





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



## **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Maestría en Comunicación Organizacional**

### **Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Dispensario Madre Cabrini**

Lic. David Andrés González Tolosa  
Registro Académico No. 201016685

Previo a optar el grado de Magister Artium en  
Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2017

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

### **Autoridades Centrales**

Rector	Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Secretario General	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 Trujillo

#### **Representantes docentes**

Pub. Anaité Machuca

Per. Mario Barrientos

#### **Representantes Estudiantiles**

Lic. Jhonny Michael González Batres

#### **Representante de egresados**

M. Sc. Claudia Xiomara Molina Ávalos

#### **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. A. Gustavo Adolfo Morán

M. A. César Augusto Urizar



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



Guatemala, 16 de octubre de 2017  
**Orden de impresión**  
No.03-2017 GAMP/Machq

Estudiante  
**David Andrés González Tolosa**  
Registro Académico No. 201016685

Estimado Estudiante González:

Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por la Terna Examinador con el título **“DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DISPENSARIO MADRE CABRINI”**, 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 la biblioteca Flavio Herrera y un trabajo de graduación y un CD en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

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

Atentamente,

**“D Y ENSEÑAD A TODOS”**

MSc. Sergio Vinicio Morataya García  
Director ECC



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

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

## **Dedicatoria y agradecimientos**

A Dios

A mi madre, padre y hermana

A mi familia

A mis amigas y amigos

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Escuela de Ciencias de la Comunicación

Al pueblo de Guatemala

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

## Índice

Resumen .....	i
Introducción.....	ii
Justificación .....	iii
CAPITULO 1 .....	1
Diagnóstico situacional.....	1
1.1. Ubicación geográfica .....	1
1.2. Naturaleza de la institución.....	2
1.3. Líneas estratégicas .....	4
1.3.1. Misión.....	4
1.3.2. Visión .....	5
1.3.3. Valores.....	5
1.4. Principales actividades.....	6
1.4.1. Medicina Interna.....	6
1.4.2. Programa Materno Infantil .....	6
1.4.3. Programa del Adulto Mayor.....	7
1.4.4. Mujer, tu vales .....	7
1.4.5. Centro Chispa .....	8
1.4.6. Niño Sano .....	8
1.4.7. Pastoral Juvenil.....	8
1.5. Actores internos y externos.....	9
1.5.1. Internos .....	9
1.5.2. Externos .....	9
1.6. Organigrama .....	11
1.7. Perfil del trabajador .....	11

CAPÍTULO 2 .....	13
Fundamentos epistemológicos.....	13
2.1. Comunicación y comunicación organizacional .....	13
2.2. Comunicación interna y externa .....	15
2.3. Comunicación formal e informal .....	17
2.4. Comunicación vertical, horizontal y circular.....	18
2.5. Imagen e identidad corporativa.....	20
2.6. Perfil del comunicador en las organizaciones.....	21
CAPÍTULO 3 .....	23
Metodología aplicada .....	23
3.1. Planteamiento del problema.....	23
3.2. Objetivos del diagnóstico.....	23
3.2.1. General .....	23
3.2.2. Específicos .....	23
3.3. Enfoque .....	24
3.4. Tipo de investigación.....	24
3.5. Técnicas .....	24
3.6. Instrumentos.....	24
3.7. Población y muestra.....	26
3.8. Análisis de la información .....	26
CAPITULO 4 .....	28
Diagnóstico comunicacional.....	28
4.1. Comunicación interna .....	28
4.1.1. Horizontal.....	28
4.1.2. Vertical.....	29

4.1.3.	Circular.....	30
4.1.4.	Medios de comunicación interna .....	32
4.1.5.	Identidad e imagen institucional .....	33
4.1.6.	Cómo afecta la comunicación organizacional.....	35
4.1.7.	Comunicación en crisis .....	36
4.2.	Comunicación externa .....	37
4.2.1.	Usuarios.....	37
4.2.2.	Instituciones.....	38
4.2.3.	Análisis de la identidad corporativa .....	39
4.2.4.	Análisis de la imagen corporativa .....	42
4.2.5.	Comunicación en crisis.....	50
4.3.	FODA.....	51
4.3.1.	Análisis y pronóstico de la situación .....	52
4.4.	Factores influyentes .....	55
4.4.1.	Directos.....	55
4.4.2.	Indirectos .....	55
4.4.3.	Árbol de problemas .....	57
4.5.	Determinación de prioridades comunicacionales .....	58
4.6.	Propuesta de soluciones .....	61
4.6.1.	Posibles soluciones.....	61
4.6.2.	Funciones de la comunicación y relación con la propuesta de soluciones.....	61
4.6.3.	Teorías de la comunicación .....	62
CAPÍTULO 5 .....		66
Estrategia de comunicación organizacional .....		66
5.1.	Justificación .....	66

5.2.	Objetivos de la estrategia.....	67
5.2.1.	Objetivo general .....	67
5.2.2.	Objetivos específicos.....	67
5.3.	Público Objetivo .....	68
5.3.1.	Interno: .....	68
5.3.2.	Externo: .....	68
5.4.	Propuesta.....	68
5.5.	Matriz de coherencia.....	70
5.6.	Plan de comunicación .....	72
5.7.	Validación de la propuesta.....	77
5.8.	Cronograma de implementación .....	77
5.9.	Monitoreo y evaluación .....	78
5.10.	Visión a futuro.....	80
5.10.1.	Comunicación interna: .....	80
5.10.2.	Comunicación externa .....	81
	Conclusiones.....	82
	Referencias .....	83
	Anexos.....	85
	Anexo 1 - Guía de observación del diagnóstico	
	Anexo 2 - Guía entrevista del diagnóstico	
	Anexo 3 – Encuesta del diagnóstico	
	Anexo 4 - Guía grupo focal del diagnóstico	
	Anexo 5 - Cronograma de trabajo, diagnóstico	
	Anexo 6 – Frecuencia de reuniones laborales en su área	
	Anexo 7 - Perfil de Coordinación de Comunicación	

- Anexo 8 - Manual de identidad institucional
- Anexo 9 - Manual de imagen institucional
- Anexo 10 - Guía de comunicación interna
- Anexo 11 - Guía de crisis
- Anexo 12 - Plan digital de difusión en redes sociales
- Anexo 13 – Carta de solicitud de prácticas
- Anexo 14 – Carta de autorización de prácticas
- Anexo 15 – Carta de aceptación de productos

### **Índice de gráficas**

Gráfica 1 ¿Cómo considera los procesos de comunicación externa en la institución?.....	28
Gráfica 2 ¿Qué canal de comunicación interna considera más efectivo?.....	30
Gráfica 3 ¿Conoce la filosofía institucional? .....	34
Gráfica 4 ¿Qué tan identificado está con la organización? .....	34
Gráfica 5 ¿Qué canales de comunicación externa conoce?.....	43
Gráfica 6 ¿Cómo considera los procesos de comunicación externa en la institución .....	44

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Imagotipo versión A.....	40
Ilustración 2 Imagotipo versión B.....	40
Ilustración 3 Imagotipo versión C.....	40

Ilustración 4 Imagotipo versión D.....	41
Ilustración 5 Imagotipo versión E.....	41
Ilustración 6 Perfil de Facebook A.....	49
Ilustración 7 Perfil de Facebook B.....	49
Ilustración 8 Página web.....	50
Ilustración 9 Árbol del problema comunicación interna.....	57
Ilustración 10 Árbol del problema comunicación externa.....	57

### **Índice de tablas**

Tabla 1 FODA.....	51
-------------------	----

## **Resumen**

El Dispensario Madre Cabrini, fue fundado en el año de 1998, en la aldea Bárcenas, del municipio de Villa Nueva en el departamento de Guatemala, y es una institución no lucrativa, dedicada a realizar acciones enfocadas a brindar beneficios para el desarrollo social local, a través de diferentes programas de formación y de salud, prestando atención al público en general, principalmente personas de escasos recursos.

