E. (2001). *Abraham Maslow Visiones del Futuro*. Barcelona: Kairos.
- Jiménez, A., & Rodríguez, I. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: UOC.
- Kotler, P., & Armstrong, g. (2001). *Marketing*. México: Pearson.
- Millán, M. (S.f). *Modelos y tóerias de la comunicación*. Londres: universidad de Londres.
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. (2015). *Auditoría Interna*. Auditoría de Gestión, Guatemala.
- Paniagua, C. (2002). *Principales escuelas del pensamiento administrativo*. Costa Rica: EUNED.
- Petrella, C. (2007). *Analisis de la Burócracia*. Uruguay: Contribución para la revista electrónica de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Católica de Uruguay.
- Prieto, D. (1991). *Discurso autoritario y comunicación alternativa*. PREMIA.

Rebeil, M., & RuizSandoval, C. (1998). *El poder la comunicación en las organizaciones*. Mexico: Plaza y Valdes. .

RRHH. (S.f). Documento Recursos Humanos HIIR. Guatemala.

Scheinson, D. (2004). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*. Argentina: FUNDACIÓN OSDE.

Senses, T. (2012). *Recursos Publicitarios. Cromatología del color inconolingüística sintesica y simbología del color*. Artecittá.

Serblá. (29 de junio de 2015). *El valor del Capital Humano*. Recuperado el 2, de CNN Fuerza en movimiento: <http://cnnespanol.cnn.com/>

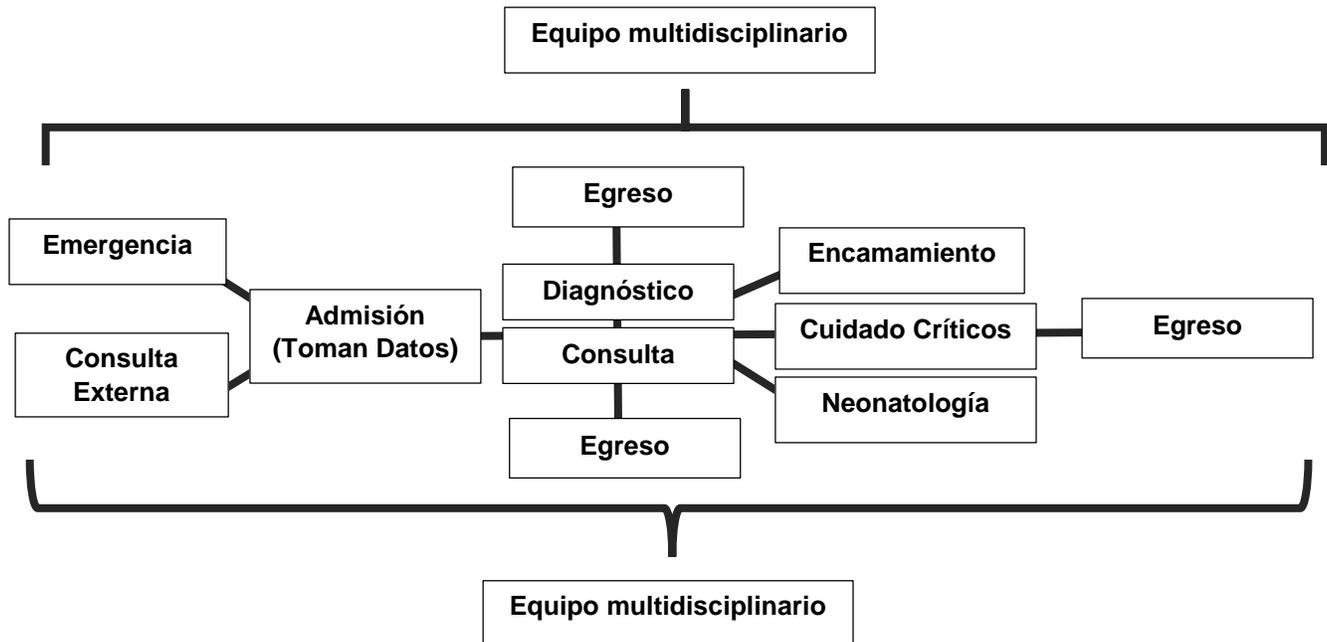
Túnez. (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. España: Netbiblo, S.L.

