

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



**Estrategia de Comunicación Interna y Externa del  
Departamento de Cirugía del Hospital General de  
Enfermedades, Instituto Guatemalteco de Seguridad  
Social -IGSS-**

**Guatemala, octubre de 2016**

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



**Estrategia de Comunicación Interna y Externa del  
Departamento de Cirugía del Hospital General de  
Enfermedades, Instituto Guatemalteco de Seguridad  
Social -IGSS-**

**Trabajo de Graduación  
Presentado por:  
Evelyn Roxana de León Pérez**

**Previo a Optar el Título de:  
Master en Artes en Comunicación Organizacional**

**Guatemala, octubre de 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**  
**M.Sc. Ruth Elisabeth Avalos Castellanos**  
**M.A. César Augusto Urizar Méndez**  
**M.A. Jorge Ignacio Paz Ramírez**



# Universidad de San Carlos de Guatemala

## Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 18 de octubre de 2016

**Orden de impresión**

No.017-2016 GAMP/Machq

Estudiante  
**Evelyn Roxana De León Pérez**  
**Carné No. 199915694**

Estimada Estudiante De León:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGIA, HOSPITAL GENERAL DE ENFERMEDADES INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL –IGSS–”**, 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”**

*(Handwritten signature of MSc. Sergio Vinicio Morataya García)*  
 Escuela de Ciencias de la Comunicación  
 DIRECTOR

MSc. Sergio Vinicio Morataya García  
 Director ECC

*(Handwritten signature of M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo)*  
 Escuela de Ciencias de la Comunicación  
 DIRECCION DE POSTGRADO

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

c.c. Archivo



**“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”**  
 OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

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

---

# Índice

Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Capítulo 1.....	1
1. Diagnóstico Situacional.....	1
1.1 Ubicación geográfica.....	1
1.2 Naturaleza de la organización.....	2
1.3 Líneas estratégicas.....	3
1.4 Principales actividades.....	4
1.5 Actores.....	5
1.6 Organigrama.....	7
1.7 Perfil de los trabajadores.....	8
Capítulo 2.....	12
2. Fundamentos epistemológicos.....	12
2.1 Teoría de la Identidad Corporativa.....	12
2.2 Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg.....	13
2.3 Teoría del Enfoque Sistémico.....	14
Capítulo 3.....	15
3. Metodología.....	15
3.1 Método.....	15
3.2 Enfoque.....	16
3.3 Objetivos.....	16
3.4 Técnicas.....	17
3.5 Instrumentos.....	18
3.6 Fuentes.....	19
3.7 Población y muestra.....	20
3.8 Método de Análisis.....	21
Capítulo 4.....	22
4.1 Diagnóstico de Comunicación Interna.....	22
4.1.1 Comunicación Vertical Ascendente.....	23
Medios de comunicación.....	24
4.1.2 Comunicación Vertical Descendente.....	24
Medios de comunicación.....	26
4.1.3 Comunicación Horizontal.....	27
Medios de comunicación.....	27
4.1.4 Comunicación Circular.....	28
Medios de comunicación.....	28
4.1.5 Comunicación formal.....	28
4.1.6 Comunicación Informal.....	29
4.1.7 Comunicación en Crisis.....	30
4.1.8 Cultura organizacional.....	31
4.1.9 Clima Laboral.....	33
4.2 Diagnóstico de comunicación externa.....	34
4.2.1 Usuarios.....	34

4.2.2 Instituciones .....	34
4.2.3 Análisis de la Identidad .....	35
4.2.4 Análisis de la Imagen Corporativa.....	40
4.2.5 Realidad Corporativa.....	40
4.2.6 Cultura Corporativa .....	42
4.2.7 Identidad Corporativa .....	43
4.2.8 Comunicación Corporativa .....	43
4.2.9 Comunicación en crisis .....	44
4.2.10 FODA .....	44
4.2.11 Análisis y pronóstico de la situación.....	46
4.2.12 Factores influyentes directos e indirectos .....	47
4.2.13 Árbol de problemas .....	48
4.2.14 Determinación de prioridades comunicacionales .....	49
4.2.15 Propuesta de soluciones .....	51
4.2.16 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones .....	52
Capítulo 5.....	54
5. Estrategia de Comunicación Organizacional .....	54
5.1 Justificación.....	54
5.2 Objetivos .....	55
5.3 Público Objetivo .....	55
5.4 Propuesta.....	56
5.5 Matriz de coherencia .....	59
5.6 Plan de comunicación .....	63
5.7 Productos estrategia de comunicación.....	72
5.8 Validación de la propuesta de solución.....	87
5.9 Cronograma de implementación de la propuesta.....	90
5.10 Plan de monitoreo y evaluación .....	92
5.11 Visión del Futuro .....	94
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	97
Referencias Bibliográficas.....	98
Anexos .....	106

## Resumen

El diagnóstico de comunicación interna y externa efectuado en el Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, fue realizado para determinar la situación actual de la comunicación entre sus colaboradores y población afiliada, así también para conocer los aspectos de identidad e imagen institucional.

El trabajo se elaboró con base a una investigación descriptiva, para conocer las características principales de comunicación y un enfoque mixto para determinar los datos cualitativos y cuantitativos a través de los resultados de los instrumentos utilizados (entrevistas, encuestas y observación no participante), que proporcionaron información trascendental sobre cada uno de los procesos de comunicación interna y externa.

A raíz de las respuestas obtenidas, se procedió a desarrollar el análisis, interpretación y conclusión, de las principales necesidades de comunicación a nivel interno y externo, las cuales demuestran que es necesario elaborar estrategias de comunicación, para el fortalecimiento y adecuado funcionamiento de dicho departamento.

De acuerdo a las debilidades localizadas en la comunicación interna y externa, se efectuó la estrategia de comunicación organizacional, que incluyó la creación de productos comunicacionales, para optimizar el funcionamiento de sus actividades laborales así como mejorar la imagen institucional.



## **Introducción**

El Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades es una de las Unidades Médico Hospitalarias del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS-, fue creado el 06 de junio de 1968, con el objeto de prestar servicios de salud para el tratamiento de enfermedades en general y procedimientos médico quirúrgicos. El Departamento de Cirugía es el único centro en el Instituto, que presta servicios quirúrgicos en toda la república, por tal razón su trabajo es sumamente importante ya que evita la pérdida de vidas humanas.

El diagnóstico situacional efectuado al Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades tuvo como finalidad identificar, describir y conocer la situación actual de comunicación interna y externa; está conformado por cinco capítulos que permitieron llevar a cabo el análisis de los aspectos comunicacionales con sus respectivas propuestas de solución.

En el capítulo uno, se detalla la investigación sobre la información más relevante del Departamento, iniciando con la ubicación geográfica, la naturaleza de la organización, también se incluyó la misión, visión y objetivos estratégicos que fueron establecidos por la Institución y que deben ser utilizados por todas las Unidades Médicas. También se detallan las principales actividades que realiza el Departamento de Cirugía, siendo esta atención médica de pacientes y procedimientos quirúrgicos, los públicos internos y externos, así como otra información adicional.

Asimismo los fundamentos epistemológicos se ubican en el capítulo dos, se proporcionan las bases teóricas del trabajo de investigación realizado en el Departamento de Cirugía, los que se basan en la Identidad Corporativa, Enfoque Sistémico y Motivación e Higiene de Herzberg.

La metodología se encuentra en el tercer capítulo, detalla las técnicas para llevar a cabo el análisis del diagnóstico de comunicación interno y externo, de acuerdo al uso de los instrumentos: entrevistas, encuestas y observación no participante que permitieron recolectar la información de los miembros del personal, afiliados o derechohabientes inscritos al régimen de seguridad social.

El análisis de la comunicación interna, contiene información sobre los tipos de comunicación del Departamento, los medios de comunicación, la situación de la comunicación en crisis, la cultura organizacional y el clima laboral, así como aspectos relacionados a comunicación externa, entre los que resaltan la imagen e identidad institucional, la cultura corporativa, la comunicación en crisis, FODA, árbol de problemas, prioridades comunicacionales, propuesta de soluciones y las funciones de la comunicación, todos descritos en el capítulo cuatro.

La estrategia de comunicación organizacional, del Departamento de Cirugía, se encuentra en el capítulo cinco, incluye justificación, objetivos, plan de comunicación, productos, validación cronograma, plan de monitoreo y visión del futuro.

Por último están las conclusiones recomendaciones y referencias bibliográficas así como los anexos del trabajo de investigación.

# Capítulo 1

## 1. Diagnóstico Situacional

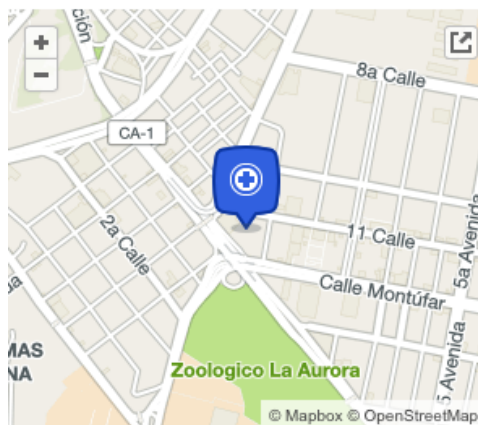
### 1.1 Ubicación geográfica

El Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- se encuentra ubicado en el la 9ª. Calle 7-55 zona 9, del Departamento de Guatemala.



Fuente: [www.google.es/maps](http://www.google.es/maps)

Además en las Clínicas de la Unidad de Consulta Externa de Enfermedades “Autonomía” en Diagonal 12 0-03 Zona 9, del Departamento de Guatemala.



Fuente: [www.google.es/maps](http://www.google.es/maps)

## 1.2 Naturaleza de la organización

El Hospital General de Enfermedades fue creado con base al Acuerdo 473 de Junta Directiva de fecha 06 de junio de 1968, para proveer servicios de salud de forma oportuna e inmediata con la calidad y responsabilidad que los beneficiarios del hospital requieren y quienes hacen uso del seguro social, tanto para el tratamiento de enfermedades diversas como médico quirúrgicas, que buscan evitar pérdida de vidas humanas. (Acuerdo 07, 1984)

En la actualidad el Departamento de Cirugía es el único Centro de Especialidades Quirúrgicas en todas las unidades médicas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- (Soto, comunicación personal, 16/05/2016). Derivado del avance y especialización de esta rama de la medicina, se divide en 12 especialidades, las cuales son: Cirugía Abdominal, Cirugía Oncológica, Cirugía de Colon y Recto, Cirugía de Tórax, Cirugía de Emergencia, Cirugía Plástica, Cirugía Pediátrica, Cirugía Vasculat, Trasplante Renal, Neurocirugía, Otorrinolaringología, Anestesiología.

Las especialidades que tiene a su cargo el Departamento de Cirugía, ingresan a sus respectivos pacientes a los siguientes servicios del Hospital General de Enfermedades: Cirugía de Hombres 1, Cirugía de Hombres 2, Cirugía de Hombres 3, Cirugía de Hombres 4, Cirugía de Mujeres 1, Cirugía de Mujeres 2, Cirugía Pediátrica. (Soto, comunicación personal, 16/05/2016)

El personal médico también tiene a su cargo la atención de los pacientes que asisten a las clínicas que se encuentran en la Consulta Externa de Enfermedades de Adultos “La Autonomía”, para ofrecer consultas mediante citas escalonadas, en las especialidades de: **Cirugía** Abdominal, Cirugía de Emergencia, Cirugía Oncológica, Cirugía de Colon y Recto, Cirugía Plástica, Neurocirugía, Otorrinolaringología, Urología y Cirugía Vasculat.

En la Consulta Externa del Hospital General de Enfermedades atienden pacientes pediátricos de las especialidades: Cirugía General, Cirugía Neonatal, Cirugía Plástica, Neurocirugía, Otorrinolaringología, Urología.

Su principal actividad radica en realizar cirugías en los quirófanos del Hospital General de Enfermedades, donde efectúan procedimientos quirúrgicos a los pacientes: adultos, pediátricos, trasplante renal, áreas de anestesia fuera de quirófano (gastroenterología, hemato-oncología de adultos y oncología pediátrica).

### **1.3 Líneas estratégicas**

#### **1.3.1 Misión**

Proteger a nuestra población asegurada, contra la pérdida o deterioro de la salud y del sustento económico, debido a las contingencias establecidas en la ley; administrando los recursos en forma adecuada y transparente. ([www.igssgt.org](http://www.igssgt.org))

#### **1.3.2 Visión**

Ser la institución moderna de Seguro Social, caracterizada por su permanente crecimiento y desarrollo, que cubre a la población que por mandato legal le corresponde, así como por su solidez financiera, excelente calidad de sus prestaciones con eficiencia y transparencia de su gestión. ([www.igssgt.org](http://www.igssgt.org))

#### **1.3.3 Objetivos Estratégicos**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, para mejorar continuamente la prestación de sus servicios promueve los siguientes objetivos: ([www.igssgt.org](http://www.igssgt.org))

- Ampliación de cobertura
- Solidez financiera
- Prestaciones de calidad
- Eficiencia, transparencia y control
- Crecimiento y desarrollo institucional

#### **1.4 Principales actividades**

El Departamento de Cirugía, basa sus actividades en la prestación de atención médica a la población afiliada y derechohabiente que se encuentra inscrita al régimen de seguridad social, sus funciones se encuentran establecidas en el Acuerdo de Gerencia No. 23/2013, Manual de Normas y procedimientos de las Dependencias Médico Hospitalarias del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

##### **1.4.1. Atención médica en consulta externa con expediente físico**

El médico tratante evalúa al paciente y ordena los exámenes que a su criterio considere pertinentes, además verifica que los datos del expediente del paciente sean los mismos que aparecen en el Formulario de Registro Diario de Consulta Externa del SII-IGSS. (Acuerdo 23, 2013)

##### **1.4.2 Atención médica en emergencia de adultos**

El médico tratante es encargado de coordinar todas las acciones para brindar una adecuada atención médica a los pacientes, sin embargo, debe tomar en cuenta que los pacientes hemodinámicamente inestables, serán atendidos como estrictas emergencias. (Acuerdo 23, 2013)

##### **1.4.3 Atención médica de anestesia y recuperación**

Los médicos anestesiólogos evalúan a los pacientes que se encuentren ingresados en sala de operaciones ya sea por emergencia o electivamente, debiendo revisar el expediente médico y decidir el plan anestésico que proceda y el anestesiólogo que aplique analgesia e infiltraciones al paciente, previamente debe proceder a evaluarlo, revisará el expediente médico y llenará el formulario resumen operatorio y hoja de anestesia. (Acuerdo 23, 2013)

##### **1.4.4 Atención médica en sala de operaciones**

Cuando el médico especialista ingresa por emergencia al paciente a sala de operaciones, debe presentar el caso al anestesiólogo darle la prioridad que el caso amerite, los pacientes que a consideración del médico especialista sean operados electivamente se programarán un día antes de la cirugía. (Acuerdo 23, 2013)

#### **1.4.5 Visita Médica hospitalaria**

Los médicos deben programar visitas diarias a los encamamientos de cirugía, las veces que sea necesario, siendo responsabilidad del Jefe de Servicio, coordinar las mismas, así también el análisis y discusión de los casos, para determinar el tratamiento terapéutico que se le debe proporcionar a los pacientes. (Acuerdo 23, 2013)

#### **1.5 Actores**

##### **1.5.1 Internos**

Los actores internos o públicos de una organización son definidos como “las personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a la organización” (Capriotti, 2013: p. 172), es por ello que a continuación se detallan los públicos que internamente tienen relación en las actividades del Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades.

Dirección Médica:

- Director
- Subdirector
- Jefe Departamento

Personal de Salud:

- Médico Jefe de servicio
- Especialista B
- Especialista A
- Jefe de residentes
- Residente IV
- Residente III
- Residente II
- Residente I
- Estudiante EPS hospitalario

Personal Técnico:

- Superintendente de Enfermería

- Supervisora de Enfermería
- Enfermera graduada
- Enfermera auxiliar
- Instrumentistas y Circulantes
- Tripulantes de Ambulancia

Personal Administrativo:

- Administradora
- Subadministradora
- Servicios varios
- Secretarias

### **1.5.2 Externos**

Los Actores o Públicos Externos que están relacionados con el Departamento de Cirugía son:

Público primario:

- Afiliados y Derechohabientes (jubilados, esposa e hijos) comprendidos en las edades de 0 a 61+ años.

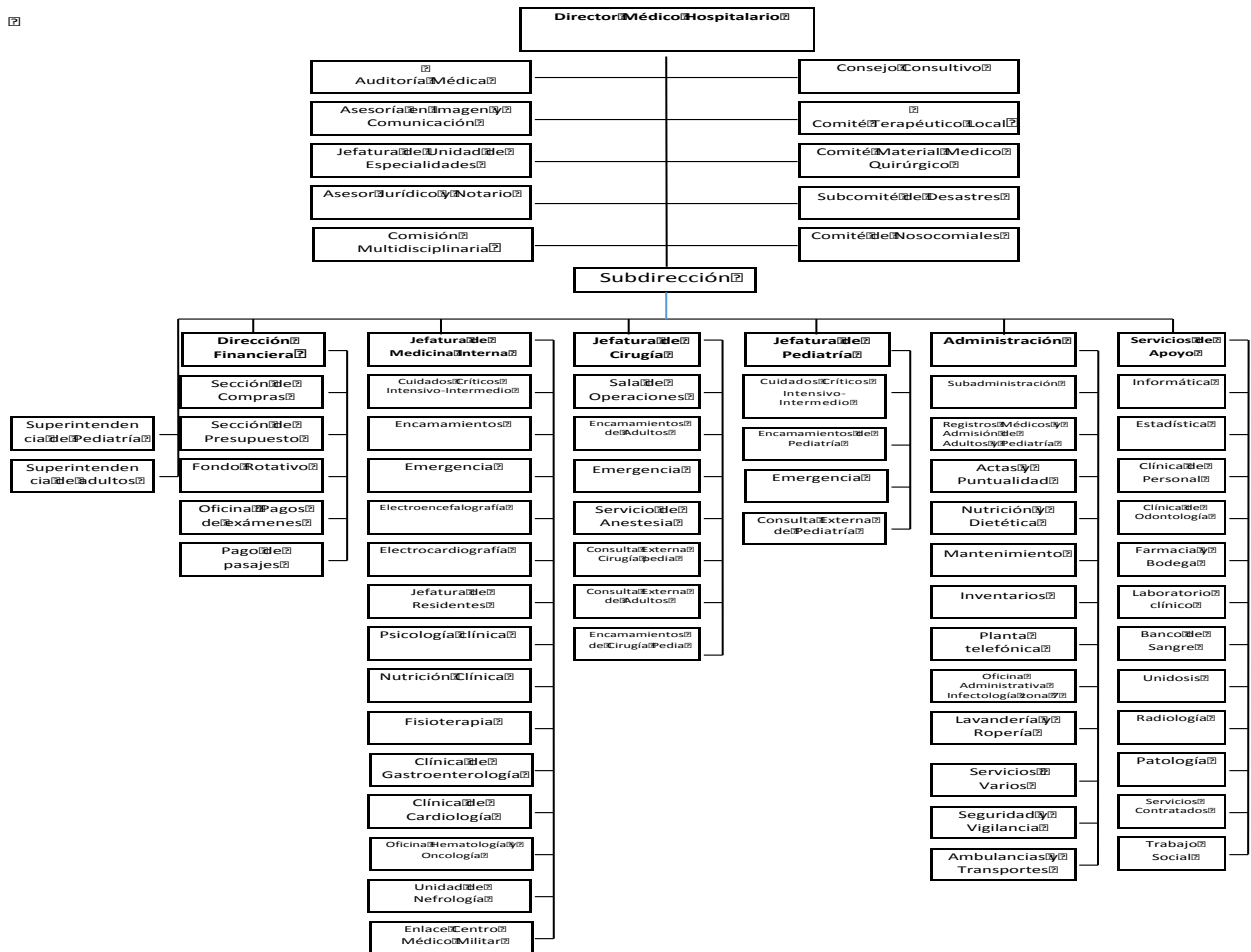
Público secundario:

- Universidad de San Carlos de Guatemala (Reconocimiento Maestrías)
- Colegio de Médicos y Cirujanos
- Asociación de Cirujanos de Guatemala
- Otras Asociaciones Médico Quirúrgicas (Urología, Colon y Recto, Cirugía Plástica, etc.)



## 1.6 Organigrama

En la unidad hospitalaria existe un único organigrama y este representa todas las dependencias médicas y administrativas que se relacionan entre sí, las cuales son un eje fundamental para el adecuado logro de sus actividades.



Fuente: Plan Operativo Anual 2016

## **1.7 Perfil de los trabajadores**

### **Director Médico**

Médico (a) en el grado de Licenciatura en Ciencias de la Salud y colegiado activo, su especialidad debe enfocarse en el área Administrativa Hospitalaria, tiene que poseer capacidad para fomentar el intercambio de actividades científicas con hospitales y Universidades nacionales y extranjeras. Efectuar evaluaciones sobre la eficiencia de la atención médica a cada uno de los pacientes a través de la supervisión sistemática de los servicios médicos del hospital y el análisis mensual de los datos estadísticos en relación con las consultas y servicios prestados. Monitorear las actividades de los servicios médicos y administrativos del Hospital. (Acuerdo 7-84 de Gerencia)

También es el encargado de planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar en su conjunto las actividades médicas del Hospital. Resuelve los conflictos de emergencia que se presenten en la unidad Hospitalaria. Firma, sella y autoriza la documentación que se genera en toda el área hospitalaria. Supervisa que el Hospital cuente con el adecuado abastecimiento de todos los insumos que requiere, para su perfecto funcionamiento. (Acuerdo 23, 2013)

### **Subdirector Médico**

Médico (a) en el grado de Licenciatura en Ciencias de la Salud y colegiado activo, debe poseer especialidad Administrativa Hospitalaria, y capacidad para planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades laborales que se relacionen con el personal de la Unidad Médica conjuntamente con el Director Médico. Apoya en la elaboración y aplicación de procedimientos, normas, reglamentos políticos y otras disposiciones que surjan internamente y las necesarias para el adecuado control del personal. Sustituye en funciones al Director Médico, cuando se dé un caso fortuito o de fuerza mayor en el cual esté ausente. Da seguimiento a los documentos que se emiten en la Unidad Médica. Ofrece apoyo a los servicios hospitalarios en caso de alguna calamidad o emergencia nacional. (Acuerdo 23, 2013)

### **Jefe Departamento**

Médico (a) en el grado de Licenciatura en Ciencias de la Salud y colegiado activo, con especialidad en Cirugía, las funciones del Jefe de departamento son poseer conocimiento y promover el cumplimiento del instructivo del Hospital, los reglamentos y disposiciones que se encuentren vigentes. Coordinar el trabajo que efectúan los servicios pertenecientes a su Departamento y responde ante la Dirección sobre el funcionamiento de estos. Analizar, supervisar y evaluar la correcta aplicación de las normas de trabajo del personal que tiene a su cargo y cuando sea necesario puede hacer recomendaciones que a su juicio conduzcan a un mejor funcionamiento en los servicios correspondientes. (Acuerdo 7, 1984)

### **Jefe de servicio**

Médico (a) en el grado de Licenciatura en Ciencias de la Salud y colegiado activo, supervisa el trabajo realizado principalmente la atención médica que se le proporciona a los pacientes, en la normativa de la prescripción de medicamentos y en todas las tareas asignadas a los médicos tratantes. Debe conocer, aplicar y cumplir los reglamentos y normativos del Instituto inherentes a su cargo. (Acuerdo de Gerencia 23, 2013)

### **Médico Especialista**

Médico (a) en el grado de Licenciatura en Ciencias de la Salud y colegiado activo, sus actividades son evaluar a los pacientes que, en su especialidad, le son asignados y de acuerdo a la referencia que se le realice. Luego de su evaluación médica determina la necesidad de hospitalización de un paciente. Proporciona asistencia de diagnóstico, abordaje terapéutico, seguimiento y finalización del caso. Brinda sus servicios médicos en caso de calamidad o emergencia nacional. Elabora firma y sella toda la documentación que sea necesaria para la adecuada atención de los afiliados. (Acuerdo de Gerencia 23, 2013)

### **Residentes**

Médico (a) en el grado de Licenciatura en Ciencias de la Salud y colegiado activo.

Para la contratación de personal médico residente el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, requiere que sea capacitado, competente e idóneo y suficientemente satisfactorio para la creciente demanda en la prestación de servicios médicos de los derecho habientes, por lo que establece el Programa de Formación de Médicos General y Especialistas, el cual consiste en la selección de estudiantes de Postgrado dentro de la categorización de Médicos Residentes I, II, III, IV y Médico Residente en el Ejercicio Profesional Supervisado de Especialidades Médicas (E.P.S.-E.M.) quién actuará como Jefe de Residentes o realizará la práctica en una Unidad Asistencial Departamental que el Instituto designe para el efecto. (Acuerdo de Gerencia 1316, 2014)

Las principales funciones de los Médicos Residentes radican en cumplir con las atribuciones delimitadas en el Programa Piramidal de Residentes de acuerdo a su especialidad, debe cumplir con el horario contratado y disposiciones internas de la Unidad. Brindar atención a los pacientes que asisten a la Unidad Médica. Conocer, aplicar y cumplir los reglamentos y normativas del Instituto en el cargo y responsabilidad asignado. Actúa como auxiliar de las actividades de los médicos especialistas que prestan servicios en la Unidad. Es el encargado de referir al médico especialista, los casos que considera sea conveniente por la especialidad en tratamiento y conforme las normas específicas dentro de la Unidad. (Acuerdo de Gerencia 23, 2013)

### **Secretarias**

Título a nivel medio de Secretaria Oficinista y/o Bilingüe, se encarga controlar, tomar dictados, recibir documentos, elaborar oficios, providencias, atender personas, atender llamadas telefónicas, elaborar cuadros de vacaciones, archivar y tramitar correspondencia relacionada al Departamento, y otras atribuciones que le sean asignadas, por el Jefe superior inmediato. (Acuerdo de Gerencia 7, 1984)

#### **1.7.1 Proceso de contratación**

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, para hacer más eficaz la

contratación de su personal emitió la Resolución No. 108-MSRRHH/2015, la cual tiene como propósito que el Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano cumpla de forma eficaz, dinámica y oportuna cada puesto de trabajo y este en armonía con la estructura vigente para normar y guiar sus actividades laborales.