Esta organización fue evaluada a través de la realización de un diagnóstico de comunicación, que contempló los procesos utilizados de carácter interno y externo, sus canales actuales y el impacto que estos tienen dentro del desarrollo institucional. Este estudio fue realizado a través de encuestas, entrevistas, observación y grupo focal, con interpretación cualitativa y cuantitativa, para detectar el funcionamiento institucional con sus diferentes públicos e impacto, desde el punto de vista de la comunicación organizacional. Sus diferentes canales, tanto formales como informales, los flujos de información, procesos de interacción e integración, difusión y alcance con beneficiarios, son elementos contemplados en este proceso de evaluación.

Los datos que se obtuvieron sobre las diferentes problemáticas, fueron el punto de partida para el desarrollo de una estrategia de comunicación que contribuya a mejorar los procesos internos como externos. En esta fase, se realizó el diseño y elaboración de propuesta que atendiera las necesidades como la carencia de departamento de comunicación, poco conocimiento de la filosofía y elementos institucionales, limitada socialización de resultados, pocos espacios de integración, difusión institucional y una imagen institucional poco consolidada. Partiendo de lo anterior, se propusieron acciones mediante una estrategia de comunicación, incluyendo la estructuración de materiales a emplear, que contribuyan a fortalecer la institución en los campos priorizados, así como al alcance de sus objetivos.

## **Introducción**

El Dispensario Madre Cabrini, tiene como objetivo primordial, ante las diferentes necesidades de personas con una situación de recursos económicos limitados, brindar atención en emergencias mínimas, pediatría, acceso a servicios médicos, formación a mujeres víctimas de violencia y a de carácter eclesial. Esta organización atiende 11 comunidades de la Aldea Bárcena, del municipio de Villa Nueva, por medio de sus diferentes programas y servicios sociales, siendo una alternativa con bastante aceptación en los residentes de las localidades aledañas.

Durante el proceso de diagnóstico en el Dispensario Madre Cabrini, se determinaron diferentes problemas, a través de la implementación de técnicas y herramientas, acompañadas del análisis propio, buscando determinar el curso actual y de qué forma intervenir en la organización para obtener una mayor productividad, a través de la comunicación. Para esto, se evaluaron sus diferentes canales, tanto formales como informales, los flujos de información, procesos de interacción e integración, difusión y alcance con beneficiarios, son elementos contemplados en este proceso de evaluación.

En el marco de lo establecido anteriormente, se desarrolló una estrategia de comunicación que propone diferentes acciones que contribuyan a la optimización de los procesos institucionales, brindando la oportunidad de mejorar el desempeño de la misma ante sus objetivos. Las áreas priorizadas fueron la ausencia de una coordinación de comunicación, filosofía e imagen institucional, socialización de resultados, integración y difusión institucional.

Para fortalecer la institución, fue desarrollada una propuesta de estrategia de comunicación que contempla acciones en el marco de los resultados obtenidos previamente. Guía para gestión de crisis, manual de identidad, manual de imagen, plan de redes sociales guía de difusión y el desarrollo del perfil para la coordinación de comunicación.

## **Justificación**

La comunicación es un elemento transversal dentro de todo tipo de relación humana que contribuye al alcance de objetivos. Por ese motivo, las instituciones al estar conformadas por y para personas, deben realizar acciones estructuradas a través de estrategias de comunicación, optimizando la interacción para así cumplir con el fin organizacional.

Al ser una institución de carácter social, la forma en que se acerquen a las personas que conforman su público meta, así como la correcta coordinación a nivel interno, permitirá generar un impacto positivo para la localidad. Dependiendo de cómo realizan dichas acciones, los procesos de comunicación pueden marcar una diferencia importante, contribuyendo a agilizar y mejorar el funcionar corporativo.

En una localidad donde gran parte de su población está dentro de la economía informal, con poco desarrollo urbano, social y académico, tener acceso a este tipo de servicios ofrecidos por la institución Dispensario Madre Cabrini de forma gratuita o accesible, es importante para colaborar a mejorar sus condiciones de vida y de desarrollo.

# **CAPITULO 1**

## **Diagnóstico situacional**

### **1.1. Ubicación geográfica**

La sede institución se encuentra en 2ª. Calle “a” 11 – 74. Zona 3, perteneciente a la aldea de Bárcenas, del Municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala (Dispensario, 2017). A través del servicio que presta la institución “Dispensario Madre Cabrini”, tiene cobertura en otras aldeas y comunidades colindantes, siendo las siguientes:

- Aldea de Bárcenas, villa nueva
- Aldea “lo de Ramírez”
- San Miguel el Zope
- La Joya
- El Tablón
- Altos de Bárcena
- Planes de Bárcena
- Ulises Rojas
- Villa Nueva

La población que asiste a la institución para recibir la asistencia médica que presta, en su mayor parte proviene de la Aldea de Bárcenas, Lo de Ramírez y San Miguel el Zope por su cercanía a la sede.

Altos de Bárcena, Planes de Bárcena y Ulises Rojas, son comunidades cercanas, aunque su acceso muchas veces ya implica utilizar transporte público para trasladarse a la organización, caso contrario de las anteriores que la distancia es reducida.

Por otro lado, La Joya y El Tablón son comunidades más rurales, que, pese a ser parte de las mismas comunidades mencionadas anteriormente el traslado hacia la Aldea de Bárcenas puede durar 30

minutos en caminos de terracería, pero que, por las mismas condiciones socioeconómicas, utilizan los servicios prestados.

Sin embargo, la institución además de los servicios médicos dentro de la sede posee el programa “Materno infantil”, que brinda cobertura a otras comunidades alrededor de Bárcenas, mencionadas a continuación (Dispensario, 2017):

- 20 de Octubre
- Plan Grande
- Peña de Oro
- Los Olivos
- Carmen del Monte
- Archila

Por último, es importante añadir que el Dispensario Madre Cabrini, así como sus programas desarrollados en las comunidades mencionados del Municipio de Villa Nueva, pertenece a una institución matriz “Asociación Congregación de las Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús”. Dentro de su estructura está conformada por otra institución de beneficencia, “Dispensario San José”, que se encuentra ubicado en la zona 6 de la Ciudad de Guatemala (Dispensario, 2017). Sin embargo, cada una tiene funcionamiento independiente, por lo que no existe relación directa.

### **1.2. Naturaleza de la institución**

El fin de la institución es “Brindar atención a emergencias mínimas, prestar atención pediátrica, ofrecer servicios médicos, realizar procesos de capacitaciones dirigidos a mujeres víctimas de violencia y a líderes comunitarios eclesiales” (Dispensario, 2017) este último que contempla su fin de formación religiosa.

Esta fundación es considerada como una “Organización No Gubernamental, sin embargo, dentro es vista como una organización de carácter civil” (Aquino, 2017).

Esta labor está determinada por el origen de su institución matriz, la cual tiene sus inicios fuera del continente americano y que, por medio de sus diferentes sedes, replica el ideario inicial de la organización. Sin embargo, es importante resaltar que tienen funcionamiento independiente.

“La Congregación de las Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús, fue fundada por Santa Francisca Javier Cabrini, el 14 de octubre de 1880, en la ciudad de Codogno, Italia” (Dispensario, 2017).

Esta información hace referencia a la fundación de la Congregación a nivel internacional, que permite comprender, más allá de sus más de 100 años de trabajo o del lugar de origen que está muy apegado a la iglesia católica por su fuerte presencia en Italia, también le brinda sentido al nombre utilizado en la sede de beneficencia ubicada en Villa Nueva.

“La intención original de la fundación era la evangelización en la China, sin embargo, las condiciones de la migración italiana hacia Estados Unidos, lleva a Madre Cabrini, a dirigir sus proyectos hacia ese país. Llegó a EE. UU. El 31 de marzo de 1889 y desarrolla diferentes apostolados al servicio de las necesidades de los migrantes”. (Dispensario, 2017).