Van-der. (2005). *El libro de las Habilidades de la Comunicación. Como mejorar la comunicación personal*. España: Dias De Santos.

van-der, G. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. Madrir: Diaz De Santos.

Anexos

Dinámica del Hospital de Infectología y Rehabilitación



Fuente: Elaboración propia.

Sala situacional mensual

Sala Situacional			
Indicadores Quirúrgicos		Biología	
Quirujías Mayores	7	Estudios realizados a Hospitalizados	30
Quirujías Menores	136	Estudios realizados a consulta externa	117
Quirujías Urgentes	32	Estudios realizados a emergencias	125
Quirujías Programadas	32	Estudios realizados a Programa Tuberculosis	29
Quirujías Realizadas	202	Total de Estudios	301
Quirujías Canceladas	9	Ultrasonidos	70
% de quirujías canceladas		Total R./USA	592
Hospitalización		Inmunizaciones	
Ingresos	408	Poliomielitis	67
Promedio de permanencia	8.3	B.C.G.	7
Egresos	177	Pentavalente	93
Egresos fallidos (más de 48h)	2	TDA	30
Índice Ocupacional	85.9	SRP	45
Giro cama	8.02	Rotavirus	36
Laboratorio		Influenza	0
Determinaciones Hospitalarias	233	Neumococo	66
Determinaciones COEX	202	DPT	348
Determinaciones Emergencia	548	Antibiotica	0
Total de determinaciones	983	Hepatitis 'B'	0
		Total	369
		PPD administrados	14
		Positivos	3
		Negativos	11
		Porcentaje de lectura	100
		Total PPD	14
		Total Inmunizaciones	369
		% Inmunizaciones	
		Infecto Hospitalario	
		Infecto Comunitario	
		Total	
		Indicadores de Estrutura	
		# de camas por 100 habitantes	0004
		# de consultorios externos	76
		# de Quirúrgicos	2
		# de Cursos	57
		Recursos Humanos	
		Déficit de Personal	381
		% Personal Ocupacional	42.5%
		Índice Personal de Cama	4.5
		# de médicos por 1000 habitantes	0.05
		# de enfermeros	22
		# de camillas de enfermería	192
		# de técnicos	23
		Servicios Administrativos	29
		Servicios Generales	79
		# de Médicos	53
		Total de Servicios Asistenciales	
		Relaciones	
		% de Datos	
		Relaciones	
		Relaciones	

Fuente: Recursos Humanos, HIIR.

Colaboradores

ADMINISTRACIÓN		ASISTENCIAL		OPERATIVO		TÉCNICO/APOYO	
Recursos humanos	6	Auxiliares de enfermería	100	Servicios generales	2	Laboratorio	13
Contabilidad	4	Auxiliares de hospital	1	Mantenimiento	7	Trabajo social	3
Comunicación Social	0	Educación especial	3	Cocineras	22	Ortesis	3
Asistente de dirección	1	Enfermeros profesionales	22	Conserjes	24	Rayos X	6
Almacén	6	Fisioterapia	5	Costurería	3		
Registros médicos	18	Terapia ocupacional	4	Lavandería	10		
Atención al usuario	2	Medicina física y rehabilitación	2	Resguardo	6		
Compras	5	Médicos	32	Trasporte	5		
Epidemiología	3	Niñera	8	Mensajería	1		
Inventarios	2	Odontólogo	2	Asistente de nutrición	1		
Director Ejecutivo	1	Psicología	7				
Sub Dirección Médica	2	Terapia del lenguaje	3				
Gerencia Administrativa financiera	1	Terapeuta respiratorio	7				
Asistente de Gerencia	1	Nutricionistas	4				
Sub director técnico	1	Químicos Biólogos	2				
Sub jefe de nutrición	1	Radióloga	1				
Sub Dirección de enfermería	2	Psiquiatría	1				
Farmacia	5						
Asesora Jurídica	1						
Secretarías	7						
Consultor	0		0				
Presupuesto	1						
TOTAL	70		204		81		25

Total de Personal: 380

Fuente: Recursos Humanos, HIR, Guatemala.