Dicha Resolución tiene como propósito aprobar el Manual de organización del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso humano, para que se disponga de un instrumento administrativo que contenga información detallada referente a todos los elementos y responsabilidades de sus puestos para hacer más ágil su contratación. (Resolución 108-MSRRHH, 2015)

La contratación de personal que integra el Departamento de Cirugía debe cumplir con los siguientes lineamientos: (Soto, comunicación personal, 16/05/2016)

1. El interesado ingresa a la opción Buzón de empleo, la cual se encuentra en página [www.igssgt.org](http://www.igssgt.org), completa los datos requeridos, para poder obtener su número de aspirante. Al contar con dicho número se presenta a la Jefatura de Cirugía.
2. La Jefatura de Cirugía al tener el número de aspirante, solicita evaluación del interesado al Departamento de Recursos Humanos.
3. El Departamento de Recursos Humanos evalúa al interesado y le solicita la documentación correspondiente.
4. Al haber finalizado el proceso de selección, Recursos Humanos le brinda el código de propuesta.
5. La Jefatura de Cirugía al contar con el código, elabora la propuesta temporal de personal y la remite a Recursos Humanos.
6. El Departamento de Cirugía notifica al interesado, para que se presente a desempeñar sus funciones en el área de Cirugía.

## Capítulo 2

### 2. Fundamentos epistemológicos

#### 2.1 Teoría de la Identidad Corporativa

Según Chaves, citado por Álvarez (2005), la identidad corporativa es:

“La identidad es el conjunto de atributos que constituyen un discurso -el discurso de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución a través de su actividad regular y básicamente de su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando forma de autorrepresión”.

Nápoles, citado por Álvarez (2005), expresa que la identidad es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida.

Con la finalidad de solventar la problemática de comunicación interna y externa, observada en el Departamento de Cirugía, relacionada a falta de identidad, se propone la teoría de identidad corporativa, la cual Costa (2012) define como la percepción que se tiene sobre ella misma, algo parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad.

De acuerdo con Álvarez y Costa, la identidad es algo único y esta constituida por todo lo que permite hacerla diferente a las demás organizaciones, esta formada por el historial de la organización, sus creencias, filosofía, tecnología y propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus trabajadores, los valores éticos y culturales así como también sus estrategias, todos aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de la organización y para una adecuada proyección de su imagen interna y externa.

Para cambiar la identidad corporativa del Departamento de Cirugía, es necesario que se divulgue quién es y que hace la institución, reforzando la misión y visión, ya que los miembros del personal no las recuerdan, o no las conocen, aspectos negativos que la debilitan y trae consigo problemas comunicacionales, por lo cual se realizarán una serie de acciones que ayuden a proyectar una buena imagen corporativa, y se fortalezca la comunicación.

## **2.2 Teoría de la Motivación e Higiene de Herzberg**

Para resolver las situaciones de motivación e insatisfacción en los colaboradores del Departamento de Cirugía, se utilizará la Teoría del Factor Dual de Herzberg, esta respaldará la estrategia comunicacional que estará enfocada en motivar a los colaboradores para que estén bien en su trabajo.

La Teoría de la motivación postula que la persona tiene dos tipos de necesidades que satisfacer en el trabajo, las necesidades higiénicas ligadas a factores del entorno laboral y las motivadoras intrínsecas al propio trabajo, productoras de insatisfacción o desánimo si no se satisfacen. (Varo, 1994)

En tal sentido se considera importante el uso de esta teoría, debido que los colaboradores del Departamento de Cirugía tienen que estar satisfechos en los factores motivaciones y ambientes laborales, ya que según indica Robbins y Coulter (2005), para Herzberg las actitudes de los individuos en el trabajo determinan el éxito o el fracaso.

Esta teoría está compuesta de factores extrínsecos que son el ambiente y todas las condiciones físicas del trabajo, y los factores intrínsecos o motivacionales, que son los comportamientos de cada persona, que le da la satisfacción de logro de cada actividad realizada, por tal razón resulta indispensable el uso de esta teoría para respaldar la estrategia ya que el 52.2% de los colaboradores en la encuesta realizada mencionó que no lo motivan para que logre su mayor rendimiento y esfuerzo. Asimismo, en la observación realizada se determinó que el personal sí cuenta con todos los elementos necesarios de equipo, para llevar a cabo su trabajo.

Con base a la teoría de Herzberg, se efectuarán propuestas de motivación, enfocadas en las actitudes negativas que actualmente poseen los miembros de personal, para un cambio de comportamiento en sus actividades que llevará a alcanzar las metas y objetivos propuestos por la Institución, y por lo tanto logrará la satisfacción personal de los empleados.

### **2.3 Teoría del Enfoque Sistémico**

Según García y Melián, (1993), señalan:

El enfoque sistémico ve al mundo como un conjunto en el que las partes se incluyen unas a otras y donde el común denominador del conjunto y las reglas del sistema deben estar en el centro de nuestra comprensión como científicos sociales.

Por lo cual se considera que para la solución del problema de comunicación en las audiencias del Departamento de Cirugía, deben estar orientados a la inclusión de todos los públicos para mejorar los canales comunicacionales y lograr que la comunicación fluya de forma eficaz oportuna y evitando en lo posible los rumores.

Según Campero y Vidal, citado por Sandoval (2010), sostiene la necesidad de abandonar los enfoques tradicionales, ya que están convencidos de la carencia por desarrollar e institucionalizar una capacidad permanente para la evaluación, la educación y la innovación.

Además, Campero y Vidal, citado por Sandoval (2010), consideran que el enfoque sistémico, radica en la actividad de la organización, afectando la actividad de cualquier otra, entonces en los sistemas no hay unidades aisladas, por el contrario, todas sus partes actúan con una misma orientación y satisfacen un objetivo común.

Por tal razón resulta indispensable utilizar esta teoría, para mejorar la comunicación interna y externa entre los colaboradores y el público externo, y que todos estén en sintonía con procesos comunicacionales fáciles y ágiles, que les transmitan los mensajes en el menor tiempo posible y evitando así rumores o malas interpretaciones.

El uso de dicha teoría pretende cambiar la comunicación organizacional, utilizando herramientas que transmitan información de manera inmediata, haciendo que los colaboradores y población externa estén informados de las actividades que se realizan en el Departamento.



## **Capítulo 3**

### **3. Metodología**

#### **3.1 Método**

Para desarrollar el diagnóstico se utilizó el método analítico, según Rodríguez (2005), permite distinguir los elementos de un fenómeno y proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Para Rodríguez, la metodología permite identificar el aspecto cuantitativo y cualitativo de toda la información obtenida a través de los diversos instrumentos, para establecer aspectos positivos y negativos en la comunicación interna y externa del Departamento de Cirugía.

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

Se empleó la investigación descriptiva, para conocer las propiedades, características, perfiles de personas, procesos, objetos y otros rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Según la definición de Hernández, Fernández y Baptista, la investigación descriptiva en el presente trabajo establece de forma exacta las situaciones, costumbres y actitudes que predominan en las actividades, objetos y personas de un proceso comunicativo, su meta consiste en la predicción e identificación de las relaciones en cada una de las variables.

Asimismo la metodología cualitativa, permitió conocer los puntos de vista, expresiones, actitudes, sentimientos y opiniones de los públicos, a través de herramientas como entrevistas, y observación no participativa.

Además se empleó la metodología cuantitativa por medio de encuestas individuales, que permitieron conocer con objetividad, imparcialidad y claridad la información objeto del presente estudio.

### **3.2 Enfoque**

El método mixto, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, la percepción que se obtiene resulta más integral completa y holística.

De acuerdo a Ruíz (2011), las características más importantes de los enfoques cualitativo y cuantitativo utilizan cinco fases similares y relacionadas, estas son:

- Llevar a cabo la observación y evaluación de los fenómenos.
- Establecer suposiciones o ideas como consecuencias de la observación y evaluación realizada.
- Prueba y muestra el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan las suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o el análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas o incluso generar otras.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo General**

- Elaborar diagnóstico de comunicación organizacional en el Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades, con el fin de realizar propuestas que permitan el buen funcionamiento de la comunicación dentro de la Institución.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer cómo funciona la comunicación ascendente, descendente, horizontal y circular en el Departamento de cirugía y si esta fluye de forma efectiva y oportuna.
- Analizar las principales herramientas de comunicación interna que utiliza el Departamento de Cirugía, para el mejoramiento del clima y la productividad laboral.

- Determinar los canales de comunicación que utiliza el Departamento de Cirugía para comunicarse internamente con sus colaboradores y máximas autoridades hospitalarias.
- Definir la identidad del Departamento de Cirugía, para establecer si responde a la traducción visual de su personalidad organizacional.

### **3.4 Técnicas**

#### **3.4.1 Entrevistas**

Se realizó una entrevista formal o estructurada al Doctor Douglas Leonardo Soto, Jefe del Departamento de Cirugía, en su oficina administrativa, la cual incluyó diecisiete preguntas abiertas y una pregunta cerrada, enfocadas específicamente en conocer el funcionamiento de la comunicación interna del Departamento de Cirugía.

Para conocer la fluidez de la comunicación interna y los medios de comunicación empleados para transmitir información a los miembros de personal, se efectuaron siete entrevistas formales o estructuradas con catorce preguntas abiertas y una cerrada, dirigidas a los Jefes de los diversos servicios médicos del Departamento de Cirugía.

Para el tema de comunicación externa, se eligió un segundo público conformado por afiliados y derechohabientes que asistieron o se encontraban en el servicio de encamamiento de Cirugía, trasladándose una entrevista estructurada por medio de preguntas cerradas, y de selección múltiple, para conocer la satisfacción de los servicios médicos que brinda el Departamento.

#### **3.4.2 Encuestas**

Se realizaron ciento ocho encuestas electrónicas a los miembros del personal, con preguntas abiertas, cerradas y selección múltiple, para conocer el funcionamiento de la comunicación interna en el Departamento de Cirugía.

### **3.4.3 Observación**

Observación no participante, se enfocó en la recolección de información sobre cultura (comportamientos, valores), identidad (misión, visión, organigrama), comunicación corporativa (cartelera, medios formales, informales, buzón de sugerencias), infraestructura, identidad visual (señalética, colores, imágenes, etc.) y uso de manuales. Dichos elementos proporcionaron métodos para revisar la interacción y comunicación entre cada uno de los miembros del personal, así como en sus actividades laborales e institucionales.

### **3.4.4 Recopilación Bibliográfica y documental**

Se procedió a revisar los materiales existentes como acuerdos, manuales, leyes y reglamentos que existen en el Departamento de Cirugía.

## **3.5 Instrumentos**

### **3.5.1 Guía de entrevista**

La entrevista efectuada fue específicamente al Jefe del Departamento de Cirugía Doctor Douglas Stuardo Leonardo Soto, de tipo formal o estructurada conformada por dieciocho preguntas, para conocer lo concerniente a la comunicación interna, externa y comunicación en crisis, elementos fundamentales para el adecuado funcionamiento del Departamento.

Se llevaron a cabo siete entrevistas formales o estructuradas, a los Jefes de Servicio Médico de Cirugía de Tórax, Cirugía Oncológica, Cirugía Abdominal Cirugía Vasculat, Cirugía de Emergencia, Cirugía Plástica, Colon y Recto, compuestas de quince preguntas (abiertas y cerradas), con el objeto de conocer el punto de vista sobre la comunicación interna, así como las herramientas y canales de comunicación para transmitir información a subalternos.

Para la comunicación externa se efectuó un cuestionario de entrevista, con catorce preguntas, doce cerradas y dos de selección múltiple, el cual se trasladó a los afiliados y derechohabientes, que asistieron a su cita médica en consulta externa, o pacientes que estaban en los encamamientos de cirugía. La recolección de esta información fue a través de una muestra al azar de veinticinco afiliados y derechohabientes, de sexo masculino y femenino, comprendido en las edades de 18 a +61 años, los días 20, 21 y 22 de junio del año en curso.

### **3.5.2 Cuestionario**

El cuestionario se realizó a los miembros de personal, incluyó catorce preguntas cerradas, cuatro abiertas y tres de selección múltiple, enfocadas en conocer los temas de comunicación interna y externa. Este instrumento fue distribuido a ciento ocho colaboradores, de acuerdo al dato obtenido en la fórmula para calcular la muestra, se distribuyó a: Secretarias, Especialistas, Residentes, Estudiantes EPS, de los diversos servicios del Departamento de Cirugía.

### **3.5.3 Guía de Observación no participante**

Se efectuaron tres observaciones no participantes los días 23 de mayo, 06 y 13 de junio, dos observaciones en la Jefatura del departamento (área administrativa) y una en los encamamientos y consulta externa, con el propósito de obtener información de cultura, identidad, comunicación corporativa, infraestructura, identidad visual y manuales, permitiendo recopilar datos relacionados a la comunicación organizacional del Departamento, tanto en el área administrativa como servicios médicos.

## **3.6 Fuentes**

### **3.6.1 Primarias**

Las fuentes primarias incluyeron: entrevistas, encuestas y observación, técnicas que proporcionaron datos cualitativos y cuantitativos acerca de la información que era necesaria para el objeto del presente diagnóstico.

### 3.6.2 Fuentes Secundarias

Documentos institucionales: Leyes, reglamentos, manuales y acuerdos y la página web del Instituto.

### 3.7 Población y muestra

Fue conformado por: Jefe de Departamento, Jefes de Servicio Médico, Secretarías, Especialistas, Residentes y Estudiantes EPS, con quienes se obtuvo información acerca de la comunicación interna y segunda población se conformó por los afiliados y derecho habientes para identificar datos sobre la calidad de la atención médica brindada, y elementos de comunicación externa.

La población interna fue integrada por ciento cincuenta y dos trabajadores de los diversos servicios del Departamento de Cirugía, para conocer la información sobre aspectos de comunicación interna.

Para realizar el cálculo muestral, se utilizó la aplicación del sitio web (<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>), a través de la fórmula para datos globales:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N: total de la población o universo.

k: nivel de confianza.

e: error muestral deseado.

p: proporción de individuos que poseen las características de estudio.

q: individuos que no poseen esa característica.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar)

La muestra establecida quedó definida de la siguiente manera: (n) 108 personas, tomando la referencia de población (N) 152 miembros de personal, un nivel de confianza (k) de 1,96 (95%); un margen de error (e) 5% una proporción que poseen características del estudio (p) de 0.6 y una proporción (q) de 0.4 de las personas que no poseen las características del estudio.

Para la muestra de la población externa, no se tiene un dato exacto ya que la muestra es infinita, y varia de acuerdo a la cantidad de pacientes atendidos, por lo cual se optó por una muestra al azar compuesta de veinticinco afiliados y derechohabientes, de sexo masculino y femenino, comprendidos en las edades de 18 a +61 años, que asistieron a los servicios de Cirugía, los días 20, 21 y 22/06/2016.

### **3.8 Método de Análisis**

La metodología e instrumentos empleados, permitieron recopilar información de tipo cualitativo y cuantitativo, a través del enfoque mixto. Las técnicas utilizadas fueron, observación, entrevistas y encuestas.

La tabulación de las encuestas obtenidas, de los miembros de personal del Departamento de Cirugía, permitieron consolidar cada una de las respuestas para posteriormente llevar a cabo el análisis e interpretación.

Para la consolidación de las entrevistas a los Jefes de Servicio Médico y Afiliados, se generó un cuadro comparativo, detallando la información que proporcionó cada colaborador, y así establecer las semejanzas o desigualdades de sus respuestas.

En cuanto a la guía de observación se empleó el método analítico para describir y detallar los aspectos que intervinieron en el proceso de la comunicación interna y externa, para posteriormente hacer un informe cruzado con toda la información de los instrumentos planteados.

El diagnóstico situacional se llevo a cabo por medio de una entrevista al Jefe de Departamento y una revisión documental en la Oficina del Departamento de Cirugía, donde se tuvo acceso a leyes, reglamentos, manuales y acuerdos que permitieron recabar la información sobre las principales actividades laborales del Departamento.

## Capítulo 4

### 4.1 Diagnóstico de Comunicación Interna

La comunicación interna es fundamental en toda organización, para el adecuado funcionamiento de las labores, por tal razón Andrade (2005) la define como:

Un conjunto de actividades que realiza la organización, para crear y mantener buenas relaciones con todos sus miembros, a través de varios medios de comunicación que permitan mantenerlos informados, integrados y motivados, para el logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005)

Asimismo, Pizzolante (2004), citado por Merlano, (s/f) menciona que la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan, o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

De acuerdo a la definición realizada por Andrade y las respuestas de los jefes de Servicio del Departamento de Cirugía en las entrevistas efectuadas, la comunicación interna es de suma importancia para conocer las deficiencias comunicacionales existentes, favorecer el trabajo en equipo, conocer los pormenores entre las especialidades, crear un ambiente de armonía, mantener informados a los miembros del Departamento y mejorar la comunicación entre el personal.

En relación a los resultados de las entrevistas y encuestas, se determina que en el Departamento de Cirugía se dan varios tipos de comunicación: vertical ascendente, descendente, horizontal y circular, lo anterior para comunicarse e informar al personal de todas las acciones que se llevan a cabo, así como dar a conocer las problemáticas o sucesos ocurridos. Utilizan comunicación oral y escrita, por medio de los canales: redes sociales y reuniones, estos permiten una facilidad en la información, asimismo establecen las líneas jerárquicas de acuerdo al organigrama establecido.



#### **4.1.1 Comunicación Vertical Ascendente**

Como menciona Andrade, (2005) la comunicación vertical ascendente es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, siendo ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior.

También Morales (2001) indica que la comunicación ascendente nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

En cuanto a la definición de Andrade y Morales, se puede establecer que el Departamento de Cirugía utiliza comunicación vertical ascendente, por medio de reuniones de trabajo con las cuales se logra la participación de todos los miembros del personal, aspecto que les permite estar informados y tener una comunicación bidireccional.

Lo anterior se confirma a través de los resultados obtenidos en las encuestas en donde el 69.7% de los colaboradores manifestó que sí tienen reuniones de trabajo en las que se les informa sobre los temas laborales. Asimismo en las encuestas efectuadas el 63.3% de los miembros del personal indican que dichas reuniones son llevadas a cabo de manera semanal, quincenal y mensual.

En los resultados obtenidos, se puede notar que la comunicación vertical ascendente únicamente se emplea para tratar asuntos laborales, a través de reuniones programadas semanalmente, situación que no permite un dialogo y confianza hacia su Jefe superior, ya que no hay un espacio abierto para expresarse y hablar sobre temas personales.

Entre los aspectos positivos de la comunicación vertical ascendente tenemos:

- El Departamento de Cirugía proporciona lineamientos claros de autoridad y dirección.

- Se efectúan reuniones programadas de forma semanal, quincenal y mensual, para tratar asuntos laborales.

En virtud de lo anterior, se considera que existen aspectos negativos que pueden afectar la comunicación vertical ascendente estos son:

- Los empleados pueden sentirse menos valorados, ya que deben complacer de gran manera a su jefe inmediato. (Díaz, s/f)
- Control centralizado en la toma de decisiones, lo cual no permite que se tomen decisiones inmediatamente, sin antes consultar al Jefe.
- Pocas herramientas de comunicación para mantener informadas a sus autoridades superiores.

### **Medios de comunicación**

En la comunicación vertical ascendente los colaboradores se informan con sus Jefes a través de los siguientes medios: verbal, es el medio más utilizado ya que según la encuesta efectuada el 48.3% manifiesta que utiliza este canal para comunicarse con sus autoridades superiores.

El 46.1% indica que la comunicación con sus autoridades superiores es por medio de líneas telefónicas, el 39.3% lo hacen por medio del chat; el 37.1% a través de reuniones; el 16.9% a través de internet; el 11.2% en circulares; el 4.5% por instrucciones y el 2.2% en tablón de anuncios.

#### **4.1.2 Comunicación Vertical Descendente**

La comunicación vertical descendente, es el tipo de comunicación más básico y tradicionalmente utilizado, nace de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. (Morales, 2001)

Según Morales (2001),

La comunicación vertical descendente permite transmitir instrucciones y órdenes con base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deseen seguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Sus principales funciones radican en dar órdenes a lo largo de la jerarquía, proporcionar información laboral y análisis del desempeño del mismo, efectuar un resumen del trabajo realizado, e informar a los miembros sobre los objetivos de la organización.

Para Ortiz (s/f) la comunicación descendente consiste en transmitir información necesaria para las actividades de la organización, va desde los niveles más altos hacia los niveles más bajos de la organización.

Según lo establecido por Morales, la comunicación vertical descendente, en el Departamento de Cirugía tiene un fuerte predominio y su jerarquía se encuentra establecida en el organigrama del Hospital. Además, el Jefe del Departamento Doctor Leonardo, (comunicación personal, 01/06/2016), indica que habla directamente con sus Jefes de Servicio de Cirugía Tórax, Oncológica, Abdominal, Vascular, Emergencia, Cirugía Plástica Colón y Recto, quienes se comunican con su personal administrativo, este tipo de comunicación se basa en un esquema autoritario y jerarquizado, para mantener disciplina, ejercer presión en los colaboradores y que cumplan con los objetivos institucionales. (Soto, comunicación personal, 01/06/2016)

Con respecto a la información que reciben de sus autoridades superiores, el 80% del personal respondió que la información generalmente se enfoca en sus actividades laborales, el 10% mencionó que trata sobre aspectos académicos y el otro 10% indicó que para llamadas de atención.

Para transmitir información, las entrevistas efectuadas a Jefes de Servicio de Cirugía Abdominal, Cirugía Oncológica, Cirugía de Colon y Recto, Cirugía de Tórax, Cirugía de Emergencia, Cirugía Plástica y Cirugía Vascular, indican que lo hacen de forma verbal, y por teléfono.

De igual manera en los resultados de las encuestas realizadas el 57.5% de los colaboradores expresa que los mandos medios les transmiten información por teléfono, el 37.9% a través de reuniones, el 27.6% en redes sociales, el 13.8% en

circulares, el 2.3% en eventos y el 2.3% en tablón de anuncios. Dicha situación demuestra que la principal herramienta de comunicación para estar comunicados es por teléfono, lo cual daña la relación comunicativa ya que los mensajes pueden ser mal interpretados o tergiversados y en caso extremo llegar al rumor.

Además, de conformidad con las entrevistas efectuadas a los diferentes Jefes de Servicio Médico del Departamento de Cirugía, en los Servicios de Cirugía Abdominal, Cirugía Oncológica, Cirugía de Colon y Recto, Cirugía de Tórax, Cirugía de Emergencia, Cirugía Plástica y Cirugía Vasculat, todas las respuestas demostraron que la relación con su Jefe superior inmediato es excelente, lo cual propicia buenas relaciones laborales con sus autoridades máximas.

La investigación realizada en el Departamento de Cirugía, evidenció que la comunicación utilizada es descendente, respetando la línea jerárquica establecida en el organigrama, sin embargo resulta necesario que los directivos sean más sensibles en la transmisión de información, que sus mensajes sean efectuados con más claridad y calidez, y que permitan un diálogo abierto con los empleados, tomando en cuenta las necesidades humanas, ya que deben sentirse emocionalmente importantes y que forman parte de la institución.

### **Medios de comunicación**

Los medios de comunicación que regularmente utilizan son: oficios, circulares, sesiones médicas y reuniones, las cuales permiten tener una comunicación más segura y oportuna sobre la información, también utilizan líneas telefónicas y WhatsApp, ya que este es un medio que transmite la información de forma rápida y los mensajes llegan inmediatamente a todos los miembros del personal, sin embargo, tiene inconvenientes ya que no es muy seguro, y en ocasiones puede tergiversar la información.

### **4.1.3 Comunicación Horizontal**

La comunicación Horizontal es la que fluye entre departamentos, áreas de servicio, desarrollándose generalmente en un mismo nivel jerárquico. (Olamendi, 2006).

En cuanto a la comunicación horizontal, Morales (2001) indica que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto, se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, propiciando un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Con base en la definición expuesta por Morales (2001) la comunicación horizontal se da entre los miembros del personal a través de reuniones periódicas en donde se tratan aspectos de índole laboral, y en la cual todos los involucrados pueden emitir sus juicios; en este tipo de comunicación no existen rumores, ya que la información se trasmite real y verídica, para que todos los colaboradores estén debidamente informados sobre el acontecer laboral.

Asimismo, como indica Soto (comunicación personal, 01/06/2016), la comunicación horizontal en el Departamento de Cirugía, se da entre los colaboradores para solucionar o gestionar aspectos laborales, que tienen como fin el logro de los objetivos institucionales, asimismo para establecer lineamientos claros sobre el desarrollo de sus funciones y para una transmisión más fidedigna de la información.

#### **Medios de comunicación**

Para llevar a cabo la comunicación horizontal, el personal efectúa reuniones de forma semanal, quincenal y mensual, donde se tratan asuntos relacionados a sus actividades laborales, académicas y otras.

La utilización de este medio de comunicación, en los miembros de personal, permite un acercamiento con cada uno de los colaboradores, además fortalece las relaciones interpersonales y promueve un clima de armonía y cooperación.

#### **4.1.4 Comunicación Circular**

Según Ruiz (2011),

La palabra circular describe un sistema operativo que permite abordar tanto su gobernanza como las actividades y procesos a través de los que despliegan su propósito, asimismo buscan la superación de los sistemas de gestión tradicionales, para lograr una mayor adaptabilidad y dinamismo.

Continúa indicando que en los círculos participan los subordinados y su inmediato superior y todos tienen la responsabilidad y autonomía de gestión de su área en cumplimiento de su propósito además pueden sustituir al jefe, ya que se mantienen en constante información sobre las funciones y puestos.

Tomando el planteamiento de Ruiz, se establece que en el Departamento de Cirugía la comunicación circular, fluye a través de un feedback, en el cual se logra una retroalimentación en los procesos de comunicación vertical ascendente y descendente, los cuales tienen una integración y dinamismo entre sus colaboradores. Esta comunicación se lleva a cabo a través de las reuniones periódicas entre los miembros del personal, así como sus autoridades superiores, su fin es lograr una elocuencia en la información y fortalecer la comunicación en doble vía.

#### **Medios de comunicación**

Se lleva a cabo a través de reuniones programadas de forma semanal, quincenal y mensual, para mejorar la comunicación circular entre los miembros del personal. Asimismo tener un acercamiento y clima de confianza que permita armonía entre el jefe y el personal, y que exista autonomía de gestión.

#### **4.1.5 Comunicación formal**

La Comunicación formal, según Andrade (2005) es la que fluye por medio de las fuentes y/o canales oficiales de la organización.

De igual manera Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008), manifiestan que la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización. Asimismo, da una visión clara en el traslado de información.

En observación efectuada se logró determinar que el Departamento de Cirugía se comunica con sus colaboradores, de manera formal a través de oficios, circulares, manual de procedimientos, reuniones y por teléfono.

Según las definiciones de Andrade (2005), Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008), la comunicación formal funciona de forma efectiva, siguiendo los niveles jerárquicos y protocolos establecidos y basados en un sistema de procesos burocráticos, los cuales deben respetarse obligatoriamente para evitar sanciones disciplinarias, pero estos han funcionado sin ningún inconveniente y permiten mantener una comunicación asertiva entre los miembros del personal.

#### **4.1.6 Comunicación Informal**

Con respecto a la comunicación informal, Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri (2007), indican que se da según los comportamientos espontáneos o informales de los integrantes de una organización, los cuales son generados por la interacción entre ellos.

Este tipo de comunicación es fuente de información, para transmitir mensajes que no hayan sido proporcionados por los canales formales de comunicación, en las organizaciones.