Para comprender su trabajo actual, debe realizarse una retrospectiva del campo inicial en el que se enfocó la organización, pues los migrantes siempre han sido grupos sociales con escasos recursos y condiciones de salud muy precarias, las cuales son atendidas por organizaciones religiosas.

Según su sitio web (Dispensario, 2017), fue en el año 1976 que ingresan a Guatemala en la comunidad Proyecto 4 – 10 de la zona 6, por medio de los servicios prestados como “Dispensario San José”, además de servicios apostólicos. Y específicamente para el sector de Bárcenas, es en el año de 1990 que fundan la sede regional, con el objetivo de formar líderes de las comunidades eclesiales existentes, el apoyo y fortalecimiento de las mujeres en coordinación con la pastoral local.

En el año 1998, comienzan a realizar el servicio comunitario en el área de salud a través consultas pediátricas realizadas por médicos voluntarios, en la casa de las hermanas, demostrando el alto índice de necesidad en la comunidad de servicios médicos, por lo que surge el Dispensario “Madre Cabrini” como funciona actualmente (Dispensario, 2017).

### **1.3. Líneas estratégicas**

La filosofía institucional del Dispensario Madre Cabrini es producto de la filosofía de la Asociación Congregación Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús, sus lineamientos son transmitidos desde la matriz. Se encuentra en sus diferentes portales digitales, como su sitio web, así como en redes sociales.

#### **1.3.1. Misión**

Somos un equipo humano, competente y comprometido, que ejecuta acciones de apoyo al migrante y adulto mayor, proyectos de salud, promoción de la mujer, desarrollo integral de la niñez y juventud.

Trabajamos con enfoque ambiental, en un ámbito de respeto, honestidad, honradez y amor al prójimo; asumiendo los valores de la reparación, misericordia y caridad, como una forma de hacer visible el rostro de Jesús. (Dispensario, 2017).

La primera parte de la misión institucional actualmente rige las funciones reales de la institución, pues el personal que la integra tiene grados académicos universitarios en el campo de medicina y sus diferentes ramas en las que brindan cobertura. Sus proyectos, tanto a nivel médico como en las otras áreas (desarrollo social) atienden a las poblaciones mencionadas, aunque posiblemente en menor medida a los migrantes.

En el segundo punto, explican cómo aplican en su funcionar ideal los valores corporativos y como fungen estos dentro del desempeño del recurso humano con el que cuentan. Estos principios son regidos a la filosofía de la iglesia católica y de uno de sus máximos íconos que determinan los mismos. Sin embargo, el término “ambiental” es bastante ambiguo para una institución que lo más cercano a utilizar de insumos químicos es por los recursos empleados en la atención médica, sin embargo, es positivo que se mencione que tienen un cuidado especial en ese aspecto.

En este punto, es importante señalar que la filosofía institucional no coincide en los portales, a pesar de que se busca difundir en el público, pierde coherencia y afecta la integridad institucional

ante, no solo los beneficiarios, sino también con organizaciones que pueden ser aliados para generar mayor impacto social.

### 1.3.2. Visión

De igual manera, su visión organizacional se encuentra descrita en su página web , citando lo siguiente: ser una organización auto sostenible, en constante crecimiento, reconocida por la excelencia en la prestación de servicios que contribuyan al desarrollo integral de la población más empobrecida de Guatemala (Dispensario, 2017).

Como organización tienen claro hacia dónde quieren llegar y quiénes serán los beneficiarios constantes de su proyecto. Deja sentadas las bases para la inclusión de diferentes programas que puedan atender otras áreas según las necesidades sociales, así como mantener la profesionalización del personal que preste sus servicios con vocación al Dispensario.

### 1.3.3. Valores

Como parte de sus líneas estratégicas, los valores que guíen su accionar, solamente son mencionados en su página de internet, y están establecidos como elementos guía tomando como base los aplicados por la fundadora de la institución.

Estos son mencionados en su misión, por lo que existe una clara relación entre sus lineamientos. A manera de observación, únicamente con excepción de “honradez”, por ser el único que no está replicado en este apartado, todos fortalecen su trabajo o funcionamiento diario, siendo los siguientes (Dispensario, 2017):

- Amor al prójimo
- Caridad
- Misericordia
- Reparación
- Respeto
- Honestidad

#### **1.4. Principales actividades**

A pesar de que la institución dio inicio como un programa de formación con enfoque religioso, ampliaron los servicios ofrecidos a la comunidad evaluando las necesidades y carencias presentadas. Actualmente el Dispensario Madre Cabrini cuenta con 4 programas establecidos, donde continúan los grupos de formación religiosa, servicios médicos y de atención a personas con escasos recursos y condiciones sociales precarias.

##### **1.4.1. Medicina Interna**

La organización en el campo médico y la cobertura que ofrece se especializa en “Diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades que afectan a todo el organismo o a un solo órgano y no requieren asistencia quirúrgica. Por eso el médico internista puede atender simultáneamente varias enfermedades”. (Dispensario, 2017).

Las enfermedades a las cuales prestan atención por medio del programa son:

- Diabetes
- Obesidad
- Colesterol y triglicéridos
- Gastritis, colitis, reflujo gástrico
- Infecciones: respiratorias, digestivas, urinarias, de la piel
- Cardiovasculares: Infartos, hipertensión, insuficiencia cardíaca, arritmias.
- Enfermedades reumáticas y autoinmunes: lupus, artritis, gota, osteoartritis.

##### **1.4.2. Programa Materno Infantil**

“Está dirigido a niños entre las edades de 0 a 7 años de edad con estado de desnutrición crónica o aguda o que pertenecen a una familia de escasos recursos económicos, pues su objetivo principal es contribuir a la disminución de la desnutrición crónica en el país”. (Dispensario, 2017).

Este programa está realizado en coordinación con la fundación Cáritas Arquidiocesana, por medio de capacitaciones a las juntas directivas comunitarias, principalmente hacia madres de familia.

Realizan un trabajo directo en control de peso y talla de los niños, controles de vacunación, frecuencia de disentería y resfríos en los menores. También ofrecen servicio de nutrición, acompañado de entrega de insumos de primera necesidad (arroz, frijol, lenteja y carne de pavo enlatada).

Este programa es complementado con el proceso de formación de líderes comunitarias, con dos años duración, tratando los temas de liderazgo comunitario, derechos de la niñez y la mujer, organización comunitaria e identidad cultural, junto con nutrición y atención a menores.

#### 1.4.3. Programa del Adulto Mayor

“Propiciar a las personas de la tercera edad un lugar donde pueden encontrarse, compartir su fe a través de la oración, recrearse, practicar ejercicios acordes a su edad, y que les ayudan a poner en práctica sus habilidades motrices” (Dispensario, 2017).

Al igual que en su filosofía institucional, se brinda especial atención hacia los grupos con menos oportunidades de desarrollo y buen vivir, como las personas de la tercera edad. A través de este programa se incentiva también a la participación y apertura de espacios para que los asistentes puedan expresarse por medio de sus habilidades.

Este programa es atendido en su mayoría por los voluntarios que se integran a las funciones del Dispensario Madre Cabrini, aportando interacción con grupos sociales diferentes y buscando integración local entre personas de la tercera edad.

#### 1.4.4. Mujer, tu vales

Es uno de los programas más recientes en la institución, que se dedica a brindar atención a mujeres que han sufrido violencia intrafamiliar, además de realizar procesos de formación, generar

independencia económica y dar acompañamiento para fortalecer la autoestima de las personas por medio de ayuda psicológica (Aquino, 2017).