Entrada principal Externa del HIIR



Entrada principal Interna del HIIR



Entrada a Consulta Externa



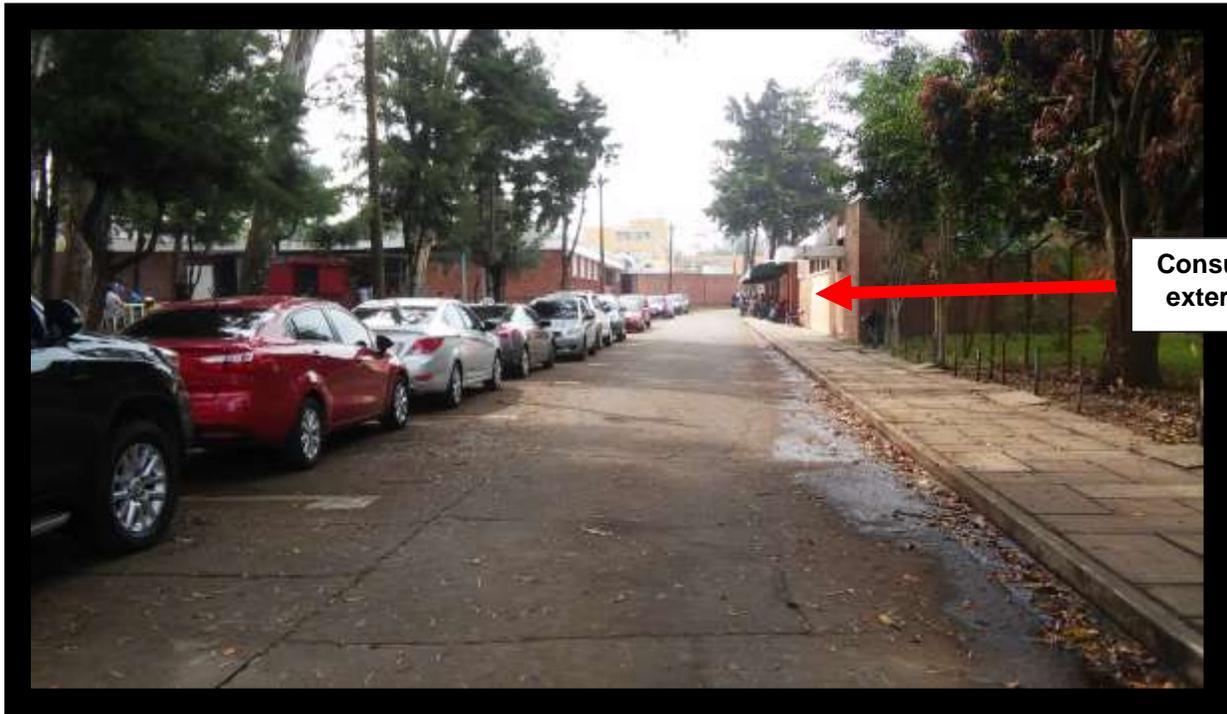
Entrada a Emergencia



Entrada de Hospital Roosevelt a HIR (solo personal autorizado)