La observación efectuada, muestra un fuerte empleo de los canales informales de comunicación. Esta comunicación facilita la transmisión de información, ya que surge espontáneamente y en algunas ocasiones traslada los mensajes de forma fluida, tiene una gran debilidad porque puede llegar a convertirse en rumor, ya que no existe ningún documento oficial que respalde lo que se dice.

Las entrevistas efectuadas a los Jefes de Servicio de Cirugía Abdominal, Cirugía Oncológica, Cirugía de Colon y Recto, Cirugía de Tórax, Cirugía de Emergencia, Cirugía Plástica y Cirugía Vasculat, indican que los mandos medios se comunican la mayoría de veces de forma verbal persona a persona.

De igual forma los resultados de las encuestas efectuadas indican que los principales canales de comunicación se generan de forma verbal de persona a persona, situación que denota una debilidad comunicacional, ya que puede ocasionar el rumor por tratarse de información vaga, de fuente no identificada y que se expande con rapidez. Una de las principales ventajas de esta comunicación es espontánea y libre, además es positiva para la resolución de algunos problemas.

#### **4.1.7 Comunicación en Crisis**

La comunicación en crisis según Porta (2015), establece que cada situación empresarial reviste peculiaridades propias y requiere de un plan de comunicación interno planificado y no como respuesta a situaciones de crisis o coyunturas especiales.

Según Sandman (2004),

La comunicación de crisis es el tipo de comunicación de riesgos que se lleva a cabo cuando tanto el ultraje como el peligro son altos. Es decir, cuando acaba de producirse un suceso que realmente supone un peligro para las personas o que amenaza con ponerles en peligro en un futuro no muy lejano.

Con respecto a la observación realizada en la Oficina Administrativa, el día 02/06/2016, se logró establecer que en el Departamento de Cirugía no existe ningún Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, en donde se establezcan los lineamientos para resolver estas problemáticas, puede causar un daño perjudicial para la institución, ya que como lo menciona Sandman es un peligro tanto para las personas como para la imagen de la institución.

Por otra parte, en comunicación personal con el Doctor Douglas Leonardo Soto, el día 27/05/2016, menciona que no existe ninguna estrategia de comunicación, ni



Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, que permita resolver los inconvenientes presentados, y actualmente se gestionan de manera verbal a través de la Jefatura del Departamento, quién transmite dicha información al Director Médico de la Unidad Médica, y posteriormente se realizan las actividades oficiales a través de documentos impresos.

También cabe señalar que no hay un comité para resolver crisis, actualmente estas se solucionan a través de un Consejo Consultivo conformado por las jefaturas de los Departamentos de Medicina Cirugía, Pediatría, Laboratorio Clínico, Enfermería, Farmacia y Bodega y Dirección Administrativa Financiera, dejando constancia de lo actuado en acta administrativa. (Soto, comunicación personal, 27/05/2016)

Para Rodríguez (2013), el manual de crisis es un documento dinámico que sirve como hoja de ruta y establece los mecanismos básicos de respuesta para abordar una crisis.

Se ha determinado que es indispensable que el Departamento de cirugía cuente con un Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, que le permita poner a disposición de los colaboradores una guía con procedimientos claros de gestión, para enfrentar eventuales crisis, así como establecer las personas encargadas de dichos procesos, para tomar las acciones necesarias en cuanto a la adecuada resolución de la mismas.

#### **4.1.8 Cultura organizacional**

Andrade (2005) entiende la cultura como la creación de una serie de significados compartidos de un lenguaje común que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea, siguiendo pautas conductuales parecidas.

Para García, (2006),

La cultura organizacional se define como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado. Esta concepción se basa en el marco de la teoría de los sistemas que, tradicionalmente considerando variables como tamaño, tecnología estructura y como estas variables están determinadas por el ambiente organizacional.

Con base a la definición de García, se establece que la cultura organizacional del Departamento de cirugía es débil, en virtud que los colaboradores no se identifican con la institución. Según la observación realizada, se logró establecer que la misión y visión no se encuentran visibles en ninguna de las áreas del Departamento y los encamamientos. Asimismo, los resultados de las encuestas realizadas a los miembros de personal del Departamento de Cirugía, indicó que el 51.73% no conoce la misión y visión institucional.

Además en las entrevistas efectuadas a los Jefes de Servicio de Cirugía Abdominal, Cirugía Oncológica, Cirugía de Colon y Recto, Cirugía de Tórax, Cirugía de Emergencia, Cirugía Plástica y Cirugía Vascular, se les solicito que definieran la misión y visión, sin embargo ningún miembro del personal las detallo tal y como están establecidas por el Instituto, se observó que si tienen la noción de palabras claves, como “brindar servicios de salud”, “proveer asistencia social a la población”, “atender a los afiliados con calidad profesional en área de salud”, pero ninguno la recuerda como fue creada.

Dicha situación denota falta de identificación ya que no tienen el sentido de pertenencia hacia la Institución, ni al Hospital, lo cual demuestra que no han sido involucrados en el proceso correspondiente, solo se les informa la misión y visión cuando ingresan a la Institución, pero luego se pierde dicha información porque ya no se les transmite.

Asimismo, se cuenta con aspectos positivos como lo establecido en las encuestas en donde el 76.6% si tiene claramente definidas las funciones de su puesto sus límites y responsabilidades, y el 53.9% manifestó que si recibe de forma oportuna la información para desempeñar adecuadamente su trabajo.

#### **4.1.9 Clima Laboral**

De acuerdo a Llana (2009),

El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Por ello su percepción negativa puede desencadenar procesos de stress. También es un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones un producto cultural que no es ni objetivo ni subjetivo si no intersubjetivo. Es una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros de la organización.

Según la definición de Llana y con base a los resultados de la observación, se establece que en el Departamento de Cirugía los miembros del personal cuentan con equipo médico de buena tecnología, las oficinas están pintadas de colores agradables, tienen suficiente ventilación, están limpias y ordenadas los muebles están correctamente ubicados, poseen equipo de oficina adecuado, tienen equipo de cómputo moderno, fax, fotocopiadora, teléfonos, mesa para reuniones, televisores, computadoras portátiles con proyector.

En los resultados obtenidos de la encuesta el 64.4% del personal manifiesta que las relaciones con cada uno de los miembros del equipo de trabajo son cordiales y abiertas, lo que permite definir un ambiente laboral agradable de respeto, tolerancia y confianza.

Según Coulter, citado por Aldana (2014), la motivación es definida como el proceso responsable del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

De acuerdo a la definición de Coulter se puede establecer que en el Departamento de cirugía no existe un plan motivacional que permita recompensar el esfuerzo del trabajador, siendo este un aspecto importante ya que los empleados motivados se aferran a una tarea para llegar al logro de los objetivos Institucionales.

En tal sentido el 52.2% de los colaboradores encuestados opinaron que el Departamento de Cirugía no motiva al personal para que logre su mayor rendimiento y esfuerzo en la tarea asignada, lo cual causa un desequilibrio institucional porque no hay motivación humana la cual es indispensable para la satisfacción de sus necesidades personales y laborales.

## **4.2 Diagnóstico de comunicación externa**

### **4.2.1 Usuarios**

Afiliados y derechos habientes (jubilados, esposa e hijos) que se presentan para requerir atención médica, están comprendidos en las edades de: beneficiarios hijos 0 a 7 años, afiliados 18 a 50 años, derechohabientes (esposa, jubilados) 51 a +61 años. (Soto comunicación personal, 13/06/2016)

### **4.2.2 Instituciones**

#### **Universidad de San Carlos de Guatemala**

Para el reconocimiento de Maestrías, se presentan mensualmente a una sesión en la Universidad de San Carlos de Guatemala, con la intención de tratar asuntos relacionados a la maestría de los residentes que se encuentran a cargo del Departamento de Cirugía. (Soto comunicación personal, 13/06/2016)

#### **Colegio de Médicos y Cirujanos**

Mantienen contacto de forma mensual con el personal del Colegio de Médicos y Cirujanos, por la obligatoriedad que tienen de asistir a la actualización de educación médica continua y para acumular las 32 horas créditos, requisitos indispensables para tener derecho al colegiado activo cada seis meses. (Soto comunicación personal, 13/06/2016)

#### **Asociación de Cirujanos de Guatemala y otras Asociaciones**

Se comunican con la Asociación de Cirujanos de Guatemala y Otras Asociaciones Médico Quirúrgicas (Urología, Colon y Recto, Cirugía Plástica, etc.), para asistir

mensualmente a recibir charlas de educación médica continua y anualmente al Congreso Nacional de Cirujanos. (Soto comunicación personal, 13/06/2016)

### **4.2.3 Análisis de la Identidad**

El Departamento de Cirugía, es una dependencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, por lo cual su distintivo y emblema fue definido por las autoridades del IGSS para todas las unidades Médicas.

El estudio de la identidad visual es la plasmación o expresión de la identidad o personalidad de una organización, por tal razón el mismo debe ser analizado con todos sus elementos constitutivos, como el símbolo, logotipo, tipografía corporativa, y colores corporativos. Capriotti (2009)

#### **4.2.3.1 El Nombre**

Albarrán (s/f), define el concepto como:

La identificación institucional, que se puede dividir en dos concepciones básicas: 1) identificación o el proceso por el cual la institución va asumiendo atributos que definen “qué” y “cómo” y la denominación, que es la codificación de la identidad mediante su asociación con nombres que permitan decir “quien” es esa institución.

Según el concepto de Albarrán, el nombre del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, se forma de una “contracción”, por el uso de iniciales derivadas de las palabras completas de la organización, lo cual permite proyectar su personalidad, además le ayuda a ser identificada fácilmente a nivel metropolitano y departamental, dejando así un impacto y sobretodo posicionándolo en los miembros de la sociedad.

#### **4.2.3.2 Logotipo**

Albarrán (s/f), define el concepto como:

El logotipo es la versión gráfica estable del nombre de la marca, es la versión visual básicamente gráfica a la que se le agregan nuevas capas de significación las cuales refuerzan la individualidad del nombre al incorporar atributos de la identidad institucional.

El planteamiento de Albarrán, establece que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, a su logotipo lo denomina “emblema” el cual está conformado

de texto con símbolos, que manifiestan la identidad y personalidad a través de sus imágenes, fue creado en el Gobierno Revolucionario de 1946, con el propósito de identificar la seguridad social en Guatemala. (Acuerdo 63, 2013)

Imagen emblema del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social



Fuente: [www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)

El significado de sus elementos icónicos es el siguiente: El árbol representa el régimen de seguridad social en plena juventud, del tronco brotan ramas nuevas en una especie de crecimiento infinito, en armonía con la naturaleza dinámica. La raíz: es la base fundamental de los principios de solidaridad humana que conforman la estructura de Seguridad Social. Frutos: son los distintos programas vigentes y por crear de protección. Sombra: es aquella a la cual se acogen los sectores que buscan protección cuando un riesgo afecta su vida. Altura del árbol: los cimientos de la Seguridad Social no tienen límites como obra de redención social. Frondosidad: sus beneficios son amplios y de gran proyección nacional. El círculo: el principio nacional, dirigido a proteger al pueblo de Guatemala sin privilegios de pocos a costa de la mayoría. La madre y el hijo: simbolizan en núcleo familiar base de la sociedad.

El emblema del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, fue declarado patrimonio cultural intangible de la nación, por ser un distintivo de identidad nacional en una de las instituciones más emblemáticas de la época revolucionaria de Guatemala, siendo reflejados los principios filosóficos que inspiraron la creación del sistema de Seguridad Social en el país. (Acuerdo 63, 2013)

### 4.2.3.3 Tipografía

La tipología que utiliza en el emblema el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, corresponde a la familia de *Phosphate inline*.




### 4.2.3.4 Colores

Con base al Acuerdo 05 (2014), se establece el normativo para el uso de los colores institucionales, tanto en el emblema, como en papelería y edificios, debiendo aplicar obligatoriamente los siguientes tonos:




#### Tintas Planas Pantones



#### Cuatricromía CMYK

	C= 86 M= 58 Y= 31 K= 10		C=60 M=26 Y=100 K=7		C=17 M=11 Y=13 K=0
---	----------------------------------	---	------------------------------	---	-----------------------------

#### Colores Luz RGB

	R=48 G= 97 B= 130		R=113 G= 144 B= 48		R=213 G= 216 B= 216
---	-------------------------	---	--------------------------	---	---------------------------

El uso de los colores también debe emplearse para pintar los edificios de las Unidades Médico Hospitalarias del Instituto, (Acuerdo 05, 2014). Las tonalidades deben usarse sin modificación alguna en las mezclas de los siguientes tonos:

Azul: es un color frio y provoca relajación y reposo, asimismo provee propiedades antibióticas.

Verde: Este tono transmite un sentido de calma y equilibrio, además puede servir de analgésico para los pacientes.

Gris: Es un color neutro, pero a la vez muy suave y sutil, al emplearse en contraste con los otros colores fomenta la armonía.

Blanco: Denota un elemento de pureza y amplitud.

El Departamento de Cirugía no cuenta con un manual de imagen corporativa, que defina la forma, el uso y aplicación correcta que debe dársele a cada uno de los elementos del emblema, asimismo en los documentos oficiales se puede observar que el emblema es impreso en blanco/negro.

#### **4.2.3.5 Señalética**

La señalética utilizada por el Departamento de Cirugía, tiene diferentes formas, estilos, tamaños y colores, sin embargo cada uno de los rótulos contrasta con los colores de las áreas administrativas y médicas.

En la oficina administrativa se observa la identificación del Departamento con letras negras y en un fondo transparente, dicha situación permite que el personal interno y externo pueda identificarlo fácilmente.



Señalética Oficina Administrativa



Las áreas médicas utilizan fondo azul y letras blancas proyectan un clima de tranquilidad y paz, para hacer sentir cómodos y tranquilos a sus afiliados.



Señalética áreas médicas

Las rutas de evacuación con letras blancas sobre fondo verde, significan la seguridad y protección que la institución le brinda a toda la población afiliada que asiste a la Unidad Hospitalaria.



Señalética Departamento de Cirugía

#### **4.2.4 Análisis de la Imagen Corporativa**

Según Brown y Dacin (2007) citado por Capriotti (2009), la imagen corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad.

Tomando en consideración el concepto planteado por Capriotti, se procede al análisis de los aspectos más importantes en la imagen corporativa del Departamento de Cirugía.

La imagen corporativa del Departamento, se basa en la misión y visión, debido que todos se enfocan en demostrar el aspecto de protección a la salud de la población afiliada y derechohabiente y sobretodo brindar una excelente calidad en la prestación de sus servicios. De esta manera es positivo que exista esta coyuntura, que posiciona en la mente de los usuarios la imagen Institucional, las cuales tienen como objetivo mejorar los servicios de los afiliados.

De conformidad a las entrevistas, para conocer la calidad en la prestación de los servicios recibidos, la población afiliada indicó haber recibido un excelente servicio, sin embargo no existe un buzón en el cual los usuarios, emitan sus comentarios, para darle seguimiento y mejorar la calidad en la prestación de sus servicios.

#### **4.2.5 Realidad Corporativa**

Para Scheinsohn (1998) la realidad corporativa está formada por el conjunto de rasgos y circunstancias objetivas sobre la existencia de la corporación. Asimismo, indica que es algo inabordable en su totalidad, por lo que se deben establecer categorías perceptivas que le permitan llevar a cabo su operación.

En tal sentido según Scheinsohn, se deben establecer los elementos más relevantes de la realidad corporativa: Misión, Visión, Objetivos, destrezas y cuerpo corporativo.

Conforme lo establecido por Scheinsohn, en el Departamento de Cirugía, la misión Institucional se enfoca en “proteger la salud de la población afiliada”, aspectos que son de carácter nacional ya que se encuentran establecidos en la Constitución Política de la República, Sección Séptima, Artículos 93 Derecho a la salud, 94 Obligación del Estado, sobre salud y asistencia social, 95 La salud Bien Público, y 100 Seguridad Social. (Const., 1985, art. 93, 94, 95 y 100)

Asimismo, la visión se basa en “excelente calidad de sus prestaciones”, siendo este uno de los aspectos que la institución pretende alcanzar, tanto a nivel interno como externo.

Los objetivos estratégicos del Departamento de Cirugía, son los establecidos por el Instituto y se enfocan en brindar un servicio de calidad, basado en el crecimiento y desarrollo institucional, elementos que se encuentran relacionados con el contenido de la misión y visión.

Las destrezas organizacionales, se basan en la cooperación y trabajo en equipo, ya que existe una comunicación de doble vía, entre los miembros del personal, para la realización de sus labores, asimismo efectúan reuniones periódicas con el propósito de mantener informados y actualizados a los colaboradores, además utilizan varios canales y herramientas de comunicación para transmitir información, lo cual permite alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, las destrezas sociales del Departamento de Cirugía, están conformadas por aspectos de servicio, que tienen como fin brindar atención médica de forma oportuna e inmediata a la población afiliada, ello a través del lema “excelente calidad de sus prestaciones”, logrando así cumplir con lo pactado en la Constitución Política de la República y acuerdos institucionales, basados en salvaguardar la vida y salud de la población afiliada.

El cuerpo corporativo del Departamento de Cirugía, cuenta con mobiliario, equipo médico y de Oficina moderno a la vanguardia de la tecnología, las oficinas están limpias, ordenadas y los colores adecuados, sin embargo, existe el inconveniente que los colaboradores no están satisfechos con la infraestructura porque consideran que es obsoleta y deteriorada.

#### **4.2.6 Cultura Corporativa**

Capriotti (2009) define la cultura corporativa como:

El conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos o la gran mayoría de los miembros de una entidad.

En atención a la definición expuesta por Capriotti, de acuerdo a observación no participante, se detectó que no hay valores definidos, y es el empleado quién los elabora de acuerdo a su criterio, además se logró establecer que la institución no comunica sus valores, objetivos, misión visión ya que no están visibles en ningún área laboral.

Los miembros del personal son personas cordiales, amables, respetuosas y accesibles para proporcionar cualquier tipo de información que les sea requerido en su área de trabajo, dicha situación permite que exista un clima laboral en armonía y agradable.

Existe una línea jerárquica establecida, en cuanto a comunicación vertical descendente, lo cual pone una barrera y alejamiento entre los subalternos y el Jefe de Departamento, ya que no tienen acceso a compartir aspectos personales, dar sugerencias o comentarios de alguna situación.

Según los resultados de las encuestas realizadas, estos permitieron establecer que los miembros del Personal de Departamento de Cirugía, sí se mantienen identificados con su gafete, ya que el 69.7% indicó que lo utiliza para identificarse

fácilmente con sus pacientes y población en general, lo cual permite mantener una imagen interna y externa favorable. Al respecto en las encuestas los afiliados y derechohabientes manifestaron que el personal médico está debidamente identificado con su gafete y bata médica.

#### **4.2.7 Identidad Corporativa**

Collins y Porras, citado por Capriotti (2009) señalan que la identidad corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la misma.

Tomando el concepto de Capriotti, se establece que el Departamento de Cirugía refleja sus principios en cuanto a brindar servicios médicos de calidad a la población afiliada, los cuales buscan mejorar la vida y salud de los afiliados, sin fines de lucro. El Departamento basa sus acciones en velar por la salud y asistencia social, por medio de acciones de prevención, promoción, recuperación y rehabilitación para procurarles un bienestar físico, mental y social. Las creencias del Departamento de Cirugía son el goce de la salud como derecho fundamental del ser humano, y se enfocan en cuidar la salud, vida de los afiliados, por medio de una atención médica en el menor tiempo posible.

El Departamento de Cirugía tiene definida claramente su identidad, pero en las observaciones efectuadas en los servicios de consulta externa y encamamientos se determinó que la misión y visión institucional no están visibles, provocando dicha situación debilidad porque los usuarios no conocen la razón de ser de la organización.

#### **4.2.8 Comunicación Corporativa**

Capriotti (2009) indica que una organización emite en su devenir diario una gran cantidad de información que llega a sus públicos. Para estos la información sobre una organización está constituida por todos los mensajes recibidos por ellos a través de la entidad.

Con base al planteamiento expuesto por Capriotti, se establece que el Departamento de Cirugía, transmite información por medio de: Líneas telefónicas, circulares sesiones médicas, y de forma verbal persona a persona, sin embargo con la población afiliada según las encuestas solo se comunica de forma personal cara a cara.

En las respuestas de las entrevistas efectuadas a la población afiliada, se logró identificar el desconocimiento que poseen sobre los servicios médicos que brinda el Departamento de Cirugía, aspecto negativo que afecta la imagen institucional.

#### **4.2.9 Comunicación en Crisis**

El Departamento de Cirugía no cuenta con manuales, ni comisión específica para resolver posibles crisis que se presenten, ya que como menciona el Jefe de Departamento, los problemas se solucionan en reuniones de emergencia.

Con base al análisis efectuado, también se ha podido establecer que no mantiene ninguna relación con los medios de comunicación ya que estos son atendidos directamente por el Departamento de Comunicación Social y Relaciones Públicas de Oficinas Centrales, siendo allí donde realizan todas las gestiones informativas correspondientes.

Dicha situación demuestra que hay debilidad en aspectos de comunicación en crisis, las cuales pueden afectar la imagen institucional, por no contar con lineamientos claros que definan como solucionarlas de forma inmediata, por lo cual es necesario la elaboración de un de Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, que brinde las normas y procedimientos para resolverlas.

#### **4.2.10 FODA**

El análisis Foda, según indica Capriotti (2013) nos permite establecer cuáles son los puntos fuertes de imagen corporativa (las variables donde estamos muy bien valorados en relación con la competencia y el ideal), y por tanto cuales son las oportunidades de diferenciación de imagen que tienen la organización.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Emblema definido y posicionado.</li> <li>• Manuales de funciones.</li> <li>• Personal médico identificado con gafete y bata.</li> <li>• Excelente atención a los pacientes.</li> <li>• Conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto.</li> <li>• Diversos canales de comunicación.</li> <li>• Reuniones para mantener informados a los colaboradores.</li> <li>• Señalética en todas las áreas.</li> <li>• Compromiso hacia la Institución</li> <li>• Departamento de Imagen Institucional.</li> <li>• Único Centro de Especialidades Quirúrgicas en todas las unidades médicas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-.</li> <li>• Amplios conocimientos en el tema de servicios de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Departamento de Imagen Institucional no brinda asesoría en aspectos de comunicación.</li> <li>• No poseen manuales de identidad corporativa.</li> <li>• No existe código de ética</li> <li>• No hay Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.</li> <li>• No cuentan con estrategia de comunicación interna y externa.</li> <li>• No tienen buzón de sugerencias.</li> <li>• Áreas inadecuadas para brindar servicios médicos.</li> <li>• Problemas de comunicación interna.</li> <li>• Burocracia interna en los procesos, limitando la comunicación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oportunidades</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Amenazas</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene reconocimiento a nivel nacional y regional en la prestación de servicios quirúrgicos.</li> <li>• Cooperación de asociaciones médicas en el entrenamiento médico.</li> <li>• A nivel central (oficinas centrales IGSS) se elaboran materiales de comunicación en general.</li> <li>• Apoyo de la Universidad de San Carlos de Guatemala para el reconocimiento de maestrías.</li> <li>• Involucramiento del Colegio de Médicos y Cirujanos, para la actualización de la educación médica.</li> <li>• Realización de congresos nacionales e internacionales para mejorar los conocimientos médicos quirúrgicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación a nivel central para identificar al personal con la Institución.</li> <li>• Mala remuneración económica en los salarios.</li> <li>• Población externa no conoce los servicios de salud que brinda el Departamento de Cirugía.</li> <li>• Oficinas centrales IGSS, atrasa y limita los procesos de comunicación.</li> <li>• El Departamento de Cirugía no esta debidamente abastecido debido a crisis financieras.</li> <li>• La corrupción de funcionarios del IGSS, afectan directamente la imagen de los servicios de salud.</li> <li>• Falta de apoyo a nivel central para mejorar los servicios médicos.</li> </ul>

## **4.2.11 Análisis y pronóstico de la situación**

### **4.2.11.1 Alternativas entre fortalezas y oportunidades**

El Departamento de cirugía se enfoca en instruir adecuadamente al personal para la realización de sus funciones laborales, asimismo provee manuales de funciones, para que los colaboradores conozcan adecuadamente sus labores, además este proceso se fortalece con las reuniones quincenales y mensuales, permitiendo tener una comunicación bidireccional fluida.

Asimismo, las asociaciones médicas tienen una estrecha relación con el personal, ya que realizan reuniones periódicas para mantener actualizados y mejorar el entrenamiento quirúrgico, situación beneficiosa que les permite fortalecer su curriculum vitae.

### **4.2.11.2 Alternativas entre debilidades y oportunidades**

En el Departamento de Cirugía se observó que las principales debilidades radican en no contar con la asesoría del Departamento de imagen institucional, así como documentos que ofrezcan lineamientos claros y oportunos para la adecuada gestión del proceso administrativo, además hay problemas comunicacionales por la falta de estrategias, aspectos que intervienen directamente en las oportunidades porque actualmente son reconocidos a nivel nacional y regional como único centro de referencia para la prestación de servicios quirúrgicos.

Los materiales de comunicación que elaboran en oficinas centrales del IGSS, pueden ser adaptados y utilizados por el Departamento de Cirugía para optimizar los aspectos comunicacionales internos y externos.

### **4.2.11.3 Alternativas entre fortalezas y amenazas**

Los conocimientos y experiencias del personal del Departamento de Cirugía, le permiten gestionar adecuadamente los procesos y llevarlos a cabo en el menor tiempo posible, lo que permite satisfacción al público externo.



Contar con el apoyo de oficinas centrales del IGSS, para reconocer la labor que realizan los miembros del personal, ya que no hay motivación y los salarios son poco remunerados, provocando insatisfacción en el trabajo realizado.

#### **4.2.11.4 Alternativas entre debilidades y amenazas**

La relación entre las debilidades y amenazas son elementos negativos tanto a nivel interno como externo, ya que el Departamento no cuenta con documentos escritos que den directrices claras de la adecuada gestión institucional, aunado a ello los problemas de cultura organizacional ocasionan desmotivación laboral. En tal sentido es necesario elaborar una estrategia de comunicación interna y externa que incluya mensajes y actividades motivacionales que les permitan alcanzar el logro de los objetivos establecidos y realizar sus funciones de forma eficaz y oportuna.