#### 1.4.5. Centro Chispa

Aquino (2017) indica que este programa, Dirigido a menores de edad comprendidos de los 4 a 12 años, por medio de procesos educativos lúdicos, fortalecer sus conocimientos y brindar atención especializada colaborando con su aprendizaje. Funciona de lunes a viernes por las tardes, dividido en módulos para atender las necesidades de cada etapa de niños y niñas. Actualmente está cargo de una maestra, quien coordina con padres de familia el proceso, sus evaluaciones y seguimiento posterior. Este programa surge por medio del Materno Infantil.

#### 1.4.6. Niño Sano

Al igual que el Centro Chispa, surge del programa Materno Infantil, con la diferencia que son controles de salud dirigido a niños que presentan un cuadro clínico óptimo, como prevención. Se brinda asesoría a los padres y madres al acompañar a sus hijos y así evitar problemas más complejos en el futuro (Aquino, 2017).

#### 1.4.7. Pastoral Juvenil

Este proyecto, directamente manejado por las hermanas integrantes de la ACHMSCJ, tiene como objetivo acompañar, brindar asesoría, apoyar a los jóvenes que son miembros de las comunidades juveniles, por ser ejes de cambio en la sociedad, así como grupos vulnerables ante las condiciones sociales actuales. Junto con lo descrito anteriormente, se encuentra también compartir reflexiones sobre temas específicos, compartir en diferentes actividades realizadas por ellos con el fin de tener una presencia activa en la comunidad. (Dispensario, 2017).

Este punto, así como los demás programas con los que cuentan, buscan brindar atención a grupos afectados por la violencia, pobreza y desintegración social.

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

### **1.5.1. Internos**

Según Aquino (2017), encargada de Recursos Humanos, la organización está conformada por los departamentos o direcciones que se mencionan a continuación, que, a pesar de no estar establecidas en un organigrama oficial, actualmente funcionan de una manera circular.

- Asamblea General: Conformada por las Madres a nivel internacional
- Junta Directiva: a nivel regional, las Madres son quienes manejan al Dispensario Madre Cabrini.
- Coordinadora General: Cumple funciones a nivel nacional.
- Coordinadora local: Hay una Madre delegada por parte de las anteriores para dar seguimiento y dirección al Dispensario como tal.
- Recursos humanos
- Administración:
  - Mantenimiento y limpieza
  - Servicios Médicos
  - Servicios Paramédicos (Laboratorio / Enfermería)
  - Farmacia
- Contabilidad General
  - Auxiliares contabilidad

Como observaciones producto de este diagnóstico, no cuentan con un departamento dedicado a comunicación, por lo que los materiales o herramientas actuales han sido desarrollados por practicantes, personal contratado para dichos resultados o el mismo equipo.

### **1.5.2. Externos**

Hay instituciones con las cuales se tiene una relación directa, producto de su afiliación a la Asociación de Entidades de Desarrollo y Servicios No Gubernamentales, en donde consolidan

acciones para su fortalecimiento y reconocimiento, para realizar proyectos, capacitaciones y coordinaciones para establecer alianzas estratégicas.

Sin embargo, por medio de diferentes gestiones y actividades, han encontrado espacios estratégicos en instituciones tanto públicas como privadas, para generar mayor impacto en la sociedad.

De igual manera, la institución al ser de carácter religioso tiene vínculo con organizaciones con los mismos fines, así como otras que no manejan el enfoque religioso, pero si realizan labores como ayuda social, apoyo a sectores de escasos recursos y con poblaciones en riesgo, tanto a nivel local como nacional.

- Radio María
- Municipalidad de Villa Nueva
- Arquidiócesis de Bárcenas
- Cáritas Arquidiocesana (Da seguimiento al programa Materno Infantil)
- Municipalidad de Guatemala
- Hospital Infantil Juan Pablo Segundo (convenio de cooperación para atención de pediatría)
- Asociación de Entidades de Desarrollo y Servicios No Gubernamentales, ASINDES
  - o Goodneighbors Guatemala
  - o Heifer International Guatemala
  - o Visión Mundial
  - o Fundación Agros
  - o Asociación Hogar y Desarrollo
  - o Food for the Hungry
  - o ACEDIF
  - o Fundación Carroll Behrhorst
  - o Asociación ECO
  - o Habitat para la Humanidad
  - o ASDesarrollo
  - o Kinder not hilfe

- Fundación del Centavo
- Asociación Casa del Niño
- Compassion International Guatemala
- The Shalom Foundation
- ASCATED
- Sagrada Tierra
- Fundación Contra el Hambre
- ASEDECHI

### **1.6. Organigrama**

Actualmente la institución no cuenta con un organigrama aprobado para su empleo a nivel organizacional, que dificulta la estructuración de la misma, así como el desarrollo de funciones para cada trabajador. No está determinado ningún canal de respuesta y atención, más allá de saber quiénes son los mandos altos institucionales, pero no a nivel de departamentos internos.

### **1.7. Perfil del trabajador**

Entre los aspectos esenciales que se evalúan para la integración del personal en el Dispensario Madre Cabrini, están los principios institucionales. Por medio de evaluaciones psicométricas y entrevistas específicas para cada área, se lleva a cabo el proceso de selección con el fin de integrar personas que reflejen esos valores.

Estos son Amor al prójimo, que representa la entrega y conciencia social del candidato; Caridad, pues el lucro no es el motor de esta organización, sino poder ayudar a las personas; Misericordia, debe ser alguien compasivo o muy “humano” en su accionar; Reparación, que colabore con otros; Respeto, hacia las personas que son beneficiadas como con los compañeros de equipo y autoridades superiores; Honestidad, una persona íntegra.

Así mismo, deben cumplir con requisitos académicos según sea el área en la cual va a desenvolverse. En el área médica, pues deben ser profesionales egresados universitarios, propios de la facultad de medicina (así como sus especializaciones que requiera el cargo); de igual manera

para el departamento contable, entre otros, demostrando que el personal si está relacionado desde la formación con sus funciones.

Dentro de los requisitos, se cuenta con la Tarjeta de Salud, pues se tiene contacto directo con personas en condiciones de salud vulnerables, por lo que manejan con mucho cuidado este aspecto, reflejando la responsabilidad del compromiso que asumen.

Finalmente, a pesar de ser una institución de carácter religiosa y con orientación católica, no son aspectos que sean considerados para fungir dentro de la organización, indicó Aquino.

## CAPÍTULO 2

### Fundamentos epistemológicos

#### 2.1. Comunicación y comunicación organizacional

Como principio, tomaremos a la comunicación como “Compartir significados mediante el intercambio de información” (Castells, 2009, p. 86). De esta forma, contemplaremos que siempre existirán mensajes, sean intencionales o no intencionales, pues todo ser humano, así como institución, transmite mensajes hacia otras personas o públicos, que dependiendo del contexto en el que se desenvuelven, serán interpretados, contribuyendo a la formación en la mente del receptor.

Anteriormente se expone que las empresas al estar conformadas por personas, responden a los procesos de comunicación como producto del manejo de las mismas en sus dos vías, internas y externas, lo cual se amplía con la siguiente ponencia de George Miller (1974), sobre la comunicación: Plantea que es un proceso dinámico o activo, que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes o que estén en constante acción, con sus individuos u organizaciones, siendo una función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y procesos internos unos con otros.

En Guatemala, la comunicación de carácter organizacional está comenzado a ser contemplada por diferentes organizaciones, que por diferentes motivos se ha visto atraída a implementar procesos más formales, especializando sus procesos de interacción con sus diferentes públicos. Las instituciones han dejado de enfocarse únicamente en la comunicación como difusión o como sucede en muchos casos, solo como mercadeo o publicidad, dando inicio a realizar estrategias que fortalezcan desde el interior de las organizaciones, así como a manejar desde otros enfoques su relación con los públicos externos.

“En los últimos tiempos, la comunicación ha adquirido una importancia vital en el seno de las organizaciones, sea una empresa, una institución pública, una organización social, etc.