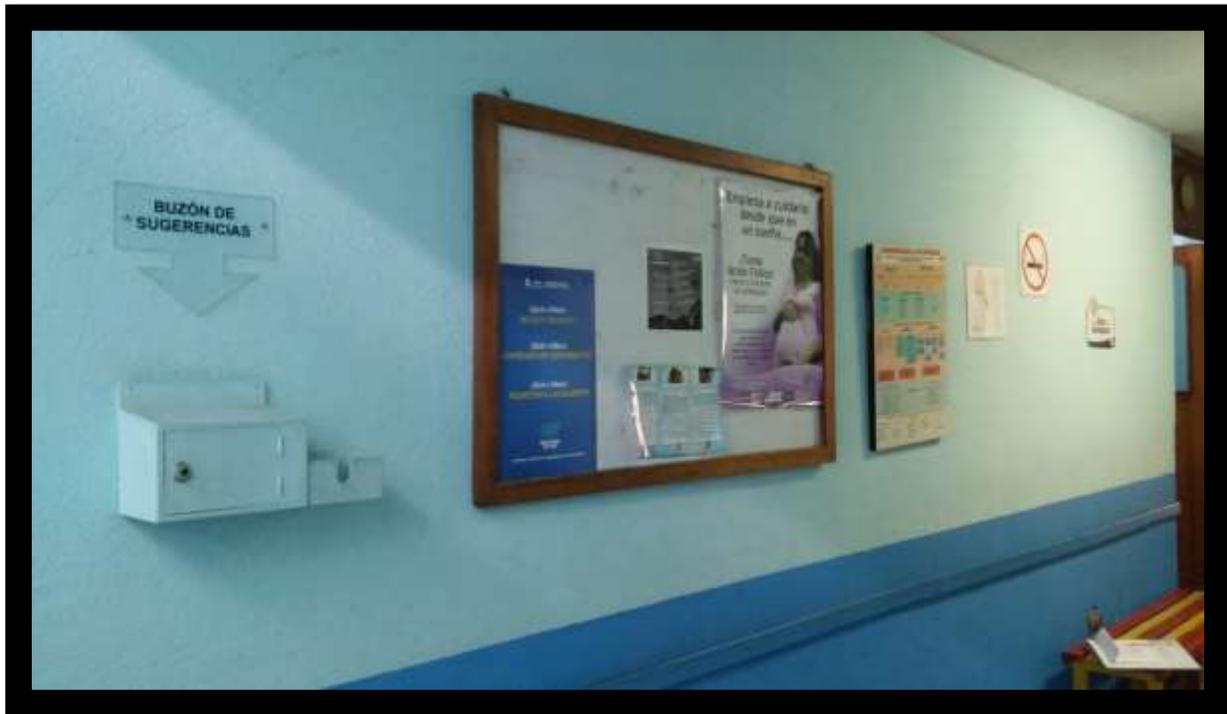


Parqueo Personal/Lado de consulta externa



Consulta
externa

Murales Informativos



Consulta externa (Sala de espera)



Señalética y mural



Fuente: fotografías tomadas por María Fernanda Cacao.

Anexos del Capítulo II- Metodología

Ejemplo del formato para recolección de datos

Observación: Esta será la batería de preguntas que deberá responder cada sub-director. La misma se desarrollará dentro de un espacio de diálogo, esto quiere decir, que el cuestionario del instrumento de tipo "A", únicamente será un guión de preguntas, pues cada persona encuestada podrá ampliar su respuesta.

- **Comunicación Interna**
- **Encuesta tipo A**
- **Mandos Altos**



ENCUESTA TIPO "A"

Puesto: Director Gerente Subdirector
Fecha: _____ Departamento/servicio: _____

Instrucciones: a continuación se presentará una serie de preguntas que deberá responder marcando con una "X" de acuerdo a su elección.

1) ¿Qué estilo de comunicación existe en la organización del HIIR?
 Pasivo Agresivo Aserivo

2) ¿La comunicación que se maneja en el HIIR es participativa o autoritaria?

3) ¿Qué medios utiliza para trasladar la información a su equipo de trabajo?
(Puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/> Comunicación presencial: visitas	<input type="checkbox"/> Cartelera interna
<input type="checkbox"/> Correo electrónico	<input type="checkbox"/> Memos/oficios
<input type="checkbox"/> Teléfono: llamadas/mensajes de Texto/Chat	
<input type="checkbox"/> Otros	

Describe cuáles _____

4) ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo?
 Diario Mensual
 Semanal Eventualmente
 Quincenal

Las respuestas serán confidenciales y los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos para conocer el tipo de comunicación interna y externa que existe en el Hospital Interzonal de Rehabilitación y Rehabilitación.



5) ¿Cómo motiva a su equipo de trabajo?

6) ¿La relación con mi jefe inmediato es cordial?
 Mucho Regular Poco

7) ¿Recibo la suficiente información para realizar mi trabajo?
 Mucho Regular Poco

8) ¿Cómo es la relación con mi equipo de trabajo?
 Excelente Muy buena Buena Deficiente

9) ¿Cómo evalúo la comunicación entre mi línea Jerárquica?*

Excelente Muy buena Buena Deficiente

10) ¿Cómo es la comunicación con otros departamentos o servicios?
 Excelente Muy buena Buena Deficiente

11) ¿Han existido momentos o casos en donde el HIIR ha enfrentado una crisis?
 Si No

¿Podría describir los casos de crisis presentados y cómo los resuelve?