#### **4.2.12 Factores influyentes directos e indirectos**

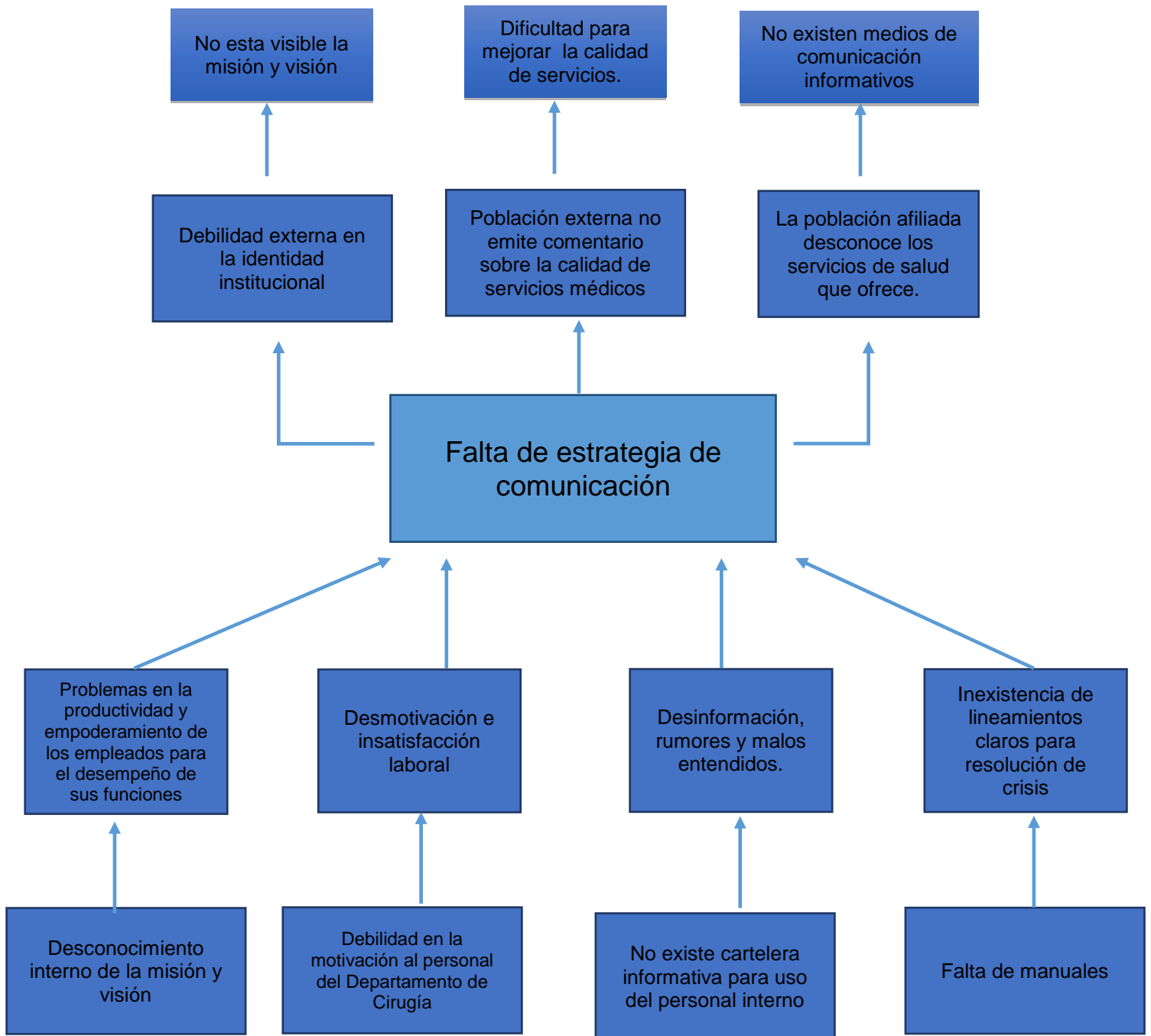
##### **4.2.12.1 Factores Directos**

- Falta de estrategia de comunicación interna.
- Falta de estrategia de comunicación externa.
- Servicio de Calidad
- Atención rápida y eficaz
- No hay Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.
- No existe código de ética.
- No hay manual de identidad visual.
- Cultura corporativa débil.
- El Departamento de Imagen Institucional no realiza su función de asesoría.
- No hay buzón de sugerencias

##### **4.2.12.2 Factores Indirectos**

- Falta de identificación hacia la Institución.
- Normas de ética
- Económicos
- Falta de aspectos comunicacionales
- Desmotivación
- Poco empoderamiento
- Reputación e imagen institucional
- Falta de presupuesto

#### 4.2.13 Árbol de problemas



#### **4.2.14 Determinación de prioridades comunicacionales**

Al analizar los problemas comunicacionales que tiene el Departamento de Cirugía, se considera que los mismos deben solucionarse de acuerdo al siguiente orden:

##### **4.2.14.1 Comunicación Interna**

###### **4.2.14.1.1 Desconocimiento de la misión y visión Institucional**

De acuerdo a las entrevistas, encuestas y observación realizadas se determinó que la misión y visión no están visibles en las áreas del Departamento de Cirugía, ocasionando que los colaboradores no se sienten identificados con la Institución, lo que provoca insatisfacción y proyecta una mala imagen institucional, en tal sentido es necesario modificar la conducta de los colaboradores, por medio de herramientas que den a conocer la misión y visión, para que tengan clara la filosofía y se empoderen con su organización.

###### **4.2.14.1.2 Debilidad en la motivación al personal del Departamento de Cirugía**

Los resultados de las encuestas efectuadas a colaboradores del Departamento de Cirugía, indicaron que se sienten desmotivados, ya que no se les reconoce ninguna labor realizada, aspecto negativo para la organización, ya que amenaza la identidad e imagen institucional, por tal razón es indispensable que se mantengan culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño que estimule a los empleados de tal forma que favorezcan los intereses de la organización y propios.

###### **4.2.14.1.3 Divulgar la información que emite el Departamento**

En el Departamento de Cirugía se observa una comunicación vertical descendente, debido que todas las directrices se emiten del superior a sus colaboradores, sin embargo, los mensajes regularmente se transmiten por teléfono lo cual no le da sentido, ni dirección al trabajo ya que es muy personalizado y se puede obtener información errónea, afectando de forma directa a todos los colaboradores del Departamento. En tal sentido es necesario que se fortalezcan los canales de comunicación para la transmisión de información.

#### **4.2.14.1.4 No hay lineamientos claros para resolver crisis**

El Departamento de Cirugía no cuenta con manuales que le permitan dar directrices claras en situaciones críticas, documento indispensable para realizar las funciones administrativas de forma eficaz y oportuna. Dicha problemática afecta al público interno, ya que no cuenta con procedimientos establecidos que hagan sus labores ágiles y le permita resolverlas de forma adecuada. Por lo cual resulta sumamente indispensable la creación de un Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, para mejorar la comunicación y la gestión administrativa ante posibles imprevistos o situaciones en crisis.

#### **4.2.14.2 Comunicación Externa**

##### **4.2.14.2.1 Socializar la misión y visión institucional**

En los resultados del diagnóstico se observó que el Departamento de Cirugía, no tiene visible la misión y visión, aspecto negativo para la identidad corporativa, ya que no permite a la población afiliada conocer la razón de ser de la Institución, así como la responsabilidad, el compromiso y los valores en cada una de los servicios que brinda, los que son necesarios para la adecuada prestación de servicios médicos, por lo cual se deben fortalecer estos aspectos para promover una buena imagen institucional y aumentar la satisfacción de los usuarios.

##### **4.2.14.2.2 Informar todos los servicios que brinda el Departamento de Cirugía**

Se identificó que la población afiliada, no conoce los servicios que ofrece el Departamento de Cirugía, los cuales son indispensables para el mejoramiento tanto de su salud como vida, ya que estos les permitirán prevenir todo tipo de enfermedades en el tiempo oportuno, siendo así necesario comunicar los servicios que se brindan a la población afiliada en las áreas de Cirugía.

#### **4.2.14.2.3 Implementar el uso de Buzón de Sugerencias**

De acuerdo a la observación efectuada en las áreas del Departamento de Cirugía se determinó que no existe ningún buzón de sugerencias, que le permita medir la calidad en la prestación de sus servicios, por lo que resulta indispensable su creación, para que la población afiliada manifieste sus inquietudes, inconformidades o felicitaciones y de esta forma se realicen mejoras en la atención que se le brinda a sus públicos externos.

#### **4.2.15 Propuesta de soluciones**

Tomando en consideración que no hay una Unidad encargada de comunicar las actividades del Departamento, las cuales son necesarias para su adecuado funcionamiento, se presentan una serie de materiales enfocados en las prioridades de comunicación.

##### **4.2.15.1 Posibles soluciones**

###### **4.2.15.1.1 Comunicación interna:**

- Diseñar fiches con misión y visión, luego colocarlos en la Oficina administrativa del Departamento de Cirugía.
- Elaborar volantes con misión y visión para los colaboradores.
- Efectuar formato de oficios para felicitar la excelencia en el rendimiento laboral.
- Realizar afiches del empleado del mes y año, para colocarlo en la oficina del Departamento de Cirugía.
- Hacer formato para tarjeta de cumpleaños de los colaboradores.
- Entregar Diplomas, para fortalecer la motivación y rendimiento laboral.
- Crear cartelera informativa, para colocar todos los documentos generados por el Departamento y mantenerlos informados sobre las actividades realizadas.

- Elaboración de Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis para mejorar los procesos o acciones que se llevan a cabo en la institución.

#### 4.2.15.1.2 Comunicación externa:

- Crear banner con misión y visión para colocarlo en los servicios médicos del Departamento de Cirugía,
- Elaborar volantes para informar los servicios que presta el Departamento de Cirugía.
- Efectuar Buzón de Sugerencias, para que la población afiliada emita los comentarios que considere pertinentes, para mejorar la prestación de los servicios.

#### 4.2.16 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

Para Zayas (1990) la comunicación es producto de la interacción entre las personas y es determinante el conocimiento mutuo para el éxito de la misma, las actitudes motivaciones, intereses nivel educacional, profesión, capacidad influyen en la calidad de la comunicación.

Funciones de la Comunicación	Relación con la propuesta de soluciones
<p>Función informativa: consiste en compartir significados. La función informativa se forma de la construcción transmisión y recepción de la información, con esta función se da y recibe información y se actualizan las personas cognitivamente. (Zayas, 2009)</p>	<p>Los materiales propuestos afiches y volantes, buscan transmitir información para fortalecer las relaciones de empoderamiento, con el qué hacer de la Institución y que sean portadores de la identidad organizacional. Además la elaboración de carteleras tiene como fin mantener informados a los colaboradores sobre las labores</p>

	cotidianas.
Función afectiva: se encarga de transmitir y recepcionar las emociones, sentimientos y vivencias que den satisfacción o insatisfacción de necesidades. (Zayas, 2009)	La creación de materiales de reconocimiento, pretende motivar a los colaboradores para lograr la satisfacción laboral y alcanzar los objetivos institucionales propuestos.
Función afectiva:	Por medio de la entrega de diplomas por excelente desempeño, se busca satisfacer las necesidades motivacionales de los miembros del personal, para que logren su mayor esfuerzo y rendimiento laboral.
Función informativa y regulativa	La elaboración del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, se apoyará en la función informativa y regulativa, porque esta facilita el control de la información y regula el contenido de los procesos que se desean informar a los públicos internos.
Función informativa: facilita la información que necesitan las personas y grupos para dar información, recibir información y cumplir lo establecido. Zayas, 2009)	Crear banner con la misión y visión para mejorar la imagen Institucional del Departamento, asimismo elaborar volante para dar a conocer los servicios que presta a su población afiliada.
Función regulativa: se enfoca en controlar el trabajo y revisar la marcha del mismo, también permite orientar sobre algún aspecto que este realizado incorrectamente. Zayas, 2009)	La implementación del Buzón de sugerencias, pretende canalizar las inquietudes de la población afiliada para realizar mejoras continuar en la prestación de sus servicios.

## **Capítulo 5**

### **5. Estrategia de Comunicación Organizacional**

#### **5.1 Justificación**

El Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS-, es el único centro de referencia a nivel nacional para la atención médica y realización de procedimientos quirúrgicos en las diversas especialidades, por lo cual es importante que la comunicación entre sus públicos internos y externos fluya eficazmente. En el diagnóstico realizado se determinó que hay varias deficiencias, entre las cuales están la falta de identificación institucional, por la desinformación hacia el personal con respecto a la misión y visión, además no cuentan con cartelera informativa para trasladar mensajes a sus colaboradores.

La falta de motivación hacia los miembros del personal, es otro elemento que desfavorece la imagen institucional, ya que como menciona Ruz (trad. en 2000) parte de la habilidad de la motivación es asegurar un resultado que beneficie a todos, ya que los empleados deben sentirse satisfechos con sus propios logros, porque esto incrementa la satisfacción laboral.

Por tal razón, con base a Ruz, resulta indispensable realizar una transformación en el personal del Departamento de Cirugía, con el propósito de erradicar la desmotivación y promover satisfacción laboral en los trabajadores, para mejorar las relaciones laborales.

También hay inconvenientes en la comunicación externa, situación que afecta directamente la imagen institucional y genera inconformidades en la población afiliada, por no contar con un plan estratégico de comunicación, que permita dar a conocer los servicios que brinda el Departamento de Cirugía, así como su misión y visión.



## **5.2 Objetivos**

### **5.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategia de comunicación organizacional en el Departamento de Cirugía, para el óptimo funcionamiento de sus actividades laborales y el fortalecimiento de la imagen institucional.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

Fomentar la filosofía institucional existente, informando aspectos básicos como la misión y visión, para lograr identidad y reconocimiento en los colaboradores del Departamento de Cirugía.

Establecer la motivación laboral en los miembros del personal, para erradicar la desmotivación y mantener estímulos positivos que permitan el éxito en las actividades del Departamento de Cirugía.

Mejorar los canales de comunicación existentes, con el propósito que se promueva la participación de los públicos internos y externos, que intervienen en el proceso de comunicación.

Crear el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, para la adecuada gestión de la comunicación, así como las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir al momento de situaciones problemáticas.

## **5.3 Público Objetivo**

De acuerdo a Capriotti (2009) los públicos de una organización, hacen referencia a los individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en la relación con la organización y no a la totalidad de los grupos de una sociedad. Según lo indicado por Capriotti, es indispensable identificar los públicos de la organización, ya que todos deben mantener una interrelación, por tal razón para la presente estrategia se tomaron dos públicos: los internos (miembros de personal) y los externos, (afiliados y derechohabientes).

### **5.3.1 Interno:**

La estrategia de comunicación esta dirigida a los miembros de personal del Departamento de Cirugía comprendidos en las edades de 24 a 55 años, residentes en la ciudad capital y departamental, quienes ocupan puestos de: jefe de departamento, jefes de servicio médico, especialistas A y B, residentes I, II, III y IV, estudiantes de EPS y secretarias, de raza ladina, género masculino y femenino, de educación media (Estudiantes de EPS y Secretarias) y universitaria (licenciados en Medicina y Cirugía y Master en especialidades quirúrgicas), con intereses y actividades para asistir a congresos, talleres y conferencias, lecturas de revistas, deportes y participar en actividades gremiales, su comportamiento es ejemplar, responsable, dedicados al trabajo, atención a pacientes, mejorar entrenamiento administrativo y médico.

### **5.3.2 Externo:**

Integrado por Afiliados y derechohabientes (jubilados, Esposas e hijos), comprendidos en las edades de 18 a +61 años, de genero masculino y femenino, de raza ladina e indígena, con ocupaciones: amas de casa y trabajadoras con estudios de nivel medio, residentes en la ciudad capital y departamental.

## **5.4 Propuesta**

1. La propuesta para fortalecer la comunicación interna del Departamento de Cirugía se enfoca en:

- Diseñar afiches con misión y visión, para colocarlos en la oficina administrativa del Departamento de Cirugía. Asimismo volantes con misión y visión para los colaboradores.
- Para motivar al personal se propone elaborar formato de oficios para felicitar la excelencia en el rendimiento laboral, diseño de afiches del empleado del mes y año, y colocarlo en la oficina del Departamento de Cirugía. Además crear formato para tarjeta de cumpleaños y entregarlas a los colaboradores. Realizar Diplomas, para fortalecer la motivación y rendimiento laboral.

- Para mejorar la comunicación se pretende hacer cartelera informativa, para colocar todos los documentos generados por el Departamento y mantener informados a los trabajadores.
- Elaboración de Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, para gestionar las situaciones de riesgo y que la Institución este preparada frente a imprevistos o situaciones que le puedan afectar o dañar la imagen institucional

Se evaluará a través de:

Indicadores	Conceptos	
	Se logra	No se logra
Identificación de la misión y visión institucional a través de afiches y volantes.		
Entrega de oficios para felicitar la excelencia en el rendimiento laboral.		
Selección del empleado del mes y año.		
Entrega de tarjeta de cumpleaños.		
Entrega mensual de Diplomas.		
Uso diario de la Cartelera informativa.		
Empleo del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.		

2. La estrategia de comunicación externa, comprende la realización de los siguientes materiales:

- Los materiales impresos son la creación de banner con misión y visión para colocarlo en los servicios médicos del Departamento de Cirugía.
- Realizar volantes para informar los servicios que presta el Departamento de Cirugía, a la población afiliada.

- Elaborar un Buzón de Sugerencias, para la población afiliada y que allí deposite los comentarios que considere pertinentes, para mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

La evaluación será de la siguiente manera:

<b>Indicadores</b>	<b>Conceptos</b>	
	<b>Se logra</b>	<b>No se logra</b>
Identificación de la misión y visión institucional a través de banner.		
Informar los servicios que brinda el Departamento de Cirugía.		
Uso diario del buzón de sugerencias		

## 5.5 Matriz de coherencia

### 5.5.1 Comunicación Interna:

Objetivo General: Proponer estrategia de comunicación organizacional en el Departamento de Cirugía, para el óptimo funcionamiento de sus actividades laborales y el fortalecimiento de la imagen institucional.						
Objetivos Específicos:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar materiales de comunicación que faciliten al público interno, el reconocimiento de la misión y visión institucional con el propósito de empoderarlos con la institución.</li> <li>• Crear herramientas de motivación a través del reconocimiento hacia el personal del Departamento de Cirugía, para recobrar el entusiasmo y compromiso institucional, elevando así las posibilidades de éxito organizacional.</li> <li>• Fortalecer la transmisión de información a través de medios escritos visibles que permitan una comunicación fluida entre sus públicos.</li> <li>• Proporcionar una guía de lineamientos claros que permitan las prontas soluciones de las situaciones en crisis que se presenten en el Departamento de Cirugía.</li> </ul>						
Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público Objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Desconocimiento de la misión y visión institucional	Afiches con misión/visión y Volantes	Elaborar material gráfico para fortalecer la identidad del Departamento de Cirugía y que los miembros del personal se empoderen con la filosofía de la Institución.	Informativo Regulativo	Interno: Personal Departamento de Cirugía.	Impreso	Q.1,200.00
Debilidad en la motivación al personal del Departamento de Cirugía.	Oficios Afiches empleado del mes y año. Tarjeta cumpleaños Diplomas	Realizar herramientas de motivación para el reconocimiento del personal del Departamento de Cirugía, para que se sientan	Informativo Afectivo	Interno: Personal Departamento de Cirugía.	Impreso	Q.1,900.00

		satisfechos y aumente la producción laboral.				
No hay cartelera informativa para el Personal interno	Cartelera	Crear cartelera para colocar información de relevancia y mantener informados de forma oportuna a todos los colaboradores, con el propósito de evitar rumores o desinformación.	Informativo	Interno: Personal Departamento de Cirugía	Impreso presencial	Q.900.00
Falta de lineamientos para resolver crisis	Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis	Elaborar un manual en crisis para mejorar la comunicación así como los procesos o acciones para la pronta resolución de problemáticas presentadas.	Informativo Regulatorio	Interno: Personal Departamento de Cirugía	Impreso	Q12,000.00 Donación
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>Q16,000.00</b>

## 5.5.2 Comunicación Externa:

### Objetivo General:

Proponer la estrategia de comunicación organizacional en el Departamento de Cirugía, para el óptimo funcionamiento de sus actividades laborales y el fortalecimiento de la imagen institucional.

### Objetivos Específicos:

- Crear herramientas de comunicación que permitan planificar correctamente la comunicación externa del Departamento de Cirugía.
- Implementar el uso de materiales de comunicación para conocer la satisfacción de los públicos externos que requieren atención médica en el Departamento de Cirugía.
- Informar a la población afiliada y derechohabiente los servicios que ofrece el Departamento de Cirugía, en las áreas de consulta externa o encamamientos, para utilizar cada uno de los mismos.

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público Objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Debilidad en la Identidad Institucional	Banner	Realizar materiales de comunicación para informar la misión y visión institucional, a la población externa que se presenta diariamente a los servicios médicos del Departamento de Cirugía, para proyectar una buena imagen corporativa.	Informativo	Externo: Población afiliada y derechohabiente Comprendido entre 18 a +61 años	Impreso	Q.800.00

Desconocimiento de los servicios médicos de Cirugía	Volantes	Elaborar volantes que proporcionen información sobre los servicios que brinda el Departamento de Cirugía.	Informativo	Externo: Población afiliada y derechohabiente Comprendido entre 18 a +61 años.	Impreso	Q.350.00
Población externa no emite opinión sobre la calidad de los servicios prestados.	Buzón de Sugerencias	Implementar el uso del Buzón de sugerencias para mejorar la calidad de la atención médica que ofrece el Departamento de Cirugía.	Evaluativo	Externo: Población afiliada y derechohabiente Comprendida entre 18 a +61 años	Presencial	Q.1,000.00
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>Q.2,150.00</b>



## **5.6 Plan de comunicación**

### **5.6.1 Problema 1: Desconocimiento de la misión y visión Institucional**

#### **Objetivo de comunicación:**

Elaborar material gráfico para fortalecer la identidad del Departamento de Cirugía y que los miembros del personal se empoderen con la filosofía de la Institución.

#### **Productos:**

Afiches y Volantes con misión/visión.

#### **Tipo de mensaje:**

Informativo, regulativo, tomando en cuenta que se pretende ser el punto de partida de la información, dando a conocer primordialmente su filosofía, así como normar el uso de los mismos en todas las áreas administrativas y médicas del Departamento de Cirugía.

#### **Actividades:**

Creación de afiches con la misión y visión institucional, con el propósito que los miembros del personal del Departamento de Cirugía se apropien de la filosofía y logren identificarse con lo que es y quiere llegar a ser la institución. Se colocará en la oficina administrativa del Departamento, para estar a la vista de todo el personal. Además se elaborarán y entregarán volantes con la misión y visión para fomentar un efecto recordativo y afinidad con los empleados.

#### **Público:**

Interno: Miembros de Personal Departamento de Cirugía.

#### **Resultados:**

Miembros de personal, identificados con la misión y visión, lograran alcanzar las metas y objetivos propuestos por la Institución.

**Medio de difusión:**

Impreso.

**Frecuencia:**

Única, ya que serán sustituidos hasta que los materiales se deterioren y los volantes solo se entregarán en esta oportunidad.

**Presupuesto:**

Diseño de afiches	Q.600.00
Diseño de volantes	Q.100.00
Impresión volantes y afiches	Q.500.00
<b>Costo Total</b>	<b>Q.1,200.00</b>

**5.6.2 Problema 2: Debilidad en la motivación al personal de Cirugía****Objetivo de comunicación:**

Realizar herramientas de motivación para el reconocimiento del personal del Departamento de Cirugía, para que se sientan satisfechos y aumente la producción laboral.

**Productos:**

Oficios

Afiche empleado del mes

Afiche empleado del año.

Tarjeta cumpleaños

Diplomas

**Tipo de mensaje:**

Informativo, afectivo, pretende informar y a la vez satisfacer sus necesidades emocionales, para que realicen sus labores de forma eficiente y oportuna.

**Actividades:**

Se realizarán materiales para motivar a los colaboradores, se entregarán oficios a los empleados por excelente rendimiento laboral, así como tarjetas de cumpleaños, selección del empleado del mes y año, y se efectuará entrega de diplomas a los colaboradores destacados del Departamento.

**Público:**

Interno: Miembros de Personal Departamento de Cirugía.

**Resultados:**

Empleados motivados y satisfechos en su ambiente laboral y en cada una de sus actividades, lo que incrementará la producción de su área de trabajo.

**Medio de difusión:**

Impreso.

**Frecuencia:**

Esta dependerá del tipo de actividad programada, ya que en algunos casos será mensual, anual o de acuerdo a la fecha de cumpleaños de los trabajadores.

**Presupuesto:**

El formato de Oficio no tiene ningún costo, ya que es donación de la estudiante.

Diseño de afiche empleado del mes	Q.300.00
Diseño de afiche empleado del año	Q.300.00
Diseño de tarjeta de cumpleaños	Q.300.00
Diseño de diploma	Q.300.00
Impresión de materiales	Q.700.00
<b>Costo Total</b>	<b>Q.1,900.00</b>

### **5.6.3 Problema 3: No hay cartelera informativa para el Personal interno**

#### **Objetivo de comunicación:**

Crear cartelera para colocar información de relevancia y mantener informados de forma oportuna a todos los colaboradores, con el propósito de evitar rumores o desinformación.

#### **Productos:**

Cartelera.

#### **Tipo de mensaje:**

Informativo, se pretende trasladar todo tipo de mensajes laborales a los colaboradores para cumplir con los objetivos institucionales.

#### **Actividades:**

Se elaborará una cartelera para colocar todos los documentos que se generan en el Departamento y los cuales deben enviarse de forma inmediata, manteniendo así actualizados e informados a los colaboradores sobre sus actividades laborales.

#### **Público:**

Interno: Miembros de Personal Departamento de Cirugía.

#### **Resultados:**

Personal del Departamento de Cirugía, informado oportunamente de todas las actividades laborales que se realizan.

#### **Medio de difusión:**

Impreso.

#### **Frecuencia:**

Diaria, en virtud que se evaluarán los documentos colocados y estos se sustituirán de conformidad con el nivel de importancia, lo primordial es mantener informados en el menor tiempo posible a los colaboradores.

**Presupuesto:**

Diseño de material	Q.300.00
Estructura	Q.600.00
<b>Costo Total</b>	<b>Q.900.00</b>

**5.6.4 Problema 4: Falta de lineamientos para resolver crisis****Objetivo de comunicación:**

Elaborar Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, para mejorar la comunicación así como los procesos o acciones para la pronta resolución de problemáticas presentadas.

**Productos:**

Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.

**Tipo de mensaje:**

Informativo, regulativo.

**Actividades:**

Se creará el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, para informar al personal de Cirugía las gestiones que se deben efectuar en una posible crisis, además es un normativo que debe utilizarse cuando el caso lo amerite.

**Público:**

Interno: Miembros de Personal Departamento de Cirugía.

**Resultados:**

Personal del Departamento de Cirugía, debidamente informado para afrontar y conducir una situación adversa, ya que contiene los pasos a seguir para la adecuada prevención y solución de una crisis.

**Medio de difusión:**

Impreso.

**Frecuencia:**

Variable, se utilizará cuando sea necesario resolver una situación crítica en el Departamento de Cirugía.

**Presupuesto:**

El costo del manual es de Q.12,000.00 sin embargo representa una gran ventaja en el aspecto económico para el Departamento de Cirugía, ya que no generará ningún tipo de gasto, porque es una donación que efectúa la estudiante.