Hoy, cualquier organización que pretenda tener unas correctas relaciones con sus públicos necesita comunicar y desarrollar adaptaciones mutuas que sean beneficiosas para ambos. La Teoría de las Organizaciones ha ido desarrollando una dinámica de diferentes concepciones que persiguen la mejora de los procesos internos y externos de las entidades”. (Asociación, 2009, p. 19)

Esta nueva interpretación de los procesos de comunicación, nos apertura a una diversidad de elementos a contemplar para optimizar la gestión institucional, a través de implementar procesos más adecuados y que respondan a la realidad en la que se encuentra inmersa. Permitiendo fortalecer a las empresas a nivel interno, como su trato con el personal o procesos propios de su naturaleza, así como a nivel externo, con el público meta al cual dirigen sus esfuerzos o entorno como con proveedores, stakeholders, entre otros.

“A medida que las instituciones se han ido haciendo conscientes de que el clima favorable de las relaciones entre una institución y sus públicos propicia la consecución de sus objetivos, han visto la necesidad de racionalizar y encauzar adecuadamente su comunicación tanto con públicos internos como externos. Para satisfacer esta necesidad se han ido desarrollando diversas clases de mecanismos”. (Muriel & Rota, 1980, p. 237)

Ya lo planteaban hace más de 30 años Muriel y Rota, indicando la importancia en el alcance de los objetivos institucional, sean de lucro o de carácter social, de saber cómo comunicarse con los públicos que giran en el entorno de la organización. Así como también diferentes mecanismos, que contemplan desde todo recurso humano capacitado en el área, también equipo adecuado, pero no dejando fuera del respaldo de autoridades y personal dentro de la empresa para desarrollar los planes de comunicación.

Por tanto, definiendo la comunicación organizacional como producto de las condiciones mencionadas anteriormente, será la definición dada por Pablo Ansele (2010, p. 3) siendo el “Entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización”. Todo aquel proceso de

comunicación que se desarrolla en el entorno de la institución, contemplando el público interno, externo y la forma en que se realiza de manera intencional o no.

Esto nos permite inferir que las empresas comunican en todo momento, por lo que, si se busca fortalecer a la institución como tal, se deben realizar esfuerzos en los diferentes componentes que la conforman. Desde cómo se realizan la comunicación de un superior al equipo de trabajo, la facilidad con la que fluye la comunicación entre departamentos o la facilidad de acceso y contacto que se tenga como usuario con la organización, entre muchas otras variables.

Para ello, se debe contemplar que la comunicación dentro de una institución puede ser verbal, no verbal; formal e informal; ascendente, descendente (ambas contempladas como vertical), horizontal y circular; existe aquella enfocada a la construcción de marca; como se realizan sus relaciones públicas; la gestión de crisis; externa e interna entre otros enfoques.

## **2.2. Comunicación interna y externa**

La comunicación interna, puede ser definida como lo indica Fernández Collado (2005):

“Aquel conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar, agilizar u optimizar el flujo de mensajes que, de manera formal o informal, se da entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; así mismo plantea que pueden, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los receptores internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.”

Esta es fundamental para el buen desempeño laboral y el alcance de objetivos, pues es aquella que se enfoca en el trabajador, en satisfacer a los trabajadores en cuanto a la información y comunicación por medio de flujos, que integra en funciones y como equipo a los trabajadores. Además, puede ser complementada por la siguiente definición:

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de uso medios de

comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados a contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade, 2005, p.17)

Ya no es únicamente manejada como procesos para difusión de mensajes institucionales, sino también como motor de cambio en las relaciones internas. Es una herramienta importante en los procesos de construcción o fortalecimiento de la identidad institucional, así como de las relaciones más allá de solo responder a una institución, contemplando el factor humano.

En cuanto a la comunicación externa, se interpretará como aquella que dentro de su campo de acción esté integrada por:

“Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas como la Publicidad.” (Andrade, 2005, p. 17)

Otra definición que nutre este concepto es aquella que plantea a la comunicación organizacional no solo como un proceso de traslado de información hacia públicos que se encuentran fuera del marco funcional de la institución, siendo aquella que “Trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando.” (Castro, 2007, p. 17)

Como se plantea anteriormente, la comunicación externa si bien es la que se dedica a enviar mensajes estructurados manejados por procesos de relaciones públicas o publicidad y mercadeo, también se encarga de la formulación de elementos institucionales que fortalezcan la aceptación de la misma. Si una organización contiene mensajes de respaldo, en su accionar y percepción que sean coherentes con su fin, estará enviando más que mensajes repetitivos pautados o espacios gestionados, sino estará enviando su esencia hacia los receptores.

En organizaciones de carácter social, la comunicación externa es importante para colaborar a la difusión tanto de sus servicios, como de los resultados que obtienen, contemplando canales viables por condiciones sociales, así como propias de la institución.

La comunicación organizacional debe ser vista como un eje transversal para el desempeño de las instituciones, compleja en el sentido de que es amplia y trascendental en las empresas, no solo como ventas o periodismo. Sin importar si su fin es de lucro o de carácter social, es importante que se establezcan estrategias que fortifiquen a la entidad.

### **2.3. Comunicación formal e informal**

“El propósito es lograr entendimiento común entre el emisor y el receptor. La unidad básica de la comunicación en una organización es el enlace entre el gerente y subordinado.” (Hernández, 2015)

Al hablar de comunicación en una organización, difiere de hablar simplemente la interacción burda entre dos individuos, ese caso hipotético donde usualmente se plantea un mensaje y una respuesta. En este campo de estudio, se debe entender que el proceso de comunicación se da usualmente entre personas con diferentes niveles de autoridad, funciones, conocimientos, responsabilidades y necesidades a nivel laboral. También, entre aquellos que comparten la mayoría de las características anteriores.

En ambos tipos de relación, habrá diferentes formas de interacción, no solo como individuos sino también como unidades institucionales completas. Sumado a lo anterior, habrá aspectos que se deban oficializar para respaldar, así como habrá otros que no por no necesitar esa documentación no son oficiales, pero son parte de la interacción constante. Por tanto, es importante describir la comunicación formal e informal.

Por la primera, entendemos que “Se divide en escrita y oral. Tareas diarias se manejan a través de la comunicación oral, mientras que las cuestiones de mayor relevancia requieren la comunicación escrita” (Hernández, 2015). Tiene dentro de sus características el fortalecimiento y mantenimiento de las relaciones jerárquicas, marcando límites que permitan comprender la coordinación y

relaciones entre trabajadores. Otro punto favorable, según plantea Hernández, está en que mantiene un flujo ordenado de la información.

De forma negativa, puede obstaculizar los procesos por la burocracia administrativa para el traslado de información, restando efectividad. También, puede promover abuso de autoridad.

En cuanto a la comunicación informal, “se refiere al intercambio de información de manera no oficial” (Hernández, 2015). Es la que se lleva a cabo como forma de interacción social y puede o no ser relacionada a fines institucionales.

Además, añade Hernández (2015) que “Estos mensajes incluyen comentarios, sugerencias, etc. En este caso la comunicación se realiza a través de la gesticulación, movimiento de la cabeza, sonriendo o bien permaneciendo en silencio. No existe un canal definido de comunicación”. Por lo que es una comunicación ágil, más inmediata y a veces más apegada a la realidad. Por medio de este tipo de comunicación también se satisface la necesidad de interacción social de las personas. Sin embargo, puede dar pauta a información alterada, rumores y suposiciones.

Básicamente se puede decir que la comunicación formal es planificada o responde a procesos, mientras la informal es espontánea e inmediata.

#### **2.4. Comunicación vertical, horizontal y circular**

La comunicación vertical es muy importante en las organizaciones, pues es la que se da entre autoridades o superiores, con los empleados. Al usar la expresión “entre” nos referimos a que ambas partes la emplean.