Las respuestas serán confidenciales y los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos para conocer el tipo de comunicación interna y externa que existe en el Hospital Interzonal de Rehabilitación y Rehabilitación.

- **Comunicación Interna**
- **Encuesta tipo B**
- **Mandos Medios**



ENCUESTA TIPO "B"



Puesto: Jefe Encargado Coordinador
 Fecha: _____ Departamento/servicio: _____

Instrucciones: a continuación se presentará una serie de preguntas que deberá responder marcando con una "x" de acuerdo a su elección.

1) ¿Qué estilo de comunicación existe en la organización del HIIR?
 Pasivo Agresivo Asertivo

2) ¿La comunicación que se maneja en el HIIR es participativa o autoritaria?

3) ¿Qué medios utiliza para trasladar la información a su equipo de trabajo?
 (Puede marcar más de una opción)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Comunicación presencial: visitas | <input type="checkbox"/> Cartelera interna |
| <input type="checkbox"/> Correo electrónico | <input type="checkbox"/> Memos/oficios |
| <input type="checkbox"/> Teléfono: llamadas/mensajes de Texto/Chat | |
| <input type="checkbox"/> Otros | |

Describe cuáles _____

4) ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo?

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Diario | <input type="checkbox"/> Mensual |
| <input type="checkbox"/> Semanal | <input type="checkbox"/> Eventualmente |
| <input type="checkbox"/> Quincenal | |

Las respuestas serán confidenciales y los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos para conocer el tipo de comunicación interna y externa que existe en el Hospital Infantil de Oncología y Rehabilitación.



5) ¿La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva?
 Mucho Regular Poco

6) ¿Recibo la suficiente información para realizar mi trabajo?
 Mucho Regular Poco

7) ¿Cómo es la comunicación con mi equipo de trabajo?
 Excelente Muy buena Buena Deficiente

8) ¿Cómo evalúo la comunicación entre mi línea Jerárquica?
 Excelente Muy buena Buena Deficiente

9) ¿Cómo es la comunicación con otros departamentos o servicios?
 Excelente Muy buena Buena Deficiente

10) ¿Han existido momentos o casos en donde su departamento o servicio ha enfrentado algún tipo de crisis?

Sí No

¿Podría describir los casos de crisis presentados y cómo los resuelve?

11) ¿Considera importante la intervención de la comunicación en una organización?

Mucho Regular Poco

Si volviera a existir ¿De qué manera le gustaría que la unidad, departamento o persona encargada de comunicación le colabore?

¡Gracias por su colaboración y tiempo!

Las respuestas serán confidenciales y los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos para conocer el tipo de comunicación interna y externa que existe en el Hospital Infantil de Oncología y Rehabilitación.

- Comunicación Interna
- Encuesta tipo C
- Cargo operativo




ENCUESTA TIPO "C"

Puesto: _____
 Fecha: _____ Departamento/servicio: _____

Instrucciones: a continuación se presentará una serie de preguntas que deberá responder marcando con una "x" de acuerdo a su elección.

1) ¿Qué estilo de comunicación existe en la organización del HBR?
 Pasivo Agresivo Asertivo

2) ¿La comunicación que se maneja en el HBR es participativa o autoritaria?

3) ¿Qué medios utilizan para trasladarle la información?
 (Puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/> Comunicación presencial visitas	<input type="checkbox"/> Cartelera interna
<input type="checkbox"/> Correo electrónico	<input type="checkbox"/> Memos/fichos
<input type="checkbox"/> Teléfono: llamadas, mensajes de Texto, Chat	
<input type="checkbox"/> Otros:	

Describa cuáles: _____

4) ¿Con qué frecuencia se reúne el jefe inmediato con usted?

<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Mensual
<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Eventualmente
<input type="checkbox"/> Quincenal	

Los resultados serán confidenciales y no serán dados a conocer en ningún momento. Con sus datos personales
 para contar con los servicios de atención y atención que ofrece en el Hospital General de Medellán y
 administrativos.