**5.6.5 Problema 5: Debilidad en la Identidad Institucional****Objetivo de comunicación:**

Realizar materiales de comunicación para informar la misión y visión institucional, a la población externa que se presenta diariamente a los servicios médicos del Departamento de Cirugía, para proyectar una buena imagen corporativa.

**Productos:**

Banner.

**Tipo de mensaje:**

Informativo, se busca posicionar en la mente de la población afiliada la identidad institucional, para mejorar su imagen externa.

**Actividades:**

Colocar banner en los servicios de consulta externa del Departamento de Cirugía, con el afán que estén visibles a toda la población afiliada que asista a cita medica y/o se encuentra hospitalizado en el Servicio de Cirugía.

**Público:**

Externo:

Población afiliada y derechohabiente. Comprendida entre 18 a +61 años.

**Resultados:**

Población afiliada debidamente informada sobre la filosofía Institucional, lo cual genera una imagen externa positiva, y permitirá la satisfacción de los pacientes en la atención médica.

**Medio de difusión:**

Impreso

**Frecuencia:**

Única, hasta que los materiales se deterioren y sea necesario sustituirlos.

**Presupuesto:**

Diseño	Q.600.00
Estructura	Q.100.00
Impresión	Q.100.00
<b>Costo Total</b>	<b>Q.800.00</b>

**5.6.6 Problema 6: Desconocimiento de los servicios médicos de Cirugía****Objetivo de comunicación:**

Elaborar volantes que proporcionen información sobre los servicios que brinda el Departamento de Cirugía.

**Productos:**

Volantes.

**Tipo de mensaje:**

Informativo, ya que pretende dar a conocer los servicios médicos que brinda en cada una de las áreas médicas.

**Actividades:**

Entrega de volantes a los pacientes que se encuentren hospitalizados en los servicios de Cirugía y Clínicas de Consulta Externa, dando a conocer los servicios que brinda a la población afiliada.

**Público:**

Externo: Población afiliada y derechohabiente. Comprendida entre 18 a +61 años.

**Resultados:**

Público externo informado sobre los servicios médicos que proporciona cada una de las áreas del Departamento de Cirugía.

**Medio de difusión:**

Impreso.

**Frecuencia:**

Única. Se busca informar sobre los servicios que brinda cada una de las áreas médicas del Departamento de Cirugía.

**Presupuesto:**

Diseño	Q.100.00
Impresión	Q.250.00
<b>Costo Total</b>	<b>Q.350.00</b>

**5.6.7 Problema 7: Población externa no emite opinión sobre la calidad de los servicios prestados****Objetivo de comunicación:**

Implementar el uso del Buzón de sugerencias para mejorar la calidad de la atención médica que ofrece el Departamento de Cirugía.



**Productos:**

Buzón de Sugerencias.

**Tipo de mensaje:**

Evaluativo, regulativo.

**Actividades:**

Se colocará un buzón de sugerencias en las clínicas de consulta externa y hospitalización del Departamento de Cirugía, para que los pacientes expresen sus comentarios, los cuales serán recopilados para efectuar las mejoras en la calidad de los servicios que sean necesarios.

**Público:**

Externo: Población afiliada y derechohabiente. Comprendida entre 18 a +61 años.

**Resultados:**

Mejorar la prestación de los servicios médicos que se brindan a la población afiliada, para satisfacer las necesidades de calidad en la atención médica requeridas por cada paciente.

**Medio de difusión:**

Físico, en las áreas de consulta externa y hospitalización.

**Frecuencia:**

Mensual, se procederá a recolectar los documentos emitidos por el público externo, para su respectivo análisis e interpretación.

**Presupuesto:**

Diseño de Buzón	Q. 300.00
Estructura	Q. 600.00
Hojas membretadas	Q. 100.00 (donación de estudiante)
<b>Costo Total</b>	<b>Q.1,000.00</b>

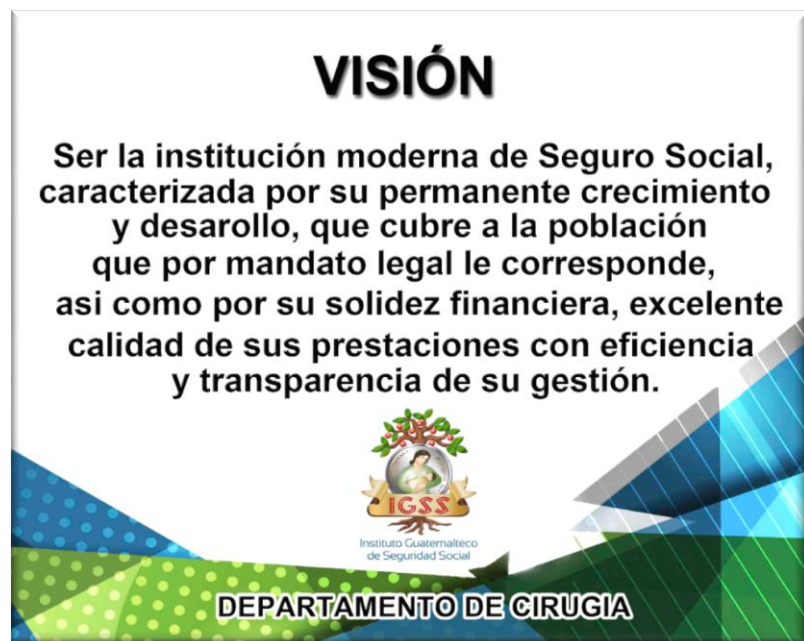
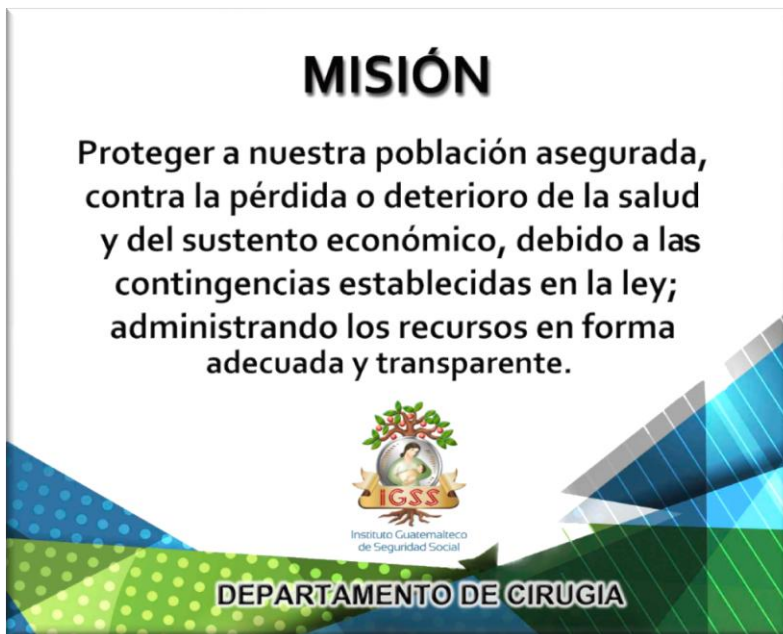
## 5.7 Productos estrategia de comunicación

### 5.7.1 Productos de comunicación interna

#### 5.7.1.1 Afiches y volantes con misión y visión Institucional


Objetivo del material: Elaborar material gráfico para fortalecer la identidad del Departamento de Cirugía y que los miembros del personal se empoderen con la filosofía de la Institución.

**Figura Afiches y Volantes**



### 5.7.1.2 Oficios de excelente rendimiento laboral

Objetivo del material: Realizar herramientas de motivación para el reconocimiento del personal del Departamento de Cirugía, para que se sientan satisfechos y aumente la producción laboral. Se redactará en hojas de papel membretado de la Institución y se entregará de forma mensual, según se describe a continuación:



Instituto Guatemalteco de Seguridad Social  
Departamento de Cirugía

Guatemala, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_

Nombre del colaborador  
Número de empleado  
Cargo que desempeña  
Servicio donde labora  
Departamento de Cirugía  
Hospital General de Enfermedades  
Ciudad

Estimado Colaborador:

De manera atenta me dijo a usted, con el objeto de reconocer el excelente desempeño que usted ha demostrado el pasado mes de \_\_\_\_\_, en el Servicio de \_\_\_\_\_. Al respecto le informo que su labor ha sido pieza clave en el incremento de la productividad Institucional. Por tal razón y como consecuencia de su gestión hemos podido cumplir exitosamente con el plan de producción.

Adicionalmente, me alegra comunicarle que estaremos conversando personalmente con usted, acerca de su carrera al interior de nuestro grupo Institucional. Me despido no sin antes reiterarle mis más profundas felicitaciones por su muy eficiente labor.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Dr. Douglas ~~Stuardo~~ Leonardo Soto  
Jefe Departamento de Cirugía  
Hospital General de Enfermedades

9<sup>a</sup> Calle 7-60 Zona 7, Guatemala, C. A. T. B. X. 2500-13-9 ext. 2507 [www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)

### **5.7.1.3 Afiches de empleado del mes y año**

Objetivo del material: Realizar herramientas de motivación para el reconocimiento del personal del Departamento de Cirugía, para que se sientan satisfechos y aumente la producción laboral. El procedimiento para la sección del empleado del mes y año es el siguiente:

#### **5.7.1.3.1 Proceso para selección de empleado del mes:**

1. El Jefe de Servicio Médico propondrá mensualmente, al subalterno que considere que haya destacado en ese período y para ello evaluará factores como:

- **Productividad/Responsabilidad:**

Evaluará la cantidad de tareas realizadas cumpliendo con el tiempo asignado.

Calidad de trabajo:

La exactitud, perfección y esmero de los trabajos realizados por el colaborador.

- **Iniciativa e interés:**

La aportación de alternativas para la solución de problemas, e ideas para el mejoramiento del trabajo o solución de situaciones difíciles.

- **Relaciones interpersonales:**

Comprende el trato y la actitud que tiene hacia sus compañeros de trabajo, superiores y público externo.

- **Cooperación:**

La disposición que tenga el trabajador para ayudar a resolver problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones o de la Institución.

- **Disciplina:**

La conducta del trabajador, tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el Instituto.

2. Las cualidades a resaltar quedarán plasmadas en un documento impreso.

3. Posteriormente colocará la fotografía del colaborador en el afiche de empleado del mes que se encuentra ubicado en la Oficina administrativa del Departamento de Cirugía, para ser observado por todos los miembros del personal.

Figura afiche empleado del mes



### 5.7.1.3.2 Proceso para selección de empleado del año

1. El Jefe de servicio escogerá 2 o 3 empleados, cuyos puntajes sean los mas elevados en su evaluación a lo largo del año, este será validado por el Jefe de Departamento.
2. El Jefe de Servicio, deberá prepararse para sustentar ante el Jefe de Departamento los motivos y características que reúne el colaborador para optar a al colaborador del año.
3. Se integrará un comité, para la selección del empleado del mes.
4. El comité votará en secreto y escogerá por mayoría al colaborador mas destacado del año sobre la base de los factores de evaluación de desempeño.
5. El colaborador más destacado del año, se tomará una fotografía y se colocará en el afiche que se encuentra en la oficina administrativa del Departamento.

Figura afiche empleado del Año



#### 5.7.1.4 Tarjeta de Cumpleaños

Objetivo del material: Realizar herramientas de motivación para el reconocimiento del personal del Departamento de Cirugía, para que se sientan satisfechos y aumente la producción laboral.

La tarjeta de cumpleaños será enviada a cada uno de los colaboradores del Departamento de Cirugía según los lineamientos descritos a continuación:

1. La Secretaria del Departamento de Cirugía, elaborará listado de las fechas de cumpleaños de los colaboradores.
2. Dicho listado será revisado mensualmente y de acuerdo al formato propuesto, realizará la tarjeta de cumpleaños del trabajador, luego se la dará al Jefe de Servicio Médico.
3. El Jefe de Servicio Médico personalmente le entregará a cada empleado su tarjeta de felicitación por día de cumpleaños.

Figura tarjeta de cumpleaños



### **5.7.1.5 Entrega de Diplomas**

Objetivo del material: Realizar herramientas de motivación para el reconocimiento del personal del Departamento de Cirugía, para que se sientan satisfechos y aumente la producción laboral.

La entrega de diplomas a los colaboradores del Departamento de Cirugía se llevará a cabo de acuerdo al procedimiento detallado a continuación:

1. El Jefe de Servicio Médico evaluará a los miembros de su personal, con base a los siguientes parámetros:

- **Productividad/Responsabilidad:**

Evaluará la cantidad de tareas realizadas cumpliendo con el tiempo asignado.

- **Calidad de trabajo:**

La exactitud, perfección y esmero de los trabajos realizados por el colaborador.

- **Iniciativa e interés:**

La aportación de alternativas para la solución de problemas, e ideas para el mejoramiento del trabajo o solución de situaciones difíciles.

- **Relaciones interpersonales:**

Comprende el trato y la actitud que tiene hacia sus compañeros de trabajo, superiores y público externo.

- **Cooperación:**

La disposición que tenga el trabajador para ayudar a resolver problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones o de la Institución.



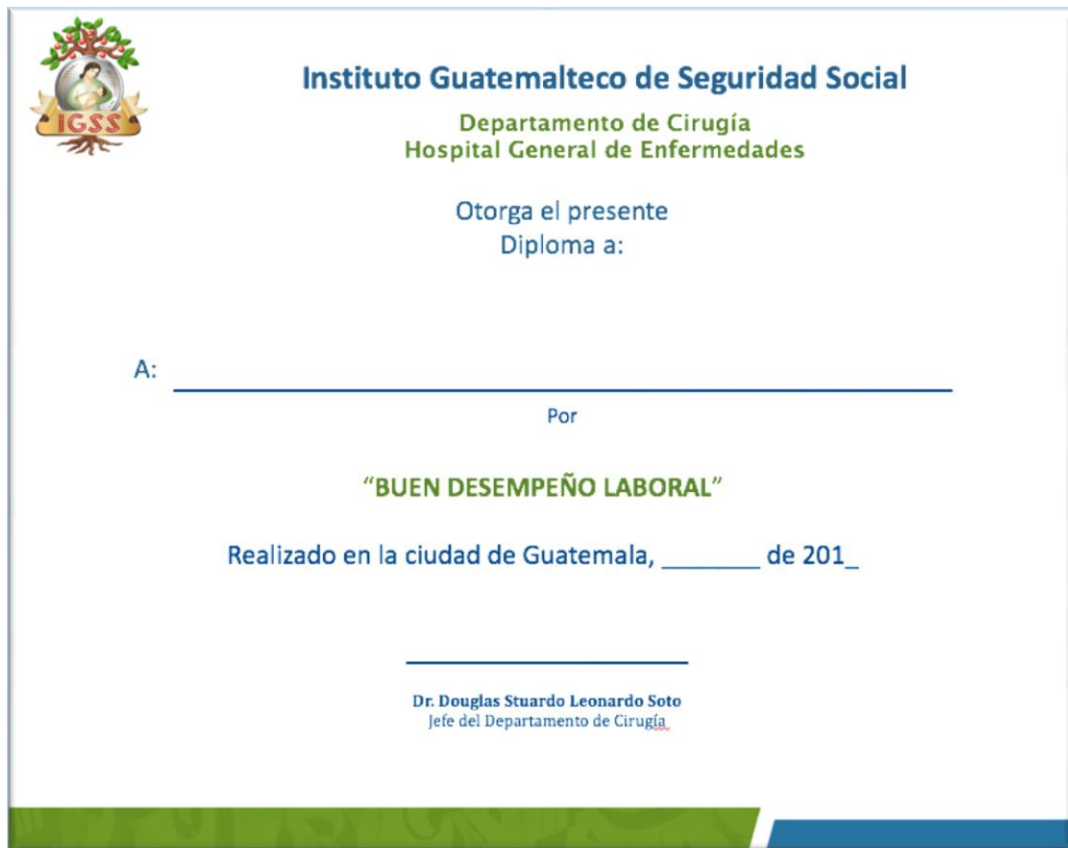
- Disciplina:

La conducta del trabajador, tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el Instituto

2. Las cualidades del colaborador seleccionado quedarán plasmadas en un documento escrito, el cual se entregará a la Jefatura de Departamento.

3. Posteriormente se llenará el Diploma con el nombre del empleado seleccionado y la entregará en las reuniones mensuales que tienen establecidas los jefes de servicio, frente al resto de sus compañeros lo anterior para resaltar en público su buen desempeño y motivarlos a continuar esforzándose en sus labores.

### Formato Diploma



The image shows a diploma template from the Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS). It features the IGSS logo on the top left, which includes a caduceus and the letters 'IGSS'. The text is centered and reads: 'Instituto Guatemalteco de Seguridad Social', 'Departamento de Cirugía', and 'Hospital General de Enfermedades'. Below this, it says 'Otorga el presente Diploma a:'. There is a line for the recipient's name, followed by 'Por' and another line. The award is specified as '“BUEN DESEMPEÑO LABORAL”'. The date is given as 'Realizado en la ciudad de Guatemala, \_\_\_\_\_ de 201\_'. At the bottom, there is a signature line for 'Dr. Douglas Stuardo Leonardo Soto, Jefe del Departamento de Cirugía'. The bottom of the page has a green and blue decorative bar.

### 5.7.1.6 Cartelera informativa

Objetivo del material: Crear cartelera para colocar información de relevancia y mantener informados de forma oportuna a todos los colaboradores, con el propósito de evitar rumores o desinformación.

Se colocó en el Área Administrativa del Departamento de Cirugía, ya que es el lugar donde se generan los documentos para informar a los miembros del personal, serán colocados de acuerdo orden de importancia.

#### Formato Cartelera informativa



### **5.7.1.7 Elaboración de Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis**

Objetivo del material: Elaborar un manual en crisis para mejorar la comunicación así como los procesos o acciones para la pronta resolución de problemáticas presentadas.

El Departamento de Cirugía, tiene problemas de comunicación interna porque no posee Manuales de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, Manual de imagen y código de ética, sin embargo por no contar con suficiente tiempo para el desarrollo de cada manual, y tomando en cuenta la prioridad de resolver problemáticas, se consideró necesario y urgente desarrollar la propuesta de un Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, para que los miembros del personal cuenten con lineamientos que les permitan resolver los conflictos presentados, así como reforzar la imagen institucional.

Por lo anterior, la realización del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, comprende:

#### **Estructura del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del Departamento de Cirugía**

1. Portada
2. Índice de contenidos
3. Introducción
4. Objetivos del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis
5. Justificación del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis.

6. Descripción general de la crisis, este apartado comprende seis capítulos en los cuales se detallan cada una de las etapas de las crisis, así como los integrantes de la comisión y las propuestas de solución a cada uno de los problemas presentados. A continuación se detallan los mismos:

**Capítulo I: La Crisis**

- Definición de crisis, hace referencia a la situación que se origina en la organización.
- Los principales tipos de crisis que pueden presentarse en la Institución: evitables y no evitables.
- Las características de una crisis, se presentan 7 puntos que contienen la describen cada uno de los mismos.
- Etapas de una crisis, abarca seis numerales en los que se detallan los datos más importantes para las situaciones de crisis.
- Escenarios de una crisis, abarca un panorama de los problemas que pueden ocasionarse en las organizaciones.
- Tipificación de crisis, indica cada una de los casos que pueden presentarse en una situación de crisis en el Departamento de Cirugía.

**Capítulo II:** Públicos afectados, contiene un detalle de los usuarios que podrían verse afectados por una situación de crisis en el Departamento de Cirugía.

**Capítulo III:** Se detallan los procedimientos que deben seguirse en situaciones de crisis, el cual se divide en tres fases:

1. Previo a la crisis
2. Durante la crisis
3. Después de la crisis

**Capítulo IV:** Abarca los métodos comunicativos para cualquier tipo de crisis, el que incluye la fase de la estrategia, conformado por:

1. Reacción
2. Respuesta
3. Fase de neutralizar
4. Fase de aprendizaje
5. Replanteamiento

**Capítulo V:** Se enfoca en el Comité de gestión de crisis, iniciando por la constitución del comité o el equipo de crisis, el personal que lo integrara y las funciones que cada uno debe desempeñar para la adecuada solución de las crisis presentadas.

**Capítulo VI:** Comprende la guía de procedimientos del comité, y describe todas las acciones a seguir, basados en objetivos, diagnóstico y análisis de la crisis, clasificación de las situaciones de crisis, esquema del tipo de crisis presentada, seguimiento de la crisis el estudio de los públicos afectados, el contenido de los mensajes, la elaboración del plan de respuesta inmediata, los actores y autoridades locales que deben intervenir para las situaciones de crisis, la realización de los mensajes y la redacción de documentos informativos.

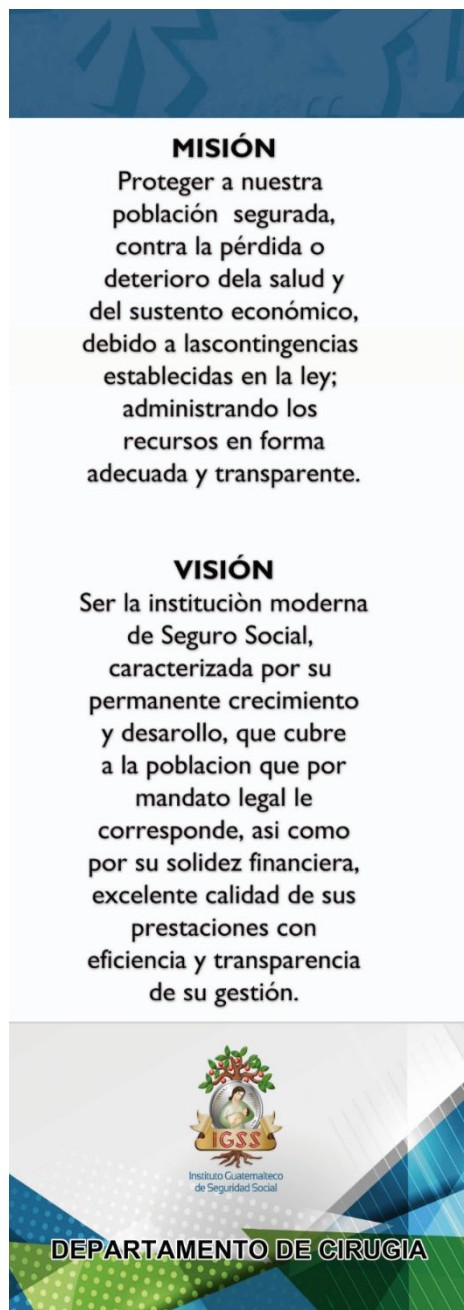
7. Anexos incluye la información que identifica al Departamento de Cirugía, su misión, visión, departamentos que lo integran, organigrama y los principales formularios que deben utilizarse para los casos de situaciones en crisis.

## 5.7.2 Productos estrategia de comunicación externa

### 5.7.2.1 Banner con misión y visión Institucional

Objetivo del material: Realizar materiales de comunicación para informar la misión y visión institucional, a la población externa que se presenta diariamente a los servicios médicos del Departamento de Cirugía, para proyectar una buena imagen corporativa.

Figura Banner



### 5.7.2.2 Volantes informativos

Objetivo del material: Elaborar volantes que proporcionen información sobre los servicios que brinda el Departamento de Cirugía.

Figura de volantes



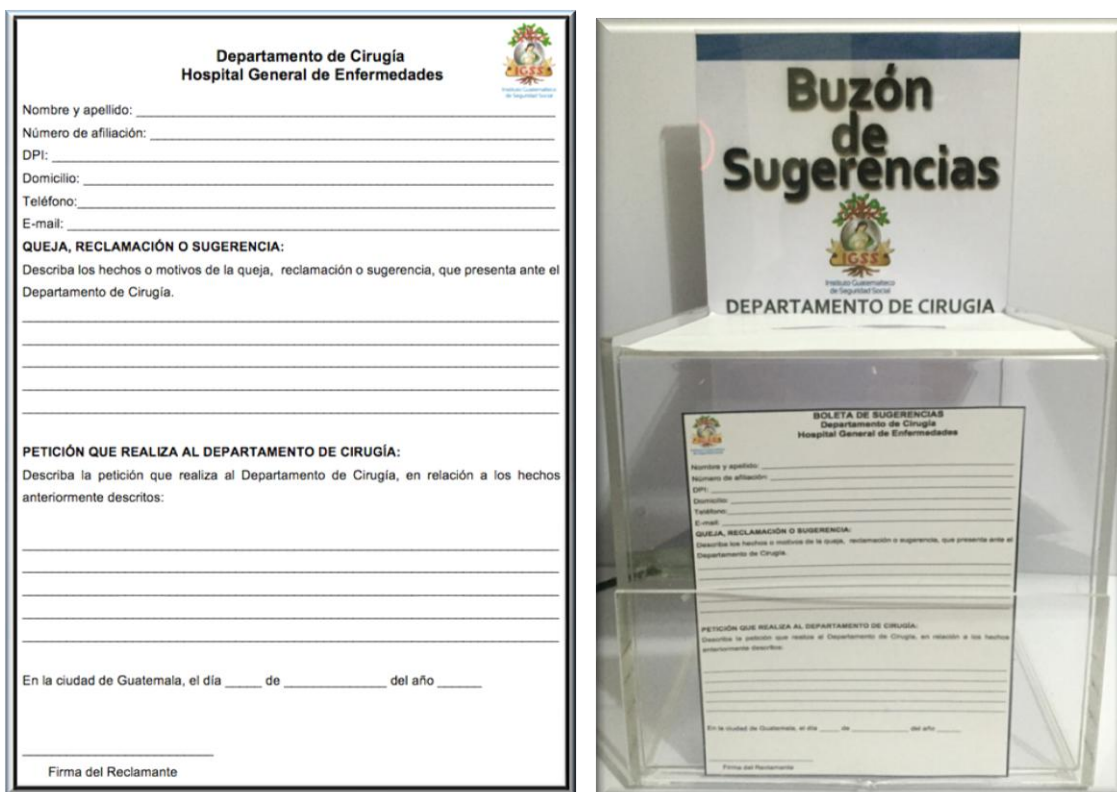
### 5.7.2.3 Buzón de sugerencias

Objetivo del material: Implementar el uso del Buzón de sugerencias para mejorar la calidad de la atención médica que ofrece el Departamento de Cirugía.

El Buzón de Sugerencias se debe llevar a cabo el proceso detallado a continuación:

1. Colocar hojas de quejas y sugerencias en el buzón, para que los usuarios puedan tener constancia de la presentación del mismo.
2. Mensualmente la secretaria del Departamento de Cirugía, recopilará las quejas y sugerencias presentadas por la población afiliada.
3. Deberá llevar un registro de las quejas y sugerencias obtenidas.
4. Trasladará las mismas al Jefe de Departamento de Cirugía.
5. El Jefe de Departamento con el Jefe de Servicio Médico que corresponda, procederán al análisis y estudio de las quejas y sugerencias presentadas.
6. Notificará al interesado sobre las actuaciones realizadas para el mejoramiento de la queja o sugerencia recibida, en plazo de 30 días hábiles, así como de las medidas que se van a adoptar.