El primer estilo, es el vertical descendente, o sea “aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa (gerencia) hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines de empresa, folletos de la empresa” (Bic Galicia, 2010, p. 18)

“Esta comunicación se desprende de los subordinados a hacia los superiores. El objetivo es aportar sugerencias, reacciones, informes, quejas, etc. Este tipo de comunicación ayuda a los mandos altos en la toma de decisiones.” (Hernández, 2015). La comunicación ascendente, es vital en el desempeño laboral, pues permite conocer la situación real y actual de lo que está sucediendo, por lo que debe promoverse y no cerrarse en oficinas sin atender al principal insumo de las empresas.

La comunicación en las organizaciones también contempla la de carácter horizontal, la cual “se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales.” (Bic Galicia, 2010, p. 18). Esta ayuda a la solución de problemas, mejor coordinación, ejecución coherente, además mientras más relación exista puede ser encausada para generar ambiente laboral agradable.

Por último, está la comunicación circular, “este tipo de comunicación tiene lugar entre los miembros de un equipo, cada uno de ellos puede comunicar con los miembros más cercanos.” (Hernández, 2015). No se limita solamente a interacciones aisladas, sino que forman un entorno en el cual se desempeñan los trabajadores, fomenta la integración y facilita la solución de problemas, así como la atención de labores, pues hay mayor conocimiento entre responsables de una tarea asignada.

La comunicación en las instituciones debe fluir o estar en constante movimiento producto de la interacción entre las personas que la conforman. Apoyado en canales establecidos, cuando de carácter formal se trata; o de canales utilizados de forma empírica, son factores que determinan las acciones de los individuos para la institución.

“Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados.” (Núñez, 2012).

## **2.5. Imagen e identidad corporativa**

Al referirse a la identidad corporativa o institucional, se entiende que “es el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa. Los valores, por decirlo así, serían como el alma de la organización, fraguada con el paso del tiempo.” (Castro, 2007, p. 17)

Hace énfasis en “cultura”, la cual está conformada por creencias compartidas por un grupo de personas, que ayudan a integrar y motivar las relaciones sociales. Este principio se refleja en las instituciones, pues en medida que esa filosofía sea compartida, conocida y aceptada, motivará a los trabajadores en su labor, pues comprenderán de mejor manera para que están realizando cada acción.

Son aspectos diferenciadores de las instituciones, de carácter interno y específicamente con los colaboradores. Son aquellos que hacen diferente y forman el comportamiento de la empresa, tal como lo plantea Alvarado (2017):

“La identidad está compuesta de una serie de elementos emblemáticos que nos caracterizan como personalidades, como instituciones o corporaciones (...) estos elementos en los que se basa la identidad son el carácter, la personalidad, los valores y las creencias que forma todo ese cúmulo de características que nos diferenciarán de los demás”.

Por otro lado, al hablar de la imagen institucional, podemos partir de la siguiente definición brindada por Alvarado (2017):

“Comunicación orientada a generar percepciones que tiene que ver con la representación, la asociación, y la construcción de significados para la audiencia que quedarán grabados en la mente de nuestro público hasta que la experiencia les permita corroborar esa imagen, esta se mantendrá o se desestimará”.

Producto de una identidad, se transmiten mensajes intencionales pero que el público percibe con el fin de nutrir su percepción sobre la organización. La identidad está enfocada hacia dentro, mientras la imagen (que es producto de la anterior) está dedicada hacia fuera.

Complementariamente a la definición anterior, vemos que la imagen institucional es “los atributos que los públicos asocian a una organización, adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. (Capriotti, 2009, p.12)

Este es un elemento trascendental en la aceptación de las personas, ante todo cuando se hace referencia a instituciones de carácter social, pues para tener impacto en las comunidades, deben tener una percepción positiva con las personas. Más allá de buscar diferenciarse de otras instituciones de carácter social, debe enfocarse en ocupar un lugar en la mente de las personas para generar confianza y aprobación.

Ahí radica la importancia no solo de tener plasmados estos aspectos en una página web, sino procurar que sean aspectos compartidos por los trabajadores, para ser reflejados en el entorno para comenzar a forjar una reputación de entrega y labor social, ganando espacios con las comunidades.

## **2.6. Perfil del comunicador en las organizaciones**

Usualmente las organizaciones no contemplan un departamento amplio en relación a comunicación institucional, así como tampoco cuentan con personal capacitado específicamente en el área, debido a que se desconoce su función. Se plantea que el comunicador será “...persona responsable de definir la política de comunicación de la empresa, definirá el mensaje y las acciones a desarrollar en materia de comunicación; gestionará las relaciones con los medios de comunicación y desarrollará la estrategia global de imagen corporativa de la entidad” (Bic Galicia, 2010, p. 35).

“El rol del comunicador ha sufrido una transformación significativa para pasar de ser <el funcionario en la oficina de comunicaciones>, al de <experto en información>, y terminar siendo <un agente de movilización social>” (Cabrera, 2004, p. 44). La comunicación en las organizaciones

ha cobrado cada vez más un espacio importante dentro de la gestión por su impacto en los grupos, tanto a nivel interno como externo.

Por lo que el comunicador se encargará del plan de comunicación general, así como de sus estrategias para alcanzar los objetivos; posicionamiento y mantenimiento institucional; control de crisis y previsión de problemas; fortalecimiento de la imagen; gestión de espacios para difusión institucional; contacto con medios de comunicación y con departamentos internos; ser el rostro institucional.

## **CAPÍTULO 3**

### **Metodología aplicada**

#### **3.1.Planteamiento del problema**

La institución “Dispensario Madre Cabrini” es una institución que presta servicios de atención médica y pediatría, además de desarrollar programas de formación social en el campo religioso, capacitación a grupos de mujeres víctimas de violencia y atención al adulto mayor, de la comunidad de Bárcenas, del Municipio de Villa Nueva.

Sin embargo, pese a que estos procesos de capacitación son gratuitos y los servicios médicos poseen un costo accesible, muchas personas de comunidades cercanas a su área de cobertura, desconocen sobre la institución, desde su ubicación, servicios, horarios, personal, entre otros.

Actualmente la institución no cuenta con departamento de comunicación, así como tampoco con recurso humano formado académicamente y que tenga delegadas funciones para el campo específico. Por tanto, no existe trabajo especializado en esta competencia, lo cual limita el accionar de la institución de manera externa con el grupo objetivo, así a nivel interno.

Por tanto, por medio de este diagnóstico a la entidad, se pretende recolectar información que permita trazar un plan, partiendo de la pregunta ¿Cuáles son los procesos de comunicación actuales empleados dentro del Dispensario Madre Cabrini y cómo son implementados para contribuir con el accionar institucional?

#### **3.2.Objetivos del diagnóstico**

##### **3.2.1. General**

Evaluar el funcionamiento de los canales de comunicación institucionales actuales empleados a nivel interno y externo en el Dispensario Madre Cabrini.

##### **3.2.2. Específicos**

- Indagar el impacto de los flujos de comunicación establecidos a nivel interno

- Establecer que canales de comunicación emplean de carácter oficial, así como empíricos
- Detectar los canales de comunicación utilizados para la difusión institucional
- Evaluar la situación actual de los canales externos utilizados

### **3.3.Enfoque**

El enfoque de la investigación fue mixto debido a la recolección e interpretación de datos cuantitativos y cualitativos, que responderán a los objetivos de investigación.

### **3.4.Tipo de investigación**

El diseño de la investigación fue “Descriptivo”, porque se mostró una situación, como se manifiesta un fenómeno determinado. A través de esta metodología, se obtienen datos a través de opiniones, prácticas, puntos de vista sobre el fenómeno. Permite la recolección de información de forma independiente o conjunta, para conocer las situaciones predominantes.