5) ¿La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva?
 Mucho Regular Poco

6) ¿Recibo la suficiente información para realizar mi trabajo?
 Mucho Regular Poco

7) ¿Cómo es la comunicación con mis compañeros y compañeras del departamento o servicio?
 Excelente Muy buena Buena Deficiente

8) ¿Cómo es la comunicación con otros departamentos o servicios?
 Excelente Muy buena Buena Deficiente

9) ¿Han existido momentos o casos en donde su departamento o servicio ha enfrentado algún tipo de crisis?
 Sí No
 ¿Podría describir los casos de crisis presentados y cómo ayuda a resolverlos?

10) ¿Considera importante la intervención de la comunicación en una organización?
 Mucho Regular Poco

Si volviera a existir ¿De qué manera le gustaría que la unidad, departamento o persona encargada de comunicación le colabore?

¡Gracias por su colaboración y tiempo!

Los resultados serán confidenciales y no serán dados a conocer en ningún momento. Con sus datos personales
 para contar con los servicios de atención y atención que ofrece en el Hospital General de Medellán y
 administrativos.

Ejemplo de formato para recolección de datos

- **Matriz**
- **Para reuniones/observación**

DEPARTAMENTO/SERVICIO:			FECHA: / /
FUNCIÓN	DINÁMICA	ACTORES	OBSERVACIONES
<u>Objetivos:</u>	<u>Procesos de trabajo:</u>	<u>Involucrados</u>	
	<u>Cómo se traslada la información:</u>		
	<u>Fortaleza</u>		
	<u>Debilidades</u>		

Ejemplo de formato para recolección de datos

- Sondeo de comunicación externa
- Entrevista semiestructurada

  <p style="text-align: center;">ENTREVISTA</p> <p style="text-align: center;">Actor Externo</p> <p>Fecha: _____ Departamento/Servicio _____ Entidad externa: _____</p> <p>Instrucciones: a continuación se presentará una serie de preguntas que deberá responder.</p> <p>1) ¿Quiénes son sus contactos externos (socios, aliados, proveedores)?</p> <p>2) ¿Qué medios utiliza para comunicarse con los contactos externos del hospital?</p> <table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/> Comunicación presencial: visitas</td><td><input type="checkbox"/> Cartelera interna</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Correo electrónico</td><td><input type="checkbox"/> Mensajerías</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Teléfono: llamadas/mensajes de Texto/Chat</td><td></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Otros</td><td></td></tr></table> <p>Describe cuáles: _____</p> <p>3) ¿Con qué frecuencia se reúne con los contactos externos del hospital?</p> <table border="0"><tr><td><input type="checkbox"/> Diario</td><td><input type="checkbox"/> Mensual</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Semanal</td><td><input type="checkbox"/> Eventualmente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/> Quincenal</td><td></td></tr></table> <p><small>Los resultados serán confidenciales y no serán compartidos con otros hospitales para fines de investigación, salvo acuerdo que exista al momento de la recolección de información.</small></p>	<input type="checkbox"/> Comunicación presencial: visitas	<input type="checkbox"/> Cartelera interna	<input type="checkbox"/> Correo electrónico	<input type="checkbox"/> Mensajerías	<input type="checkbox"/> Teléfono: llamadas/mensajes de Texto/Chat		<input type="checkbox"/> Otros		<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Mensual	<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Eventualmente	<input type="checkbox"/> Quincenal		  <p>4) Si tuviera conflictos con la entidad externa ¿Cómo los solucionan?</p> <p>5) Si estuviera interesado en contactar a una nueva entidad, ¿Cuál es el procedimiento?</p> <p>6) ¿El HIR tiene algún tipo de acciones o actividades especiales para mantener buena relación con sus proveedores?</p> <p><small>Los resultados serán confidenciales y no serán compartidos con otros hospitales para fines de investigación, salvo acuerdo que exista al momento de la recolección de información.</small></p>
<input type="checkbox"/> Comunicación presencial: visitas	<input type="checkbox"/> Cartelera interna														
<input type="checkbox"/> Correo electrónico	<input type="checkbox"/> Mensajerías														
<input type="checkbox"/> Teléfono: llamadas/mensajes de Texto/Chat															
<input type="checkbox"/> Otros															
<input type="checkbox"/> Diario	<input type="checkbox"/> Mensual														
<input type="checkbox"/> Semanal	<input type="checkbox"/> Eventualmente														
<input type="checkbox"/> Quincenal															