Figura hoja y Buzón de Sugerencias





## 5.8 Validación de la propuesta de solución

La presentación de los productos de la estrategia de comunicación, se realizó a través de una reunión con el Dr. Douglas Stuardo Leonardo Soto, Jefe del Departamento de Cirugía, encargado de la toma de decisiones en el Departamento.

Durante el mes de agosto y septiembre, se estuvieron efectuando presentaciones de los productos desarrollados, las que se llevaron a cabo de forma presencial, para explicar a detalle cada uno de los materiales que se ejecutarían:

- Afiches
- Volantes
- Materiales motivacionales
- Cartelera
- Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis
- Banner
- Buzón de Sugerencias

La aprobación de los productos fue efectuada directamente por el Jefe de Departamento, a través de las siguientes herramientas de evaluación:

### 5.8.1 Aprobación de material impreso Afiches, volantes banner y otros materiales de motivación

<b>Criterio</b>	<b>Fecha</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
Utiliza lenguaje claro y conciso			
El tamaño y tipo de letra utilizado es acorde al diseño.			
El contenido del mensaje es			

entendido claramente por el receptor	15 al 31/08/2016		
Usa colores y gráficos adecuados			
El mensaje es fácil de recordar.			
Los mensajes son fáciles de interpretar			

### 5.8.2 Aprobación de Manual de Gestión en las Situaciones de Crisis

<b>Criterio</b>	<b>Fecha</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
La portada del manual es acorde a la identidad de la Institución.	01 al 09/09/2016		
El tipo y tamaño de letra es legible.			
La sección y títulos son fáciles de localizar.			
El contenido del manual es comprensible para la audiencia interna.			
Proporciona lineamientos claros en la			

resolución de conflictos.			
Se adapta a las necesidades del Departamento de Cirugía.			

### 5.8.3 Aprobación de cartelera y Buzón de Sugerencias

<b>Criterio</b>	<b>Fecha</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
El tamaño de la cartelera se adecuada al espacio físico de la Oficina.	19 al 23/09//2016		
El color es adecuado para el área donde se ubica.			
La cartelera contribuye a lograr los objetivos Institucionales.			
El diseño se adapta a la identidad institucional.			
El buzón de sugerencias tiene tamaño adecuado			
El color del buzón es adecuado.			

El tamaño del material es manejable de un lugar a otro			
--	--	--	--

El Jefe de Departamento de Cirugía, está de acuerdo con los diseños de los materiales impresos, ya que consideró que los diseños, formas, colores y mensajes de los materiales se adecúan a las necesidades de comunicación interna que requiere el Departamento, continua indicando que el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, es satisfactorio en cuanto a portada, tamaño, títulos, subtítulos, colores y contenido, cumpliendo su función informativa en el Departamento porque proporciona procesos claros para la resolución de crisis.

La cartelera se acopla a las necesidades del Departamento y al espacio físico de la Oficina, además el uso del emblema fortalece la identidad corporativa. El cuanto al buzón de sugerencias expone que el tamaño es satisfactorio para movilizarlo y recopilar los comentarios del público externo.

El Dr. Leonardo Soto, se mostró agradecido y satisfecho con cada uno de los materiales mostrados, procediendo sin ningún inconveniente a la aprobación de los productos.

### 5.9 Cronograma de implementación de la propuesta

Actividad	Agosto /Semana					Septiembre /Semana			
	01 al 05	08 al 12	15 al 19	22 al 26	29 al 31	01 al 09	12 al 16	19 al 23	24 al 30
Presentación de los resultados del diagnóstico de comunicación	X								
Realización de la estrategia de comunicación	X								

Elaboración de propuesta de productos de comunicación	X								
Presentación de la Estrategia y posibles materiales de comunicación		X							
Diseño de materiales gráficos		X							
Reuniones para revisión y validación de materiales gráficos			X						
Elaboración de documentos de motivación a través del reconocimiento.				X					
Reuniones para presentación y validación de documentos motivacionales					X				
Creación de Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis						X			
Reuniones para revisión y validación de Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis						X			
Realización de Cartelera y Buzón de sugerencias y							X		
Reuniones para la revisión y validación de cartelera y buzón								X	
Implementación									X
Evaluación y monitoreo									X
Resultados a futuro									X
Presentación preliminar en la Universidad									X

### 5.10 Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Medios de verificación	Septiembre		
				24	28	30
Afiches y volantes con misión y visión	El 100% de los colaboradores identificados con la misión y visión a través de los afiches y volantes.	90% de los empleados del Departamento de Cirugía, interesados en recibir información y proyectarla a sus compañeros de trabajo y población afiliada.	Encuestas	X		
Oficios Afiches de empleado del mes y año Tarjeta de cumpleaños Diplomas	100% de los empleados estimulados y motivados en cada una de sus áreas de trabajo.	90% de los miembros de personal, esta consciente de la necesidad motivacional en su trabajo, por lo cual esta satisfecho de recibir la misma.	Entrevistas y Encuestas		X	
Cartelera	100% de los colaboradores utilizando la cartelera para informarse de forma oportuna y eficaz de las actividades laborales del Departamento.	95% del personal esta satisfecho de poder recibir información en el menor tiempo posible, ya que esto permitirá mejorar la comunicación interna y externa.	Observación		X	
Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones	100% de los trabajadores consultado el Manual de	95% de los trabajadores del Departamento de Cirugía, utilizando	Encuesta y Entrevista		X	

de Crisis.	Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis para para gestionar las posibles problemáticas que se presenten.	el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis en sus áreas de trabajo.				
Banner con la misión y visión	100% del público externo identificado con el que hacer de la institución, a través de los banner con la misión y visión institucional.	95% de la población afiliada y derechohabiente recibiendo y divulgando la sobre la misión y visión institucional.	Encuesta y Entrevista			X
Volantes	100% de la población afiliada haciendo uso de los servicios que brinda el Departamento de Cirugía.	95% de la población afiliada satisfecha con la información recibida sobre los servicios que puede utilizar en el Departamento de Cirugía	Encuesta y Entrevista			X
Buzón de Sugerencias	100% de la población externa empleando el buzón para emitir sus comentarios sobre la atención médica recibida.	95% de la población externa, satisfecha por las mejoras efectuadas en cada uno de los servicios médicos.	Sondeo Estadísticas			X

Doctor Douglas Leonardo, Jefe del Departamento de Cirugía, indicó que se compromete a realizar todas las gestiones que sean necesarias, para llevar a cabo cada una de las actividades de monitoreo y evaluación, generando para ello reportes para que sean analizados y solventados oportunamente.

### **5.11 Visión del Futuro**

Con la implementación de la estrategia de comunicación dirigida a los públicos internos y externos, del Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades, se pretende mejorar la comunicación organizacional, tanto en la transmisión oportuna de información, como en la correcta imagen institucional.

#### **Comunicación Interna:**

Se espera que la identidad institucional empodere a los trabajadores, para que se identifiquen con la filosofía organizacional, y de esta forma se proyecte una imagen positiva que permita una comunicación fluida entre sus públicos internos y externos.

Asimismo se pretende mejorar el clima organizacional, a través de la motivación por medio de reconocimiento, con el propósito que el los trabajadores del Departamento de Cirugía, se sientan satisfechos con sus labores realizadas y brinden una buena imagen hacia sus públicos externos, además para optimizar la producción laboral y alcanzar los objetivos y metas propuestas.

También pretende mejorar la fluidez en los mensajes que transmite para que la información sea oportuna, y llegue a todos los miembros del personal en el menor tiempo posible, evitando rumores o desinformación.

Socializar y divulgar el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, para que los colaboradores conozcan los procesos y tengan claras las directrices para gestionar posibles problemáticas que se presenten en sus áreas de trabajo.



**En comunicación externa:**

Fortalecer la identidad institucional, en el sentido que los públicos externos conozcan a que se dedica la institución, a través de su misión y visión.

Informar a la población afiliada sobre los servicios que brinda el Departamento de Cirugía, y puedan hacer uso de cada uno de los mismos, para mejorar las condiciones de vida y por ende cambie la imagen Institucional.

Monitorear la calidad del servicio médico que brinda el Departamento de Cirugía, para realizar continuamente las mejoras que sean necesarias, y el afiliado se sienta satisfecho con los servicios recibidos proyectando una imagen institucional confiable, por medio de la excelente calidad en la prestación de sus servicios.

## Conclusiones

El Departamento de Cirugía utiliza diversos tipos de comunicación interna entre ellos vertical ascendente, descendente, horizontal y circular, sin embargo, se observó un fuerte predominio por la comunicación vertical descendente, lo cual no permite mantener una interacción directa con sus subalternos, ya que la información se canaliza a través de las Jefaturas de servicio médico.

En el Departamento no existe un plan estratégico de comunicación interna y externa, que permita mejorar los aspectos de cultura, clima laboral, e identidad, por lo cual presentan problemas que afectan la imagen institucional, tampoco se tiene el apoyo del Departamento de Imagen Institucional para el fortalecimiento de los procesos que permitan mejorar la imagen a nivel interno y externo.

Tienen una amplia variedad de medios de comunicación para transmitir información, por ejemplo: de forma verbal, reuniones, líneas telefónicas, whatsapp, pero no hay uso de medios escritos en los mensajes transmitidos situación que puede generar desinformación o rumor.

El Departamento no cuenta con manuales de procesos que definan lineamientos claros, sobre la resolución de crisis, documento indispensable para el buen funcionamiento de las gestiones administrativas y sobretodo para mejorar la armonía entre los colaboradores y la población externa.

Es necesario fortalecer la imagen institucional interna, para crear un ambiente agradable, así como satisfacción en los colaboradores para que realicen sus funciones apegados a los objetivos institucionales y metas trazadas, además se debe mejorar la comunicación externa para proyectar imagen sólida basada en el compromiso de continuar brindando servicios de calidad a su población afiliada.

## **Recomendaciones**

Utilizar la comunicación vertical ascendente, para lograr un acercamiento de los colaboradores hacia el Jefe de Departamento, en el cual predomine la confianza, comprensión, y sean atendidos por el jefe superior sin ningún inconveniente. Asimismo utilizar la comunicación horizontal, con el fin que les permita a los mandos medios y colaboradores mantener una comunicación bidireccional en las actividades laborales que se realizan en el Departamento, las cuales propiciarán una comunicación interna eficaz y oportuna.

Implementar la propuesta de la estrategia de comunicación organizacional, y darle seguimiento oportuno a cada uno de los productos, para el adecuado fortalecimiento de la cultura, clima laboral, identidad e imagen del Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades.

Utilizar la cartelera informativa, para colocar todos los documentos que necesitan socializar y puedan ser observados diariamente por el personal del Departamento, con el propósito de mantenerlos actualizados de las actividades laborales, evitando de esta forma la desinformación o rumor.

Establecer el uso del Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis a todos los colaboradores, para tener acceso a lineamientos claros de gestión y prevenir o tratar a tiempo situaciones que puedan afectar o dañar la imagen institucional.

Renovar anualmente la estrategia de comunicación organizacional, llevando a cabo propuestas que estén acordes a las necesidades internas y externas del Departamento de Cirugía, para la correcta imagen institucional, así como la satisfacción de los empleados y población afiliada

## Referencias Bibliográficas

### Bibliografías

Albarrán, G. (s/f). *Diseño de Identidad Corporativa. Compilación*. Universidad de Londres.

Capriotti, Paul. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Malaga, España. Editorial: Ariel.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Colección libros de la empresa*. Andros Impresores, Santiago de Chile

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2014). Acuerdo de Gerencia No. 05. Manual de Normas para la Aplicación de Colores en las Dependencias Médico Hospitalarias del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (1984). Acuerdo de Gerencia No. 07. Instructivo del Hospital General de Enfermedades. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (14/01/2013). Acuerdo de Gerencia No. 06. Manual de Normas y Procedimientos de las Dependencias Médico Hospitalarias del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (12/02/2013). Acuerdo de Gerencia No. 23. Manual de Organización de la Unidad de Consulta Externa de Enfermedades.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2010). Acuerdo de Gerencia No. 1090. Reglamento General para la Administración del Recurso Humano al Servicio del Instituto.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (03/03/2014). Acuerdo de Gerencia No. 1316. Reglamento del Programa de Formación de Médicos Generales y Especialistas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Agosto/2015). Manual de Organización Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (01/09/2015). Plan Operativo Anual y anteproyecto de Presupuesto 2016 y Multianual 2016-2018.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (18/08/2015). Resolución No. 108-MSRRHH/2015. Manual de Organización del Departamento de Gestión y Planeación del Recurso Humano.

Valles, S. Miguel. 1999. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. España. Editorial: Síntesis, S. A.

## E-grafías

Aldana Alzate, Carolina. (2014). La motivación como principio esencial en el desempeño empresarial efectivo. Ensayo. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11445/1/LA%20MOTIVACION%20COMO%20PRINCIPIO%20ESENCIAL%20EN%20EL%20DESEMPEÑO%20EMPRESARIAL%20EFECTIVO.pdf>

Álvarez Álvarez, Alicia María. (2005). La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teorías, conceptos y puntos de vista. Recuperado de: <http://repositorio.unapec.edu.do/bitstream/123456789/307/1/LA%20IMAGEN%20CORPORATIVA.%20CON%20PORTADA.pdf>

Andrade, Horacio. (2005). Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKutmYxrPOAhURgx4KHhYhWBRMQ6AEIQDAE#v=onepage&q=comunicacion%20interna&f=false>

Boland, Lucrecia, Carro, Fernanda, Stancatti, María de Jesús, Gismano Yanina y Banchieri Lucia. (2007). Funciones de la Administración. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=2NmedAshxncC&pg=PA88&dq=comunicación+informal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5yJ2P4OXNAhXD3SYKHc2EbfEQ6AEILDAD#v=onepage&q=comunicación%20informal&f=false>

Coll, Juan Carlos. (2011). Funciones y estructura de la comunicación como categoría humana. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/cccss/14/jftc4.html>

Constitución Política de la República de Guatemala. (Const) (1985). Artículo 93, 94, 95 y 100. Recuperado de: [https://www.oas.org/juridico/MLA/sp/gtm/sp\\_gtm-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/MLA/sp/gtm/sp_gtm-int-text-const.pdf)

Corbetta, Piergiorgio. (2010) Métodos y Técnicas de Investigación Social.

Recuperado de:

<https://mega.nz/#!XVo3kYiQ!QZpg5QvmPgjx5f3E3Td1iW4KVaAi6h1Xr59bz5DRQR8>

Costa, Joan (2012). Imagen Corporativa en el siglo XXI. Recuperado de:

<http://idengrafcorp.blogspot.com/2012/08/definicion-joan-costa.html>

Díaz, Rafael Ernesto. (s/f). La Voz de Houston. Ventajas y Desventajas de una organización vertical y horizontal. Recuperado de:

<http://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-una-organizacin-vertical-y-horizontal-6031.html>

Enrique, Ana María, Madroñero María Gabriela, Morales, Francisca y Soler, Pere (2008). La Planificación de la Comunicación empresarial. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=indn81dxK0sC&pg=PA56&dq=comunicacion+informal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjDz87n3eXNAhWD2SYKHZMiDrIQ6AEIHDA#v=onepage&q=comunicacion%20informal&f=false>

Feedback Networks Technologies, S. L. (2013). Calcular Muestra. Recuperado de:

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

García Alba, Jesús y Melían, Jesús R. (1993). Hacia un nuevo enfoque del trabajo social. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=5CnVSw2ajsUC&pg=PA79&dq=teoria+enfoque+sistematico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjSyNnLo4HOAhXHGR4KHfaCBkMQ6AEIHDA#v=onepage&q=teoria%20enfoque%20sistematico&f=false>

García Álvarez, Claudia María. (2006). Universidad de Colombia. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Volumen 5. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000100012&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672006000100012&script=sci_arttext&tlng=es)

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. Recuperado de: [http://www.academia.edu/6399195/Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_5ta\\_Edicion\\_Sampieri](http://www.academia.edu/6399195/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion_Sampieri)

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2016). *Misión, Visión y Objetivos estratégicos*. Recuperado el 14 de mayo de 2016. <http://www.igssgt.org>

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. (2015). Manual General de Inducción Institucional. Recuperado de: [http://www.igssgt.org/ley\\_acceso\\_info/pdf/pdf2015/inciso6/manual\\_general\\_induccion\\_institucional.pdf](http://www.igssgt.org/ley_acceso_info/pdf/pdf2015/inciso6/manual_general_induccion_institucional.pdf)

Llaneza Álvarez, F. Javier. (2009). Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la formación del especialista. Recuperado de: [https://books.google.es/books?id=EAq3\\_\\_YLOjIC&pg=PA478&dq=clima+la+boral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjvm7qbo\\_LNAhXLqx4KHU4DCJMQ6AEILzAD#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false](https://books.google.es/books?id=EAq3__YLOjIC&pg=PA478&dq=clima+la+boral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjvm7qbo_LNAhXLqx4KHU4DCJMQ6AEILzAD#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false)

Merlano Medrano, Samuel. (s/f). La Comunicación Interna en las Organizaciones. Contribuciones a la Economía. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>



Morales Serrano, Francisca. (2001). La Comunicación Interna. Recuperado de:  
<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Olamendi, Gabriel. (2006). Tipos de Comunicación. Recuperado de:  
<http://mps1.minproteccion-social.gov.co/evtmedica/linea%203.3/1.2tipos.html>

Ortiz, Ángel. (s/f). Comunicación Ascendente. Recuperado de:  
<http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/comunicacion-ascendente>

Pardinas, Felipe. (2005). Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Recuperado de:  
<https://books.google.com.gt/books?id=PDqKweTKbhUC&printsec=frontcover&dq=metodos+y+tecnicas+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi4oOmWsljNAhXI8x4KHflcBjE4ChDoAQgrMAQ#v=onepage&q=metodos%20y%20tecnicas%20de%20investigacion&f=false>

Porta, Mariana. 2015. Comunicación Interna en tiempos de turbulencia. Dircom. Recuperado de: <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1612-comunicacion-interna-en-tiempos-de-turbulencia.html>

Robbins, P. Stephen. y Coulter, Mary. 2005. Administración. Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?id=oVHIFmFi\\_ToC&pg=PA396&dq=factor+dual+de+herzberg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjv4ePJ8MvNAhVFkx4KHc-9AcMQ6AEINzAE#v=onepage&q=factor%20dual%20de%20herzberg&f=false](https://books.google.es/books?id=oVHIFmFi_ToC&pg=PA396&dq=factor+dual+de+herzberg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjv4ePJ8MvNAhVFkx4KHc-9AcMQ6AEINzAE#v=onepage&q=factor%20dual%20de%20herzberg&f=false)

Rodríguez Moguel, Ernesto A. (2005). Metodología de la Investigación. Recuperado de:

[https://books.google.es/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA19&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA19&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)

Rodríguez Villar, Joaquín. (2013). La importancia del Manual de Crisis. Proa Comunicación. Recuperado de: <http://noticias.proacomunicacion.es/comunicación-crisis-6/>.

Ruz Regalado, Norma. (2000). Motivación al Instante. (traducido al español de Instant Motivation). México. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=K79M2JkL63kC&pg=PA11&dq=motivacion+al+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiizuqd-7rOAhUCKiYKHQjjDmcQ6AEINTAE#v=onepage&q=motivacion%20al%20personal&f=false>

Ruíz Medina, Manuel Idelfonso. (2011). Políticas Públicas en Salud y su Impacto en el Seguro Popular en Culiacan, Sinaloa, México. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html)

Sandman, Peter M. (2004). Organización Mundial de la Salud (OPS). Comunicación de crisis: una instrucción muy rápida. Recuperado de: <http://www.psandman.com/col/crisisS.pdf>

Sandoval, Olinda. (2010). Diseño de una Estrategia de Comunicación para el fortalecimiento del sistema de Comunicación Interna en el Hospital de Rehabilitación del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0788.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0788.pdf)

Scheinsohn, Daniel. (1998). Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa. Recuperado de: <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>

Ubicación Hospital General de de Enfermedades. Zona 9. Recuperado el 15 de mayo de 2016. <https://www.google.es/maps/dir//direccion+igss+zona+9>

Varo, Jaime. 1994. Gestión estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios. Un Modelo de Gestión Hospitalaria. Recuperado de: [https://books.google.es/books?id=gtvXJ\\_yogIYC&pg=PA375&dq=factor+dual+de+herzberg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjv4ePJ8MvNAhVFkx4KHc-9AcMQ6AEISzAH#v=onepage&q=factor%20dual%20de%20herzberg&f=false](https://books.google.es/books?id=gtvXJ_yogIYC&pg=PA375&dq=factor+dual+de+herzberg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjv4ePJ8MvNAhVFkx4KHc-9AcMQ6AEISzAH#v=onepage&q=factor%20dual%20de%20herzberg&f=false)

Zayas Agüero, Pedro Manuel. (1990). La Comunicación Interpersonal. Recuperado de: [http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55772.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55772.pdf)

## **Anexos**

## Anexo I

- **Guía de observación**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Práctica Profesional Supervisada



### GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

Fecha de Observación: Primera visita el día 23 de mayo/2016

Ubicación: Hospital General de Enfermedades

Lugar de Observación: Jefatura Departamento de Cirugía

Contacto: Dr. Douglas Leonardo Soto, Jefe de Departamento.

Aspectos a evaluar	Si/No	Observaciones
¿Se encuentra visible la misión y visión del Instituto?		
¿El Organigrama esta visible?		
¿Cuentan con cartelera informativa?		
¿Tienen medios de comunicación formal?		
¿Tienen medios de comunicación informal?		
¿Tienen boletín informativo, trifoliales, volantes, revistas, etc?		
¿Tienen buzón de quejas o sugerencias?		



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Práctica Profesional Supervisada

## GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

Fecha de Observación: Segunda visita el día 06 de Junio/2016

Ubicación: Hospital General de Enfermedades

Lugar de Observación: Jefatura Departamento de Cirugía

Contacto: Dr. Douglas Leonardo Soto, Jefe de Departamento.

Aspectos a evaluar	Si/No	Observaciones
¿Cómo es la Oficina?		
¿Tienen señalización en las áreas?		
¿Como es la identidad visual?		
¿Cómo atendió la persona que brindo la información?		
¿Cuáles son los valores que se observaron?		
¿Tienen manuales organizacionales, estrategias de comunicación etc.?		



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Práctica Profesional Supervisada

### GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

Fecha de Observación: Tercera visita el día 13 de Junio/2016

Ubicación: Hospital General de Enfermedades

Lugar de Observación: Encamamientos y Consulta Externa del Servicio de Cirugía

Contacto: Dr. Douglas Leonardo Soto, Jefe de Departamento.

Aspectos a evaluar	Si/No	Observaciones
¿Se encuentra visible la misión, visión del Instituto?		
¿Tienen cartelera informativa?		
Medios de comunicación formal e informal que utilizan		
¿Cómo son los servicios de encamamiento de Cirugía?		
¿Cómo es la cultura de los colaboradores?		
¿Tienen señalización en las áreas?		
¿Como es la identidad visual?		
¿Cómo atendió la persona que brindo la información?		
¿Cuáles son los valores que se observaron?		
¿Los empleados interactúan entre sí?		
¿El espacio es adecuado para desempeñar su trabajo?		
¿Cómo están decoradas las paredes?		
Observaciones Generales:		

## Anexo II

- **Guía de entrevista al Jefe de Departamento**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Práctica Profesional Supervisada

### ENTREVISTA

Entrevista dirigida al Jefe del Departamento de Cirugía.

**Tema: Comunicación Interna y Externa**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

1. ¿Me podría proporcionar información sobre el Departamento de Cirugía?
2. ¿Cómo se efectúa la contratación de personal?
3. ¿Qué tipo de comunicación jerárquicamente, existe en el Departamento de Cirugía?
4. ¿Quiénes son las personas beneficiadas con el servicio médico que brinda el Departamento de Cirugía?
5. ¿Qué tipo de servicio ofrece a sus afiliados y con que frecuencia?
6. ¿Con qué tipo de instituciones mantienen relaciones laborales?
7. ¿Qué tipo de reuniones programan y con que frecuencia?
8. ¿Cuáles son los principales productos del Departamento de Cirugía?
9. ¿De 1 a 5 cómo evaluaría la comunicación con su Jefe Inmediato Superior?
10. ¿Cómo se fomentan los valores institucionales en el Departamento de Cirugía?
11. ¿Qué tipo de estrategia tienen para resolver la comunicación en crisis?
12. ¿Tienen comité para resolver crisis, como funciona?
13. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, con que frecuencia realizan reuniones



14. ¿Cuentan con manual para resolución de crisis?
15. ¿Existe algún plan para establecer los lineamientos a mediano y largo plazo en caso de una crisis?
16. ¿Cómo se manejan los medios de comunicación en caso de una crisis?
17. ¿Existe alguna persona a cargo de la información oficial para resolver las crisis?
18. ¿La información oficial esta a tiempo para la persona que será el vocero/a oficial?

## Anexo III

- **Guía de Entrevista a Jefes de Servicio Médico**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Práctica Profesional Supervisada

### ENTREVISTA

Entrevista dirigida a las Jefaturas de Servicio Médico y Jefe de Residentes del Departamento de Cirugía.

**Tema: Comunicación Interna y Externa**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

#### 1. Comunicación Interna

1. ¿Considera que es importante la comunicación interna y externa en el Departamento de Cirugía?
2. ¿Existe una Oficina de Comunicación en la estructura organizacional del Hospital?
3. ¿Podría describir la misión y visión del Instituto?
4. ¿Considera que el área de trabajo es adecuada para realizar sus funciones?
5. ¿Cuál es la herramienta de comunicación que frecuentemente utiliza para enterarse de los asuntos del Departamento de Cirugía?

6. ¿Como mantiene informado a su equipo de trabajo sobre las actividades laborales?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que usualmente emplea para transmitir información a su equipo de trabajo?
8. ¿Considera que la comunicación del Departamento fluye de forma eficaz y oportuna?
9. ¿De 1 a 5 cómo evaluaría la comunicación con su Jefe Inmediato Superior?

## **2. Comunicación Externa**

1. ¿Considera que la atención brindada por su equipo de trabajo, a los afiliados y derecho habientes es adecuada?
2. ¿A través de que medio de comunicación se informa a los afiliados y derecho habientes?
3. ¿Cree que es necesario utilizar otro medio de comunicación para informar a los afiliados y derecho habientes?
4. ¿Cómo resuelven las quejas y reclamos de los afiliados y derecho habientes?
5. ¿Cómo se puede identificar fácilmente al personal que está a su cargo, en las instalaciones del Instituto?
6. ¿Cuál es su opinión acerca de la imagen actual del Departamento de Cirugía?

## Anexo IV

- **Guía de Encuesta para miembros de personal**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Práctica Profesional Supervisada

### ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objeto recopilar información sobre los aspectos de comunicación interna y externa del Departamento de Cirugía, del Hospital General de Enfermedades.