### **3.5.Técnicas**

- Observación
- Entrevista
- Encuesta
- Grupo focal

### **3.6.Instrumentos**

Observación: De utilidad para evaluar la integración del personal que labora en la institución, como emplean la comunicación tanto formal como informal, su nivel de identificación con la institución. Se implementó en las visitas a la institución, desde el ingreso y durante la estadía. Se elaboró una guía la cual fue completada con lo observado durante las visitas, para posteriormente abordar las áreas críticas.

Se evaluó la coincidencia entre comportamientos, los factores que interfieren en el desempeño laboral o el acercamiento que tengan los beneficiarios de la institución. Interpretado en ambas vías, comunicación interna y externa.

Entrevista: Se realizó a la Administradora de la Institución y encargada de Recursos Humanos, con el fin de comprender las condiciones actuales de la comunicación, así como los factores que rodean al personal para también comprender de qué forma estratégica se pueden realizar procesos con el equipo institucional. Ambas comprenden de mejor manera, la importancia de la comunicación dentro de la institución, por lo que brindaron información de mayor utilidad, así como promover compromiso para responder al proyecto.

Permitió conocer por la vía superior de las autoridades las condiciones en las que se encuentra la comunicación, sus mayores impedimentos y factores de los cuales se puede sacar provecho. El objetivo era poder adaptar los demás materiales a lo planteado por ambas personas y, saber que puede encontrarse con las personas. Contribuyó a reconocer la situación en vía interna y externa.

Encuesta: Esta técnica se realizó por medio de una boleta, con preguntas directas para evaluar las condiciones de una forma práctica para su tabulación, y aplicación inmediata, es una prueba previa de implementar nuevos procesos de comunicación dentro de la institución y su funcionamiento actual. Los 24 integrantes de la institución respondieron las preguntas.

Permitió medir generalidades sobre la institución y cómo el personal responde a sus procesos comunicacionales, su integración con el Dispensario y que tanto fluye la información hacia dentro. Fortaleció la evaluación de la comunicación interna.

Grupo focal: Se realizó con cinco integrantes de la institución que representan cada área que la componen, con representantes aleatorios o voluntarios, fomentando participación e integración dentro de los trabajadores (aspecto que se consideró dentro del proceso de diagnóstico).

El objetivo fue ampliar la información cuantitativa brindada en la institución, así como permitir el contraste de datos para evaluar si el proyecto es de su interés, así como todo lo realizado para el crecimiento de la organización. El enfoque dado fue en la comunicación interna.

### **3.7.Población y muestra**

El universo de la institución está contemplado por 24 personas. Dependiendo de la herramienta a aplicar, la muestra fue adaptada, así como se ha explicado con anterioridad. Sin embargo, se implementó por lo menos una de ellas con todo el personal.

Fuentes primarias: Claudia Aceituno (Administradora), Silvia Aquino (Recursos Humanos)

Fuentes secundarias: Personal del área administrativa y médica.

Se trabajó el área cuantitativa con toda la institución al ser una población reducida, mientras la cualitativa se busca representación de cada área a través de los mismos sujetos que manejan la comunicación en su labor diaria.

### **3.8.Análisis de la información**

La información será recopiló partiendo de elementos particulares brindados por los departamentos con mayor cercanía a las autoridades eclesiales de la institución, pues comprenden la importancia de implementar procesos de comunicación que optimicen su desempeño institucional.

Posteriormente se indagó de manera más amplia con el personal, por medio de elementos cuantitativos que permitan conocer la realidad de una forma general y así poder abordar temáticas más específicas con un grupo focal.

Contrastando la información recabada por parte de los participantes, complementada con la guía de observación, se realizó el análisis y respectivos contrastes de lo obtenido, mediante comparaciones o análisis de consenso y disenso. Considerando lo expuesto por las personas ante las respuestas y como se compara con la realidad observada, para interpretar las condiciones

actuales de los canales de comunicación y su implementación, demostrando las debilidades a las que se enfrenta y así abordarlo desde el área.

## CAPITULO 4

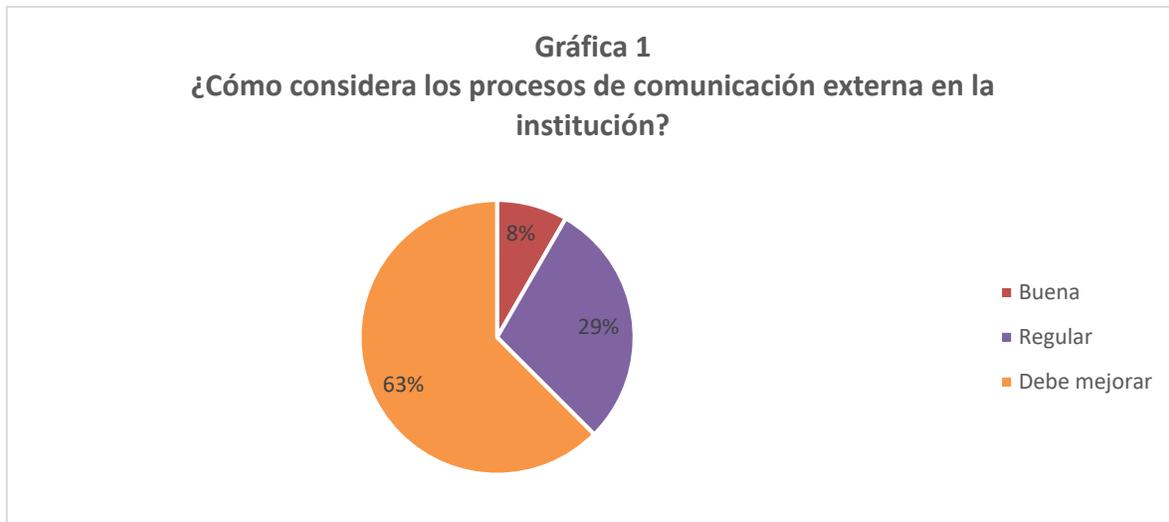
### Diagnóstico comunicacional

#### 4.1. Comunicación interna

La comunicación que se dirige hacia el seno de la institución, que se enfoca en el flujo de mensajes entre miembros de la misma, para optimizar sus acciones dirigidas al cumplimiento del fin organizacional, así como promover buen clima laboral.

##### 4.1.1. Horizontal

Los procesos de comunicación entre coordinaciones o departamentos respetan canales formales de comunicación para dar cumplimiento a los niveles jerárquicos. Sin embargo, según se muestra en la gráfica, la comunicación interna no es del todo óptima, pues más de la mitad del personal considera que esta debe mejorar, la cual es la calificación más baja a los procesos internos, con un 63%. Contrastado al 8% que considera que es buena, nos demuestra que una parte de la institución no está siendo contemplada en esta actividad.



Fuente: Elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional del Dispensario Madre Cabrini, 2017.

A pesar de ser una institución conformada por poco más de 20 personas, cada coordinación tiene su propio espacio asignado. Coordinación Local, Administración y Recursos Humanos, cuentan

con una persona encargada cada una, teniendo su propia oficina, las demás comparten el espacio con otras personas propias de su área. Por lo que la comunicación horizontal entre departamentos es de manera personal y formal por ser laboral, pero también es de carácter informal pues las instrucciones no necesariamente van por forma escrita u oficial.

Sin embargo, la interacción informal que nutre las relaciones laborales, creando un ambiente óptimo, no es motiva por estar tan fraccionados dentro de la institución. Personas que no cuentan con un espacio específico, así como otras que están totalmente aisladas, genera pocos espacios de participación, limitando sus oportunidades de interacción. Estas se conocen por los años en los que han trabajado ahí, pero no por los procesos de interacción establecidos.

En cuanto a la comunicación horizontal entre departamentos, es de carácter formal pues se respetan los canales de comunicación como correos o papelería, respaldando las labores.