Instrumento para validación de los tres tipos de instrumentos

Instrumento:	
Las palabras son amigable	
Dudas sobre el contenido	
Observaciones	
Clara/sencilla	

Cronograma

Con el propósito de realizar un estudio diagnóstico completo sobre la situación actual de comunicación interna y externa del Hospital Infantil de Infectología y Rehabilitación, HIIR, fue necesario implementar acciones que colaboren al proceso para la recolección de datos.

N o		ACTIVI DADES		CRONOGRAMA 2016																														
				MES 1					MES 2					MES 3					MES 4					MES 5					MES 6					
				abril					mayo					Junio					Julio					agosto					Septiem bre					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Primera visita (autorización)			X																														
2	Recorrido/inducción							X																										
3	Recolección de datos para DS								X																									
4	Entrega del DS								X																									
5	Elaboración de metodología									X																								
6	Recolección de datos										X	X																						
7	Entrega de análisis de resultados CI											X																						
8	Entrega de análisis de resultados CE											X																						
9	Análisis FODA CE											X																						
10	Elabora propuesta												X	X	X																			

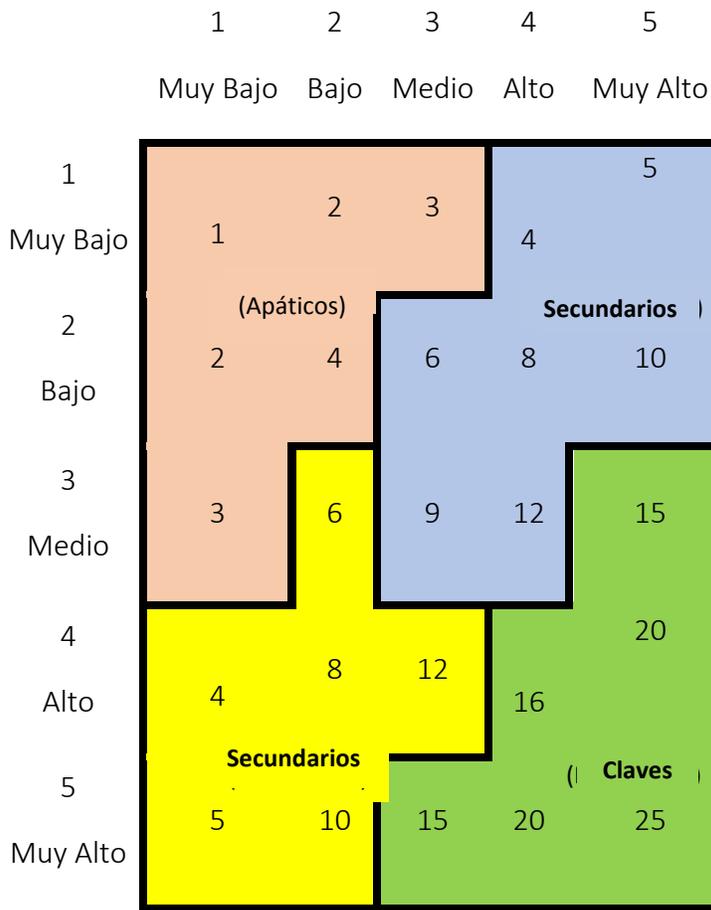
Anexos del capítulo III-Diagnóstico de comunicación externa



JERARQUIZACIÓN DE PÚBLICOS

Nivel de influencia y control de la información				
1 Muy bajo	2	3	4	5 Muy alto

Identificación del público	Nivel de Influencia	Control de Información	Importancia Jerárquica	Tipo de público	Categoría
Cientes (Pacientes)	5	5	25	Prioritario	Clave
Proveedores	5	5	25	Prioritario	Clave
Donantes	3	3	6	Secundario	Influyente
Entidades de Gobierno	5	4	20	Prioritario	Clave
Sindicatos	5	5	25	Prioritario	Influyentes
Comunidad	4	3	6	Secundarios	Informados
Aliados	4	3	12	Secundarios	Influyente
<i>Competidores</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>Terciario</i>	<i>Apático</i>
<i>Medios de comunicación</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>9</i>	<i>secundarios</i>	<i>Informados</i>
Colaboradores	4	3	12	Primario	Clave