Indicación: Por favor conteste el presente cuestionario según sea su criterio, marcando con una X la respuesta que se acerque más a su opinión y conocimiento.

#### 1. Comunicación Interna

1. ¿Conoce la Misión, Visión y Valores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?

Si   No

2. ¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto, sus límites y responsabilidades?

Si   No

3. ¿Las relaciones interpersonales entre cada uno de los miembros del equipo de trabajo son cordiales y abiertas?

Si   No

4. ¿Recibe de forma oportuna la información que necesita para desempeñar adecuadamente su trabajo?

Si   No

5. ¿Que herramienta de comunicación utiliza su Jefe para mantenerlo informado?

Circulares	Tablón de anuncios	Red Social
Eventos	Reuniones	Teléfono

6. ¿Tiene reuniones de grupo para informar sobre las actividades laborales?

Si   No

7. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo?

Semanal    Quincenal  
Mensual

8. ¿Se reconoce la cooperación y el trabajo en equipo en el Departamento de Cirugía?

Si   No

9. ¿Que canales de comunicación considera más útiles para comunicarse con sus autoridades superiores y compañeros de trabajo?

Reuniones Internet Instrucciones Teléfono Circular Chat Tablón de anuncios Verbal

10. ¿Lo motivan para que logre su mayor rendimiento y esfuerzo en la tarea que tiene asignada?

Si   No

11. ¿Qué tipo de información recibe de sus Autoridades Superiores?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿En que medio de comunicación le gustaría recibir información?

\_\_\_\_\_

## 2. Comunicación Externa

1. ¿Cómo calificaría la atención que se le brinda a los afiliados y derechos habientes del Departamento de Cirugía?

Excelente  Bueno     
Regular Malo

2. ¿Mantiene informado a los afiliados y derecho habientes?

Si  No

3. ¿Qué medio de comunicación utiliza para mantener informados a los afiliados y derecho habientes que asisten al servicio de Cirugía?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo calificaría la Imagen del Departamento de Cirugía?

Excelente                  Bueno                  RegularMalo

5. ¿Usa gafete de identificación?

Si                        No     

6. ¿Considera que las áreas de trabajo son adecuadas para brindar atención a los afiliados y derecho habientes?

Si                                                          No

7. ¿Cree que los afiliados y derecho habientes se sienten satisfechos con el servicio que les proporciona?

Si                                                          No

8. ¿Cómo califica la imagen del Hospital General de Enfermedades?

Excelente                                                          Bueno                                          
Regular                  Malo

9. ¿Si su respuesta es mala, de que forma opina que se puede mejorar la imagen institucional?

---

---

## Anexo V

- **Guía de Entrevista a Población afiliada**



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Práctica Profesional Supervisada

### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

El presente cuestionario tiene como objeto recopilar información sobre los aspectos de comunicación externa del Departamento de Cirugía, del Hospital General de Enfermedades, especialmente en la atención brindada a las personas que solicitan sus servicios médicos.

1. ¿Su Género?

Femenino  Masculino

2. ¿Su edad?

Menos de 18  18-30       
31-45  
46-60 +61

3. ¿Como evaluaría la velocidad en la atención Médica brindada?

	Excelente	Bueno	Regular	Bajo
Tiempo en la sala de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera para la ejecución de pruebas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de espera para los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo del médico en atenderlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo para realizar la cirugía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera que durante la consulta Médica le hicieron una evaluación completa?

Si   No

5. ¿El personal médico que le brindó atención, le explico con palabras fáciles de entender cual es su problema de salud, resultado de la consulta y/o tratamiento quirúrgico?

Si   No

6. ¿Como evaluaría al médico que le atendió?

	Excelente	Bueno	Regular	Baja
Escucha y dedica suficiente tiempo a su enfermedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da buenos consejos y tratamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es amable y útil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responde a sus preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿El médico que lo atendió se encontraba identificado con gafete y bata medica?

Si   No

8. ¿Cuál es su opinión sobre el Hospital General de Enfermedades?

	Excelente	Bueno	Regular	Baja
Arreglado y limpio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ofrece una orientación fácil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómodo y Seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La señalización de las áreas es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



El mobiliario y equipo médico es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El área para la atención médica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El horario de atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Durante su permanencia en Cirugía como lo/la trataron los especialistas?

Bien   Mal  No opina

10. ¿Se siente satisfecho con la atención recibida?

Si   No

11. ¿Considera que el Departamento de Cirugía debe mejorar en algún aspecto?

Si   No

12. ¿Le gustaría enterarse de las actividades del Departamento de Cirugía?

Si   No

13. ¿Si su respuesta es si, indique porque medio de comunicación?

Carteleras      
 Boletín Folleto T.V.

14. ¿Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es?

Excelente   Bueno    
 Regular Malo

## Anexo VI

- **Análisis de resultados**

### Entrevistas

#### Entrevistas efectuadas a Jefes de Servicio

Referentes	Comunicación interna Preguntas: 1-9	Comunicación externa: Preguntas: 1-6
<b>Jefe de Servicio Cirugía Tórax</b>	<p>Considera que es importante la comunicación interna en el Departamento de Cirugía, para saber las deficiencias existentes.</p> <p>Conoce la misión y visión, pero no es acorde a lo estipulado.</p> <p>La herramienta de comunicación es cartas.</p> <p>Comunica a su personal de forma verbal.</p> <p>Los canales de comunicación que utiliza son verbales.</p> <p>Considera que la comunicación en el departamento fluye de forma regular.</p> <p>La comunicación con su jefe es regular.</p>	<p>Le informa a los afiliados y derechohabientes de forma verbal.</p> <p>Cree que no es necesario otro medio de comunicación.</p> <p>A través del gafete de identificación se conoce al personal de cirugía.</p> <p>Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es buena.</p>
<b>Jefe de Servicio Cirugía Oncológica</b>	<p>Es importante la comunicación interna para favorecer el trabajo en equipo.</p> <p>Conoce la misión y visión, pero no es acorde a lo estipulado.</p> <p>La herramienta de comunicación es el rumor.</p> <p>Le comunica a su personal de forma verbal.</p> <p>Los canales de comunicación que utiliza son de forma verbal</p> <p>Considera que la comunicación en el departamento no fluye de forma eficaz y oportuna.</p> <p>La comunicación con su jefe es regular.</p>	<p>Le informa a los afiliados y derechohabientes de forma verbal.</p> <p>Cree que es necesario informar de forma verbal y escrita.</p> <p>A través del gafete de identificación se conoce al personal de cirugía.</p> <p>Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es mala.</p>

<p><b>Jefe de Servicio Cirugía Abdominal</b></p>	<p>La comunicación interna es el medio por el cual se conocen los pormenores entre las especialidades.</p> <p>Conoce la misión y visión, pero no es acorde a lo estipulado.</p> <p>La herramienta de comunicación más utilizada es oral y escrito.</p> <p>Se comunica con su personal de forma verbal.</p> <p>Los canales de comunicación que utiliza son verbales y escritas.</p> <p>Considera que la comunicación en el departamento parcialmente fluye de forma eficaz y oportuna.</p> <p>La comunicación con su jefe es excelente.</p>	<p>Le informa a los afiliados y derechohabientes de forma verbal.</p> <p>Cree que es necesario informar persona a persona.</p> <p>Se puede identificar con su gafete institucional.</p> <p>Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es excelente.</p>
<p><b>Jefe de Servicio Cirugía Vascular</b></p>	<p>Si es importante la comunicación interna para una mejor comunicación armonía en el Departamento de Cirugía.</p> <p>Conoce la misión y visión, pero no es acorde a lo estipulado.</p> <p>La herramienta de comunicación es persona a persona.</p> <p>Comunica a su personal de forma verbal.</p> <p>Los canales de comunicación que utiliza son verbales y redes sociales.</p> <p>Considera que la comunicación en el departamento si fluye de forma eficaz y oportuna.</p> <p>La comunicación con su jefe es excelente.</p>	<p>Le informa a los afiliados y derechohabientes de forma verbal y escrita.</p> <p>Cree que se debe comunicar por redes sociales.</p> <p>Se identifica con el gafete institucional.</p> <p>Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es buena.</p>
<p><b>Jefe de Servicio Emergencia</b></p>	<p>Es importante la comunicación interna para mantener informados a los miembros del Departamento.</p> <p>No conoce la misión y visión.</p> <p>La principal herramienta de comunicación es oral y teléfono.</p> <p>Los canales de comunicación que utiliza son reuniones.</p> <p>Considera que la comunicación en el departamento a veces fluye eficaz y</p>	<p>Le informa a los afiliados y derechohabientes de forma verbal.</p> <p>Cree que no es necesario otro medio de comunicación.</p> <p>No es fácil identificar al personal de cirugía.</p> <p>Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es buena.</p>

	<p>oportuna.</p> <p>La comunicación con su jefe es excelente con su jefe.</p>	
<p>Jefe de Servicio Cirugía Plástica</p>	<p>Si es importante para mejorar la comunicación entre el personal.</p> <p>Conoce la misión y visión, pero no es acorde a lo estipulado.</p> <p>No conoce la misión y visión.</p> <p>La herramienta de comunicación es reuniones.</p> <p>Comunica a su personal de forma verbal persona a persona.</p> <p>Los canales de comunicación que utiliza son de forma verbal, mensajes de texto.</p> <p>Considera que la comunicación en el departamento si fluye de forma eficaz y oportuna.</p> <p>La comunicación con su jefe es excelente.</p>	<p>Le informa a los afiliados y derechohabientes de forma verbal.</p> <p>Cree que si se debe informar a los afiliados y derecho habientes por otro medio.</p> <p>No es fácil identificar al personal de cirugía.</p> <p>Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es regular.</p>
<p>Jefe de Servicio de Colon y Recto</p>	<p>Piensa que si es importante para un trabajo en armonía</p> <p>No conoce la misión y visión.</p> <p>La herramienta de comunicación es oral.</p> <p>Se comunica con su personal por mensajes de texto y personalmente.</p> <p>Los canales de comunicación que utiliza son de forma verbal.</p> <p>Considera que la comunicación en el departamento a veces fluye adecuadamente.</p> <p>La comunicación con su jefe es excelente.</p>	<p>Le informa a los afiliados y derechohabientes de forma verbal.</p> <p>Cree que no es necesario otro medio de comunicación para informar a los afiliados y derechohabientes.</p> <p>Es fácil identificar al personal de cirugía, por el gafete.</p> <p>Considera que la imagen del Departamento de Cirugía es buena.</p>

- **Entrevistas efectuadas a los afiliados y derecho habientes**

<b>Referentes</b>	<b>Velocidad del servicio médico brindado Preguntas: 3-4</b>	<b>Atención del médico Preguntas: 5-8</b>	<b>Infraestructura Preguntas: 9</b>	<b>Calidad en la atención Preguntas: 10-15</b>
Afiliado masculino comprendido en las edades de 31 a 45 años	Considera que la atención recibida fue regular.	Piensa que la atención del médico fue excelente.	Opina que la infraestructura del hospital es excelente.	Cree que el departamento de cirugía no debe mejorar ningún aspecto. Le gustaría recibir información por cualquier medio de comunicación. Cree que la imagen del Depto. es excelente.
Afiliado masculino comprendido en las edades de 31 a 45 años	Considera que la atención recibida fue baja.	Piensa que la atención del médico fue excelente.	Opina que la infraestructura del hospital es excelente.	Cree que el departamento de cirugía no debe mejorar ningún aspecto. Le gustaría recibir información por medio de boletín. Cree que la imagen del Depto. es buena.

Afiliado masculino comprendido en las edades de 46 a 60 años	Considera que la atención recibida es baja.	Piensa que la atención del médico fue excelente.	Opina que la infraestructura del hospital es excelente.	Cree que el departamento de cirugía no debe mejorar ningún aspecto. Le gustaría recibir información de forma personal. Cree que la imagen del Depto. es excelente.
Afiliado masculino comprendido en las edades de 46 a 60 años	Considera que la atención recibida es buena.	Piensa que la atención del médico fue excelente.	Opina que la infraestructura del hospital es regular.	Cree que el departamento de cirugía no debe mejorar ningún aspecto. No le gustaría recibir información. Cree que la imagen del Depto. es regular.
Afiliado masculino comprendido en las edades de +61 años	Considera que la atención recibida es excelente.	Piensa que la atención del médico fue excelente.	Opina que la infraestructura es mala.	Cree que el departamento de cirugía debe mejorar su infraestructura. Si le gustaría conocer información del Departamento por medio de propaganda. O TV. Cree que la imagen del Depto. es excelente.
Paciente femenina comprendida en	Considera que la atención recibida es excelente.	Piensa que la atención del médico fue	Opina que la infraestructura es regular.	Considera que el Depto. de cirugía no debe mejorar

la edad de 31 -45 años		excelente.		ningún aspecto. Si le gustaría conocer información del Departamento por medio de TV. Cree que la imagen del Depto. es buena.
Paciente femenina comprendida en la edad de 31 -45 años	Considera que la atención recibida es regular.	Piensa que la atención del médico fue excelente	Opina que la infraestructura es regular.	Considera que el Depto. de cirugía si debe mejorar. Le gustaría recibir información por medio de folletos. Considera que la imagen del Departamento es regular.
Paciente femenina comprendida en la edad de 31 -45 años	Considera que la atención recibida es excelente.	Piensa que la atención del médico fue excelente	Opina que la infraestructura del hospital es excelente.	Considera que el Depto. de cirugía no debe mejorar. Le gustaría recibir información por medio de charlas personalizadas. Considera que la imagen del Departamento es excelente.
Paciente femenina comprendida en la edad de +61 años.	Considera que la atención recibida es excelente.	Piensa que la atención del médico fue excelente	Opina que la infraestructura del hospital es excelente.	Considera que el Depto. de cirugía si debe mejorar. Le gustaría recibir información por medio de TV. Considera que la imagen del Departamento es excelente.

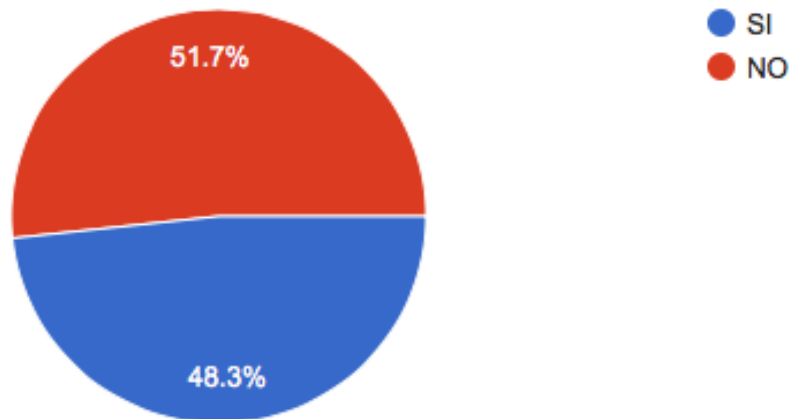
Paciente femenina comprendida en la edad de 46 a 60 años	Considera que la atención recibida es excelente.	Piensa que la atención del médico fue excelente	Opina que la infraestructura del hospital es excelente.	Considera que el Depto. de cirugía no debe mejorar. No le gustaría recibir información. Considera que la imagen del Departamento es buena.
Paciente femenina comprendida en la edad de 46 a 60 años	Considera que la atención recibida es regular.	Piensa que la atención del médico fue regular.	Opina que la infraestructura del hospital es regular.	Considera que el Depto. de cirugía si debe mejorar. No le gustaría recibir información. Considera que la imagen del Departamento es regular.



- Encuestas

### Encuestas efectuadas a los miembros del personal

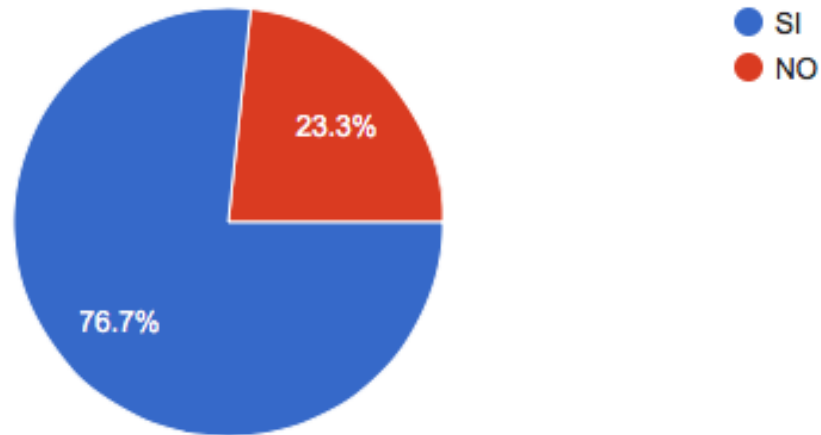
1. ¿Conoce la Misión, Visión y Valores del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?



De acuerdo a las encuestas realizadas, el 51.7% de los colaboradores respondió que no conocen la misión y visión del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, mientras que el 48.3% indica que sí las conoce, este aspecto denota una debilidad en la identidad organizacional, ya que los colaboradores no tienen noción de su filosofía, siendo este un componente indispensable ya que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica y todo lo que se relaciona con ella.

En este sentido se puede establecer que la Institución, no ha centrado sus esfuerzos en fortalecer esta información, la cual es primordial para generar satisfacción y comportamientos positivos en sus empleados.

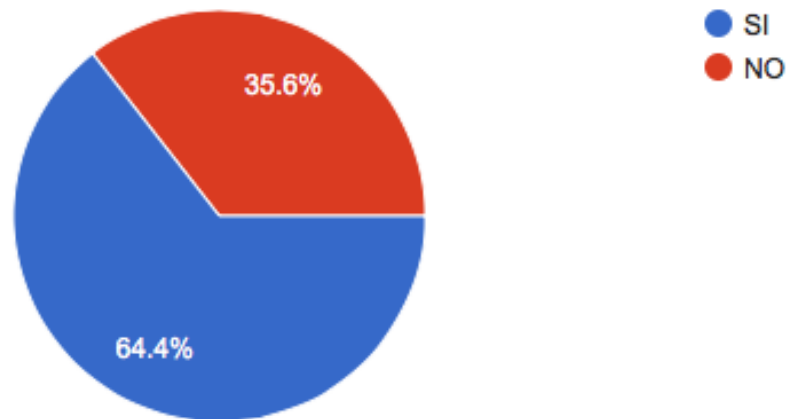
2 ¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto, sus límites y responsabilidades?



El 76.7% de trabajadores informaron que, si tienen definidas claramente las funciones de su puesto, esto demuestra que los colaboradores si tienen acceso al manual de funciones en donde se les establece claramente las actividades que deben realizar diariamente en sus áreas de trabajo. El 23.3% de los colaboradores manifestó que no tiene claramente definidas sus funciones, lo cual se debe a falta de interés ya que si existen manuales de funciones y puestos.

Se considera que el instituto si se enfoca en fomentar las funciones y atribuciones de sus colaboradores, ya que han creado manuales en los cuales están establecidos los procesos y pasos a seguir para realizar su trabajo de la mejor forma posible. Este aspecto es positivo ya que contribuye a la satisfacción el empleado.

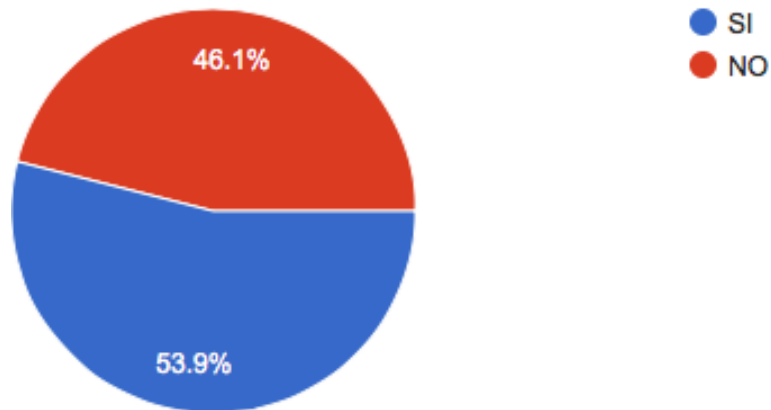
3 ¿Las relaciones interpersonales entre cada uno de los miembros del equipo de trabajo son cordiales y abiertas?



Con base a las respuestas obtenidas se determina que el 64.4% de los colaboradores si mantienen buenas relaciones interpersonales con los miembros de su equipo de trabajo y estas son de forma cordial y abierta, este aspecto demuestra una buena cultura organizacional ya que existe armonía laboral y trabajo en equipo, aspectos indispensables para la adecuada realización de sus actividades.

Por el contrario, el 35.6% considera que en el Departamento no hay buenas relaciones interpersonales entre cada uno de los miembros del Departamento de Cirugía, lo cual demuestra que no se siente satisfecho y se mantiene alejado de sus compañeros de trabajo, para no tener relaciones de enemistad o conflictos laborales.

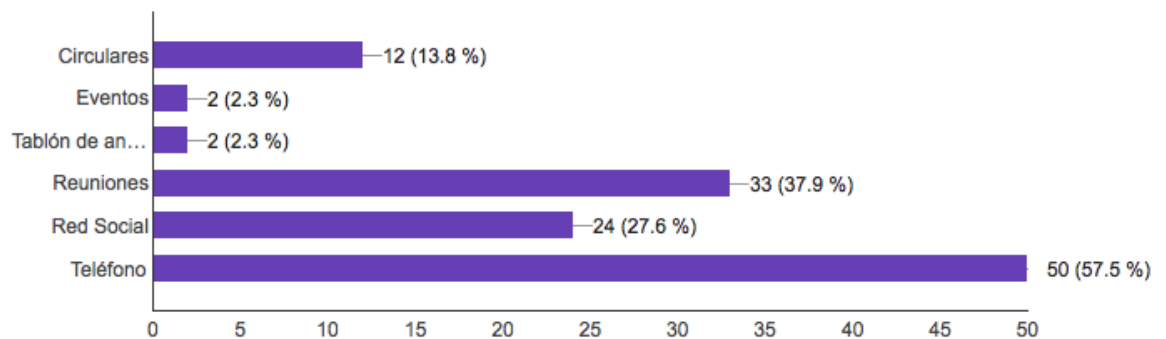
4 ¿Recibe de forma oportuna la información que necesita para desempeñar adecuadamente su trabajo?



El 53.9% de los colaboradores, opinaron que sí reciben de forma oportuna la información que necesitan para desempeñar adecuadamente su trabajo, lo cual demuestra que los colaboradores si tienen bien claras sus funciones y atribuciones, para desempeñar su trabajo de la mejor manera posible, situación que es favorable ya que esto permite contar con personal calificado e idóneo para brindar atención médica de calidad, en el menor tiempo posible y con la capacidad técnica adecuada.

El 46.1% indica que no se les proporciona la información de forma oportuna, dicha situación afecta tanto al colaborador como la organización porque no permite que el personal se sienta satisfecho y proyecte una imagen positiva hacia la población afiliada.

5 ¿Qué herramienta de comunicación utiliza su Jefe para mantenerlo informado?

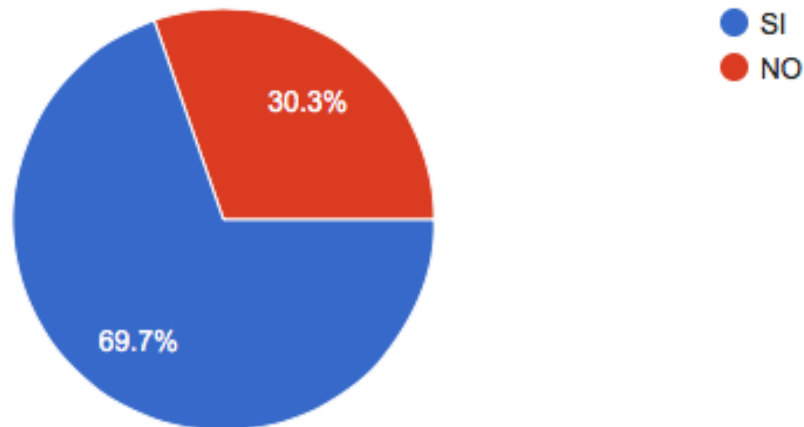


Los miembros del personal, indican que las herramientas de comunicación que utilizan sus mandos medios para mantenerlos informados son: 57.5% a través del teléfono, se considera que el teléfono es un medio de comunicación rápido, moderno y su ventaja principal es su carácter inmediato y sencillo para la transmisión de información logrando un feedback instantáneo, aunque no tan completo como la cara a cara, su desventaja radica en que puede ocasionar rumor o desinformación. Otro de los medios utilizados son las reuniones (37.9%), esta actividad es positiva para la Institución ya que permite un acercamiento y una interacción con todos los miembros del personal, asimismo permite transmitir información de forma fácil y oportuna. Las redes sociales también son utilizadas para proporcionar información entre los colaboradores y mantenerlos informados sobre los aspectos laborales.

Asimismo, emplean las circulares para transmitir información de manera formal, ya que por ser un medio escrito se deja constancia de lo que se les indica a los colaboradores, su realización lleva un proceso burocrático y lento.

El 2.3% de información se transmite por tablón de anuncios y eventos que son programados por las Jefaturas para mantener informados a sus miembros del personal.

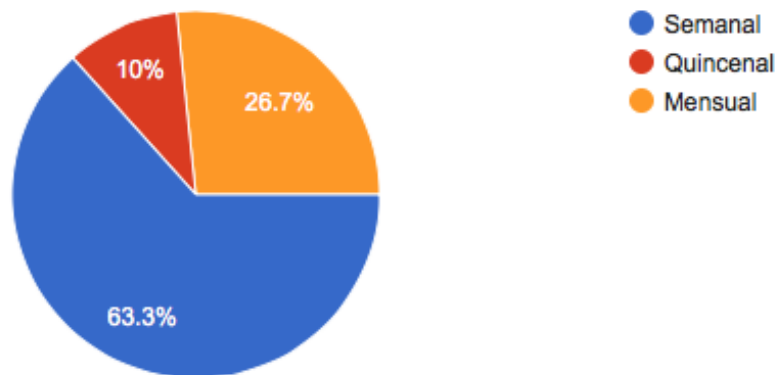
6 ¿Tiene reuniones de grupo para informar sobre las actividades laborales?



El 69.7% de los miembros del personal manifestaron que, si mantienen reuniones con su grupo de trabajo y que estas se realizan para informar sobre las principales actividades laborales, lo cual es conveniente para la institución ya que permite conocer si se está realizando bien el trabajo y alcanzan los objetivos institucionales, además fomenta el trabajo en equipo.

Esta es una herramienta de trabajo valiosa para conectar al trabajador con la organización y así poder establecer reciprocidad entre ambos. Asimismo, permite mejorar las actividades labores que se efectúan, entre los miembros del personal.

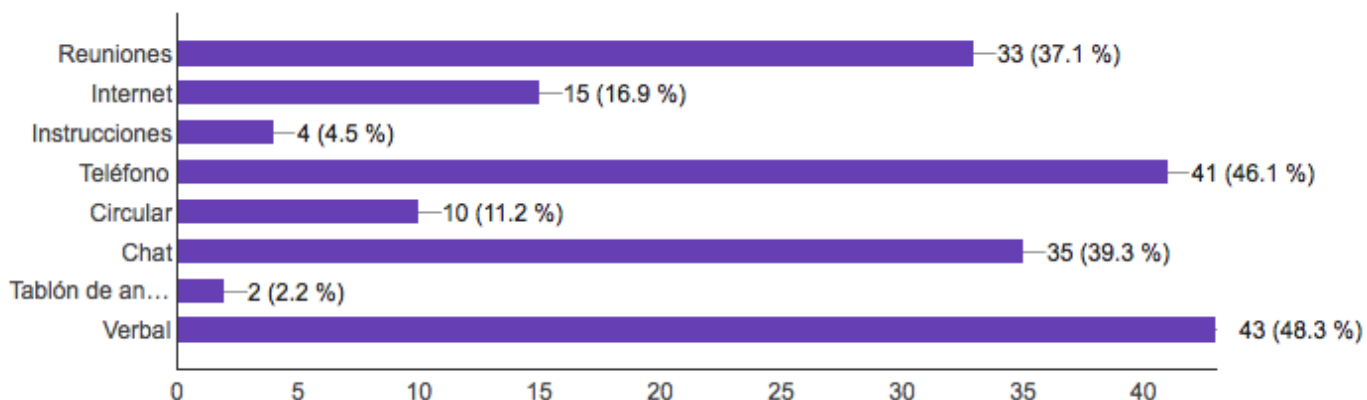
7 ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo?



La mayor parte de colaboradores es decir el 63.3% indicó que las reuniones son llevadas a cabo de forma semanal, quincenal y mensual, lo cual permite tener una mayor conexión entre los diferentes niveles de la empresa, además es indispensable para fortalecer la comunicación horizontal, y propiciar un clima de armonía y satisfacción.

El uso adecuado de este recurso, permite una comunicación integral entre los colaboradores, ya que logra transmitir de una forma oportuna la información que los empleados necesitan para el buen desempeño de su trabajo, además le sirve para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

8 ¿Qué canales de comunicación considera más útiles para comunicarse con sus autoridades superiores y compañeros de trabajo?



En relación a establecer los canales de comunicación que consideran útiles para llevar a cabo una comunicación vertical ascendente y horizontal, el 48.3% indicó que estas se realizan de forma verbal ya que es un medio fácil y rápido para la transmisión de información.

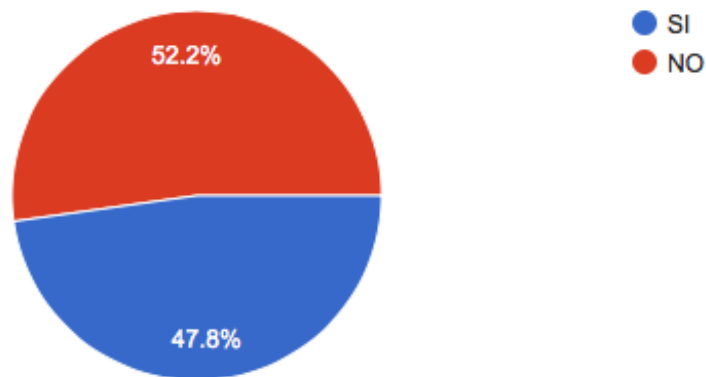
El 46.1% manifestó que los canales más utilizados son teléfono ya que a través de este se pueden entablar comunicaciones de forma rápida y oportuna, además permite un proceso bidireccional entre los emisores y receptores de la información.

El 39.3% utilizan el chat para comunicarse, por ser un medio rápido para la transmisión y recepción de información. El 37.1% realizan reuniones para entablar comunicación con los miembros de personal porque consideran que es un medio directo y personal la cual se establece cara a cara. El 16.9% lo hace a través de internet y el 11.2% por medio de circulares debido que su intención es dejar constancia de los mensajes que se les están transmitiendo a los miembros del personal.

El 4.5% lo hacen de forma personal por medio de instrucciones en las cuales se deja clara la información que se desea transmitir y el 2.2% emplean el tablón de anuncios.



9 ¿Lo motivan para que logre su mayor rendimiento y esfuerzo en la tarea que tiene asignada?



De acuerdo a la mayoría de personal el 52.2%, consideran que no son motivados cuando logran un mayor rendimiento y esfuerzo en las tareas que tienen asignada, esta situación demuestra que la institución no se enfoca en establecer un clima organizacional satisfactorio para los empleados, lo cual puede producir insatisfacción, malestar, enojo y un bajo rendimiento en sus labores,

El 47.8% restante opinó que sí son motivados por sus labores realizadas, esta situación demuestra que una pequeña parte del personal está satisfecho y se siente motivado en el desempeño de su trabajo, lo cual no es conveniente ya que perjudica el clima organizacional y puede ocasionar desmotivación.

En este sentido es indispensable crear las herramientas necesarias para el cambio de clima laboral, ya que actualmente está débil por la falta de motivación, se deben elaborar actividades que permitan integrar a los colaboradores y persuadirlos para que se sientan a gusto con el trabajo que realizan y así poder alcanzar las metas propuestas.

10 ¿Qué tipo de información recibe de sus Autoridades Superiores?

- Actividades laborales
- Actividades académicas
- Ordenes
- Llamadas de atención
- Instrucciones

El personal del Departamento de Cirugía, indicó que la información recibida de sus autoridades superiores, es sobre actividades laborales, lo que permite establecer que el trabajo es una de las prioridades del mismo, ello con el objeto que sean efectuadas de la mejor manera posible, luego actividades académicas, ya que allí se preparan a los estudiantes de las maestrías de Cirugías, también indicaron que les dan ordenes o llamadas de atención, y en ocasiones para recibir instrucciones.

Se puede observar que el trabajo es una de las prioridades del Departamento, sin embargo, por lo visto no le preocupa el lado humano del personal, quienes necesitan sentirse motivados para el óptimo funcionamiento de sus labores y tener un compromiso institucional al momento de realizar su trabajo.

11 ¿En qué medio de comunicación le gustaría recibir información?

- Correo electrónico
- Teléfono
- Verbal
- Chat
- Reuniones
- Circular
- Redes Sociales

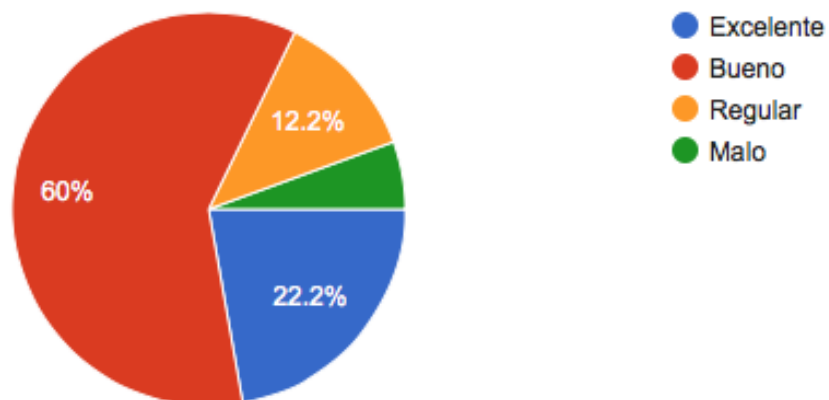
- Tablón de anuncios
- Personal

El personal del Departamento de Cirugía considera importante recibir información de los mandos medios a través de correo electrónico, por teléfono, de forma verbal, chat, reuniones, circulares, redes sociales y por último tablón de anuncios.

En este sentido se puede notar que los colaboradores, consideran una amplia gama de herramientas para mantenerse informados, lo cual es favorable ya que se puede seleccionar el medio más conveniente y por supuesto que sea accesible, rápido y eficaz para la transmisión de información, por lo cual se debe emplear los medios que ayuden a enviar los mensajes lo más pronto posible, para no crear un ambiente de falta de información, ya que esto traerá consigo insatisfacción y baja producción laboral.

## 2. Comunicación Externa

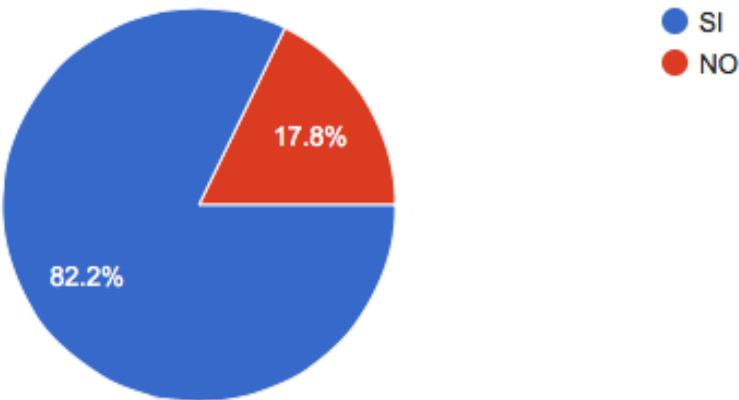
10. ¿Cómo calificaría la atención que se le brinda a los afiliados y derechos habientes del Departamento de Cirugía?



Los resultados obtenidos muestran que el 60% de los trabajadores califican como buena la atención que se les brinda a la población afiliada, es decir que su percepción sobre los servicios médicos es positiva porque está enfocada en brindar servicios médicos de calidad, lo cual mantiene relación con la misión y visión que se enfocan en “brindar servicios de calidad a la población afiliada”.

También es importante notar que para el 22.2% la atención que se le brinda a los afiliados es excelente, ya que están conscientes que la salud y los servicios son prioridades que ayudan a mejorar su condición de vida para el bien de la sociedad. El 12.2% indicó que la atención brindada es regular para ellos no es buena ni mala, por lo cual mantienen un concepto neutro de los servicios que se dan a los afiliados y el 5.6% opinan que la atención es mala, lo cual denota la falta de identidad a la institución ya que no pueden tener un mal concepto del trabajo que ellos realizan.

11. ¿Mantiene informado a los afiliados y derecho habientes?



Las respuestas obtenidas del personal del Departamento de Cirugía, destacan la importancia de mantener informados a los afiliados y derecho habientes, en tal sentido el 82.2% indicaron que sí mantienen informada a la población que se presenta a recibir atención médica, aspecto necesario para lograr la satisfacción de público externo.

El 17.8% indicó que no mantiene informados a los afiliados y derecho habiente, esto es perjudicial para la imagen institucional en virtud que demuestra la falta de interés y atención, ya que el servicio debe ser completo e incluir toda la atención necesaria para que el afiliado se sienta satisfecho y emita un juicio favorable que contribuya a empoderar la calidad de la atención médica brindada.

12. ¿Qué medio de comunicación utiliza para mantener informados a los afiliados y derecho habientes que asisten al servicio de Cirugía?

- Verbal
- Personalmente
- Plan educacional
- Escrito
- Carteles

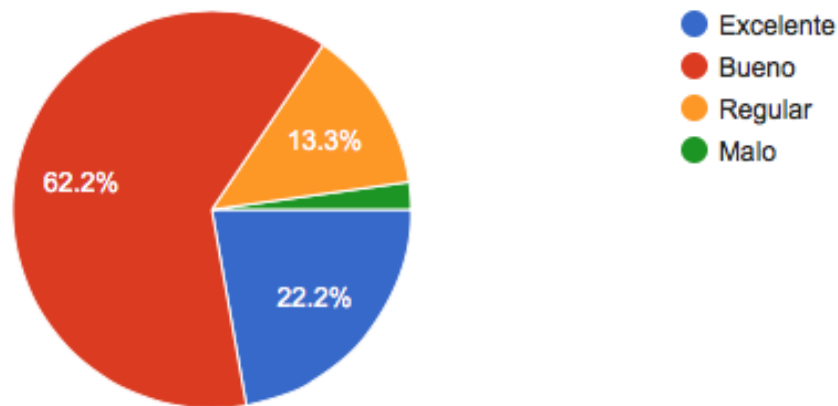
Los miembros del personal en las respuestas obtenidas indicaron que para mantener informados a los afiliados y derecho habientes se comunican de manera verbal, esto derivado del tipo de servicio médico que ofrecen, en el cual es necesario informar cara a cara para que se logre un mejor feedback entre ambos, y para que no se pierda el sentido de la información que se les proporciona.

Así también consideran que por medio de planes educacionales se logrará mantener informados a los afiliados, lo que es conveniente ya que en algunas

ocasiones la información verbal se puede distorsionar, sin embargo, la documentación que queda impresa no se podrá modificar, al contrario, es un aspecto recordativo ya que aporta un soporte a la imagen institucional.

Los carteles también son un medio de comunicación que permite informar a los públicos externos, ya que estos permiten informar, persuadir y fortalecer los mensajes transmitidos, razón por la que los miembros de personal consideran importante este medio para informar a sus pacientes.

### 13. ¿Cómo calificaría la Imagen del Departamento de Cirugía?

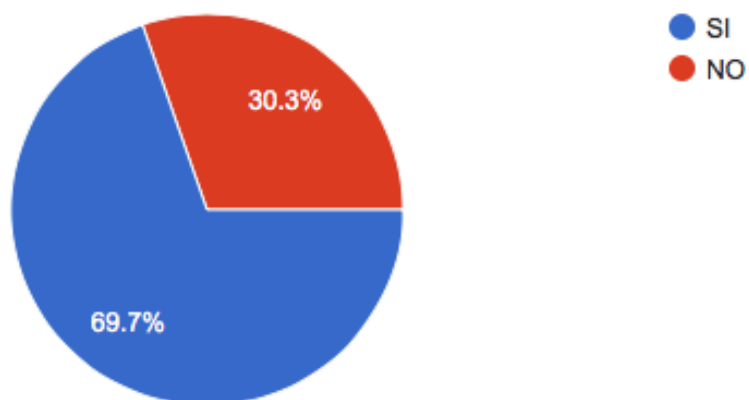


La gráfica muestra que el 62.2% de los miembros del personal califican la imagen del Departamento como buena, es decir que satisface las necesidades internas y externas de toda la población en su conjunto, y ofrece las condiciones requeridas para mantener un clima laboral de armonía, así como una atención de calidad para sus afiliados y derecho habientes.

El 22.2% de los miembros de personal consideran que la imagen del departamento es excelente, situación que beneficia la institución ya que a nivel nacional es el único centro de referencia para la atención quirúrgica en todas las especialidades médicas y el tener una buena imagen exalta y favorece la calidad en la atención que se le brinda a la población.

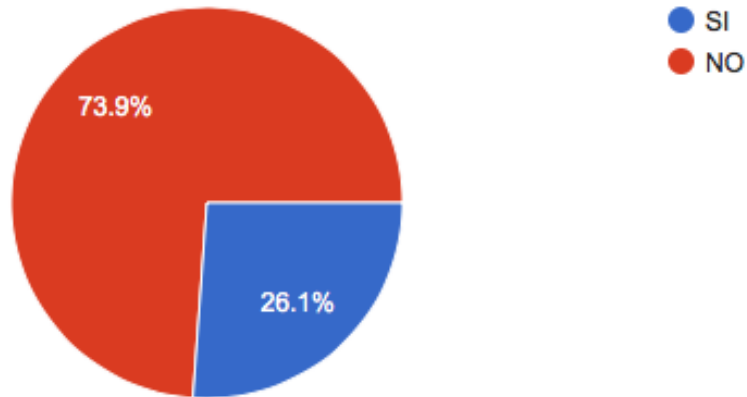
El 13.3% piensa que es regular y el 2.3% es malo, se considera que este pequeña parte de colaboradores no están satisfechos con su labor, esto a causa de diversos factores que pueden involucrar la cultura corporativa, ya que como se observó anteriormente, no se motiva el personal, y tampoco se le reconoce por las labores realizadas, aspecto que deben hacerse para mantener un clima laboral favorable.

#### 14. ¿Usa gafete de identificación?



Según muestra la gráfica el 69.7% sí utiliza gafete para identificarse con sus pacientes, sus compañeros de trabajo, para de crear un ambiente de confianza y seguridad, ya que son reconocidos fácilmente y conocer el empleado con quién se está entablando una conversación, además favorecer a la identidad organizacional ya que es el ADN de la institución y crea una percepción favorable del cliente. El 30.3% de los colaboradores manifestaron que no utilizan gafete de identificación, aspecto que pone en riesgo la identidad visual de la Institución porque los colaboradores no se sienten parte del grupo, y ello provoca una conducta de rechazo hacia la institución, por lo cual es conveniente efectuar cambios de actitud que favorezcan y estimulen sus necesidades para mejorar su identidad organizacional.

15. ¿Considera que las áreas de trabajo son adecuadas para brindar atención a los afiliados y derecho habientes?

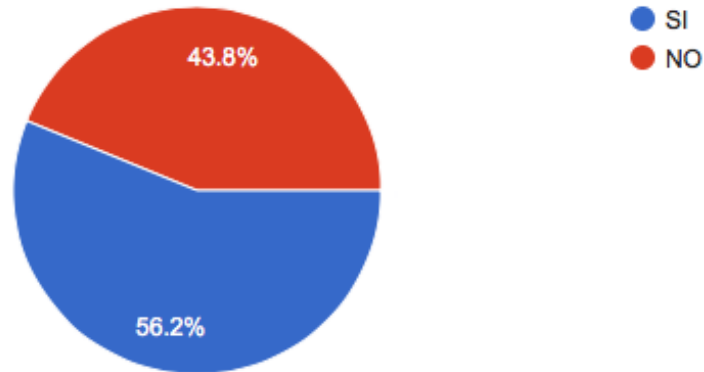


Según los datos obtenidos en la presente gráfica, se establece que el 73.9% de las áreas de trabajo son adecuadas para brindar atención médica, esto debido a que las condiciones son aceptables tanto en personal, infraestructura, calidad en atención e insumos, lo cual favorece el clima laboral ya que el factor ambiental comunica la imagen institucional.

El 26.1% la minoría de encuestados indicó que no son adecuadas las áreas de trabajo para brindar una atención de calidad a los afiliados, esto a causa de las limitantes que existen en falta de personal, mala infraestructura y falta de insumos. Esto denota una debilidad en la comunicación interna ya que el ambiente es un elemento indispensable para que el personal y los públicos externos se sientan satisfechos, por lo cual es necesario cambiar la conducta a través de una propuesta de cultura laboral para crear un clima favorable.



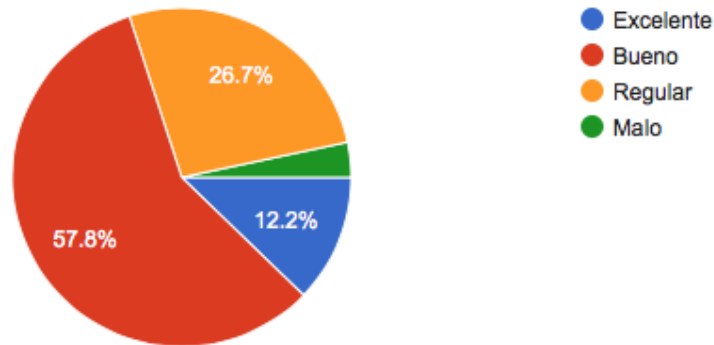
16. ¿Cree que los afiliados y derecho habientes se sienten satisfechos con el servicio que les proporciona?



En esta gráfica se muestra que el 56.2% de los miembros del personal, creen que el servicio médico recibido por los afiliados y derechohabientes, es satisfactorio por parte del área de Cirugía, ello demuestra que el personal se enfoca en brindar una imagen institucional positiva y por tanto los servicios brindados son de calidad y calidez.

El 43.8% de los colaboradores opina que no se le brinda una adecuada atención a los afiliados y derecho habientes, esto es desfavorable ya que debilita la imagen institucional, porque se considera que los servicios médicos no son satisfactorios y no brindan calidad, por lo cual es conveniente crear las herramientas necesarias para cambio de comportamientos y pensamientos en los colaboradores.

17. ¿Cómo califica la imagen del Hospital General de Enfermedades?



Para el 57.8% del personal del Departamento de Cirugía, la imagen del Hospital General de Enfermedades es buena y para el 12.2% excelente, lo cual indica que los aspectos de cultura laboral satisfacen las necesidades humanas de los empleados y se sienten identificados con su filosofía y por tal razón proyectan una identidad fuerte.

El 26.7% indica que es regular y el 3.3% cree que la imagen es mala. Las respuestas anteriores indican que una parte de los empleados no están identificados con la institución, esto a causa de no tener claros los objetivos institucionales, o el desempeño de sus funciones, sin embargo, es necesario crear un clima laboral fuerte que promueva cambio de actitudes.

18. ¿Si la respuesta anterior es mala, de qué forma opina que se puede mejorar la imagen institucional?

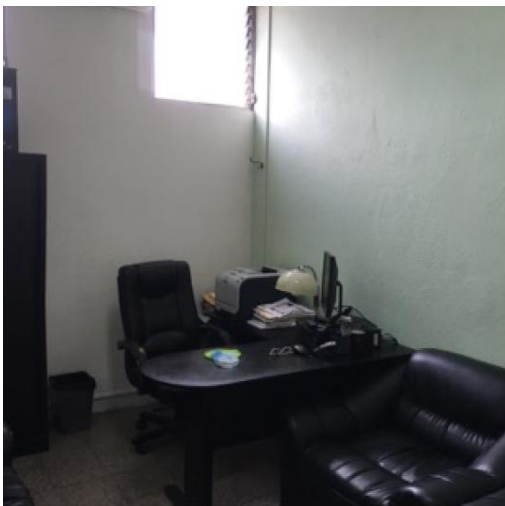
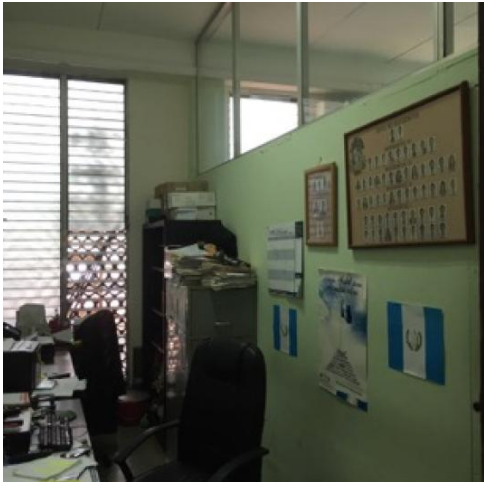
Las respuestas obtenidas indican que el hospital es obsoleto y esta deteriorado, por lo cual deben hacer un hospital nuevo y/o ampliar las instalaciones del hospital para que puede ofrecer las condiciones laborales satisfactorias para prestar un buen servicio de salud.

## Anexo VII

- Fotografías




Fotografía Hospital General de enfermedades



Oficina Administrativa, Departamento de Cirugía

## Anexo VIII

- Carta de solicitud de práctica



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

Guatemala 14 de mayo de 2016  
Of. Postgrado 236-2016

**Doctor**  
**Douglas Stuardo Leonardo Soto**  
**Jefe Departamento de Cirugía,**  
**Hospital General Enfermedades**  
**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-**  
**Presente**

Estimado Dr. Leonardo:

Es un gusto saludarle y a la vez presentarle a la Licenciada Evelyn Roxana De León Pérez, carné No. 199915694, quien es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

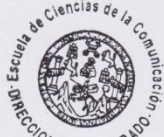
La Licda. Evelyn Roxana De León, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Institución que usted dirige, el mismo consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, y con base a los resultados presentar una Estrategia de Comunicación.


Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que la Licenciada De León, desarrolle el trabajo de graduación en dicha Institución, así como su, *Visto Bueno* al momento de finalizar cada uno de los productos que sean generados en el desarrollo del diagnóstico y estrategia.

Cordialmente,

**“Id y Enseñad a Todos”**

  
Mtro. Gustavo Morán  
Director  
Departamento de Estudios de Postgrado





c.c. archivo

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

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



## Anexo IX

- **Carta de autorización de práctica**



### Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

Departamento de Cirugía  
Hospital General de Enfermedades

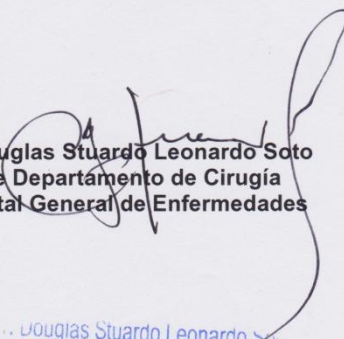
Guatemala, 16 de mayo de 2016

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

Estimado Maestro Moran:

Reciba un saludo cordial, en respuesta al Oficio No. 236-2016 de fecha 14/05/2016, autorizo que la Licenciada EVELYN ROXANA DE LEÓN PÉREZ, con No. de Carné 199915694, realice el Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional y así mismo me comprometo a dar visto bueno a cada producto que la Licenciada De León elabore durante la realización del mismo.

Atentamente,

  
**Dr. Douglas Stuardo Leonardo Soto**  
**Jefe Departamento de Cirugía**  
**Hospital General de Enfermedades**

Douglas Stuardo Leonardo Soto  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA  
Hospital General de Enfermedades

9ª Calle 7-55 Zona 9

Teléfono 2506-1356

[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)

## Anexo X

- Carta de aprobación y aceptación de la estrategia



**Instituto Guatemalteco de Seguridad Social**  
Departamento de Cirugía  
Hospital General de Enfermedades

Guatemala, 23 de septiembre de 2016

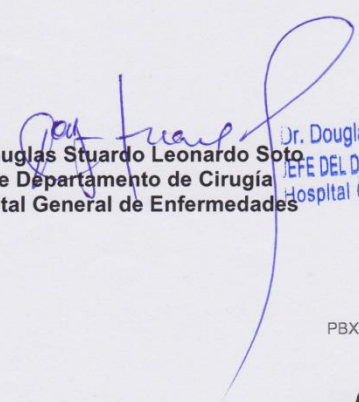
Maestro  
Gustavo Adolfo Morán Portillo  
Director  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria  
Presente

Estimado Maestro Morán:

Reciba un saludo cordial, a través de la presente hago de su conocimiento que he aprobado y recibido satisfactoriamente los productos de la Estrategia de Comunicación Organizacional, originados del diagnóstico realizado en el Departamento de Cirugía del Hospital General de Enfermedades, del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, durante los meses de mayo a septiembre 2016, por la Licenciada EVELYN ROXANA DE LEÓN PÉREZ, con No. de Carné 199915694, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Además le informo, que la implementación de la Estrategia de Comunicación, es importante para fortalecer y mejorar los procesos de comunicación interna y externa en el Departamento de Cirugía.

Atentamente,

  
**Dr. Douglas Stuardo Leonardo Soto**  
Jefe Departamento de Cirugía  
Hospital General de Enfermedades

Dr. Douglas Stuardo Leonardo Soto  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIRUGÍA  
Hospital General de Enfermedades



9ª Calle 7-55 Zona 9, Guatemala, C. A.

PBX: 2506-1300 ext. 2557

[www.igssgt.org](http://www.igssgt.org)