<p>Terciarios – Apáticos (3-4)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores 	<p>Secundarios – Influyentes (5-12)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Donantes ✓ Aliados
<p>Secundarios – Informados (8-12)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunidad ✓ Medios de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Radio • Televisión • Impreso 	<p>Claves – Prioritarios (15-25)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes (pacientes) ✓ Colaboradores ✓ Proveedores ✓ Entidades de Gobierno ✓ Sindicatos

JERARQUIZACIÓN DE PÚBLICOS



Celeste: primarios
Amarillo: secundario
Verde: terciario

Público Primario

- Clientes
- Colaboradores
- Proveedores
- Entidades de gobierno
- Sindicato

Público Secundario

- Donantes
- Aliados
- Comunidad
- Medios de comunicación

Público Terciario

- Competidores

Instrumento de validación del material del material propuesto como solución a las debilidades encontradas.

Instrumento de validación				
Material: _____		Fecha: _____		
Quién valida: _____				
No.	Indicador	Si	No	observación
1	¿El material es amigable?			
2	¿La paleta de colores es apropiada?			
3	¿El contenido es el apropiado?			
4	¿El material es fácil de comprender?			
5	¿Las imágenes son adecuadas?			
<ul style="list-style-type: none"> • Acción • Táctica • Temas • Metodología • Duración • Tiempos entre cada taller • Presupuesto • Comité ejecutor • Disertantes • Recursos <p>Actividades extras a los talleres</p>				

Fuente: Recursos Humanos, HIIR, Guatemala.

ADMINISTRACIÓN		ASISTENCIAL		OPERATIVO		TÉCNICO/APOYO	
Recursos Humanos	6	Auxiliares de enfermería	100	Servicios generales	2	Laboratorio	13
Contabilidad	4	Auxiliares de hospital	1	Mantenimiento	7	Trabajo social	3
Comunicación Social	0	Educación especial	3	Cocineras	22	Ortesis	3
Asistente de dirección	1	Enfermeros profesionales	22	Conserjes	24	Rayos X	6
Almacén	6	Fisioterapia	5	Costurería	3		
Registros médicos	18	Terapia ocupacional	4	Lavandería	10		
Atención al usuario	2	Medicina física y rehabilitación	2	Resguardo	6		
Compras	5	Médicos	32	Transporte	5		
Epidemiología	3	Niñeras	8	Mensajería	1		
Inventarios	2	Odontólogo	2	Asistente de nutrición	1		
Director Ejecutivo	1	Psicología	7				
Sub Dirección Médica	2	Terapia del lenguaje	3				
Gerencia administrativa financiera	1	Terapeuta respiratorio	7				
Asistente de gerencia	1	Nutricionistas	4				
Sub director técnico	1	Químicos biólogos	2				
Sub director de nutrición	1	Radióloga	1				
Sub dirección de enfermería	2	Psiquiatra	1				
Farmacia	5						
Aseora Jurídica	1						
Secretarias	7						
Consultor	0						
Presupuesto	1						
Total	70		204		81		25

Total 380

Guatemala, 23 de septiembre de 2016.

Maestro
Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director
Departamento de Estudios de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria
Presente

Estimado Mtro. Morán:

Reciba un saludo cordial, por medio de la presente manifiesto conocer y haber validado la propuesta expuesta en el trabajo de graduación (guía para fortalecer la cultura organizacional) denominado como "Análisis de Comunicación Organizacional Interna y externa" realizado por la Licda. María Fernanda Cacao Peláez, con No. De carné 201590198.

Atentamente,


Sra. Vilma Parada Blanco
Sub-Directora de Recursos humanos



	RECIBIDO <i>Medicas</i>
FECHA	<i>24/09/16</i>
HORA	<i>11:47 hrs.</i>
POSTGRADO	

*4 encuadernados.