#### **4.1.2. Vertical**

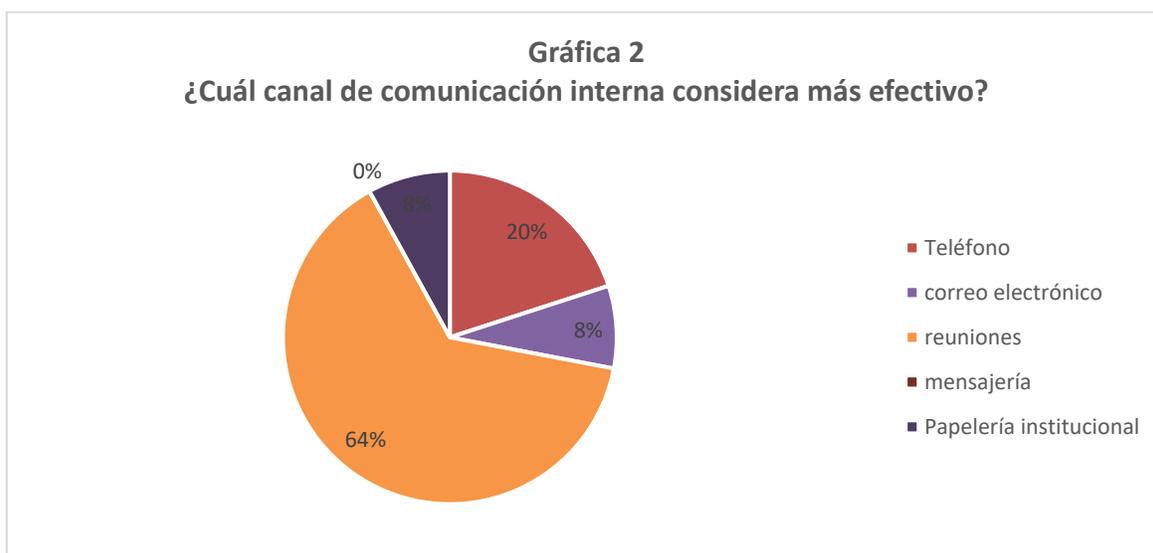
En los procesos de comunicación dentro de las instituciones, hay dos vías en las que se da de carácter vertical, ascendente y descendente. La primera es la existente entre autoridad o cargo superior hacia personal bajo su responsabilidad, común en estructuras rígidas y autoritarias; la segunda, de los trabajadores hacia los mandos superiores, dada en procesos de retroalimentación sobre resultados.

La organización emplea la comunicación de carácter descendente a través de los siguientes medios: oficios, circulares, memorándums y por medio de correo electrónico, teléfono, además de la comunicación personal.

En cuanto a la comunicación ascendente se encuentra el “Equipo de gestión”, que se encarga de coordinar, evaluar situaciones, atender necesidades, coordinar actividades y realizar tareas para optimizar funciones, las cuales son trasladadas a las autoridades en las reuniones, para buscar soluciones a cualquier eventualidad o situación que atraviesan laboralmente.

Dispensario Madre Cabrini, a pesar de no contar con un organigrama establecido, las personas conocen los rangos de autoridad en su mayor parte, la cual según la observación realizada es comunicación de carácter formal. Este aspecto es respetado por los coordinadores con trabajadores para que los procesos lleven un orden y se respeten jerarquías, sin embargo, los trabajadores muchas veces no reportan a la persona correspondiente por diferentes motivos, haciéndolos trasladar información a otros encargados de departamentos, según lo expresado en el grupo focal.

La siguiente gráfica muestra que medios de comunicación, de los existentes en la institución, son preferidos por los integrantes para su uso interno. En la cual se puede inferir que la comunicación producida en reuniones es preferida por más de la mitad de encuestados, seguida de la comunicación vía telefónica. Ambas son vías más inmediatas de tratar temas, las reuniones por estar presentes las personas correspondientes y la segunda, por ser inmediato el contacto. Por último, la papelería y correos, al ser vías que dejan respaldo de la comunicación, están igualados.



Fuente: Elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional del Dispensario Madre Cabrini, 2017

#### **4.1.3. Circular**

El personal que integra la entidad, muchos por estar en sus oficinas y al no compartir espacio con otra persona, su nivel de interacción circular es reducido. El otro grupo que, si comparte espacios,

pues tiene niveles de interacción regulares, sin ser demasiado que afecte su desempeño o reducido que genere espacios poco amigables.

Durante su horario laboral, se tiene establecido un periodo de alimentación a media mañana, donde durante 15 minutos pueden pasar sus labores, ingerir alimentos y es aprovechado para interactuar. No es compartido por todos en el mismo espacio, pueden realizarlo en el exterior de las instalaciones, en oficina o en la sala de reuniones, permitiendo espacios para el dialogo circular informal.

Debido a que esa interacción no es la principal en la institución podemos apreciar según la gráfica anterior, que las reuniones son importantes para las personas que laboran en el Dispensario Madre Cabrini, pues son espacios para generar dialogo y exponer situaciones que afectan de manera positiva o negativa su labor.

La comunicación circular es producto de esa interacción recíproca entre trabajadores, demostrando que a través de las reuniones se pueden generar espacios de provecho, no a nivel departamental, sino de manera general.

Como institución realiza únicamente reuniones generales cada mes, no a nivel de cada coordinación y no se ha cumplido con el cronograma en su totalidad. La comunicación circular se ve interrumpida por la ausencia del principal medio que consideran los trabajadores para interactuar.

Uno de los aspectos que limitan su funcionamiento, es que la información no circula hacia todas las personas. Acá no contemplamos la comunicación de carácter formal interdepartamental, sino a nivel informal entre trabajadores, pues hay cierto hermetismo en algunas acciones que marcan una diferencia entre los integrantes de la institución. El personal desconoce parcialmente dónde está realizando esfuerzos o coordinaciones la institución, así como las formas en que buscan apertura de espacios, donaciones, entre otros. Los logros alcanzados, no son socializados en todos los niveles, sino queda únicamente en la parte superior administrativa.

#### **4.1.4. Medios de comunicación interna**

Con relación a los medios de comunicación que se emplean a nivel interno en la institución, está: Correo electrónico, el cual en es atendido pero de manera compartida con los correos personales, sirve para el traslado de información cuando, a pesar de ser oficial, no es trascendental o de manejo delicado; Teléfono, cada coordinación tiene un teléfono y extensión propia, además de utilizar los números personales para contactarse, de igual manera en el caso de mensajería instantánea sin ser oficial; Reuniones, realizadas a nivel mensual de manera general entre todos los trabajadores institucionales, para tratar temas de interés común. No hay ninguna contemplada entre un mismo departamento, así como el equipo de gestión no contempla a todos los integrantes; Papelería de carácter institucional, para traslado de documentación o solicitudes, dejando constancia para control administrativo; Radios, herramienta utilizada por el personal para facilitar contacto con los trabajadores, reduciendo costos y agilizando interacción.

En la **gráfica 2 ¿Qué canal de comunicación interna considera más efectivo?** ubicada en la página 30, se priorizan los medios de comunicación internos existentes, con excepción del Radio, pues únicamente es utilizado por administración, seguridad y mantenimiento, siendo 3 personas en total.

Con relación al correo electrónico, no todo el personal cuenta con equipo de cómputo, por lo que excluye en alguna medida a las personas.

En el caso del teléfono, el personal servicios generales no lo lleva consigo siempre, además no todo el personal cuenta con teléfonos inteligentes que permitan acceso a mensajería instantánea.

La papelería institucional no es vista como el principal rector de los procesos de comunicación, así que es utilizada en ocasiones que ameriten respaldo de entrega, recepción o notificaciones.

Los medios utilizados son bastante sectorizados, el único que es compartido y al que todos tienen acceso, son las reuniones generales y las reuniones del equipo de gestión. Sin embargo, no existen procesos entre mismos integrantes de un departamento o mayor continuidad. A pesar de ser el que

mayor aceptación tiene, así como preferencia por parte del personal, no se realizan siempre las sesiones internas.

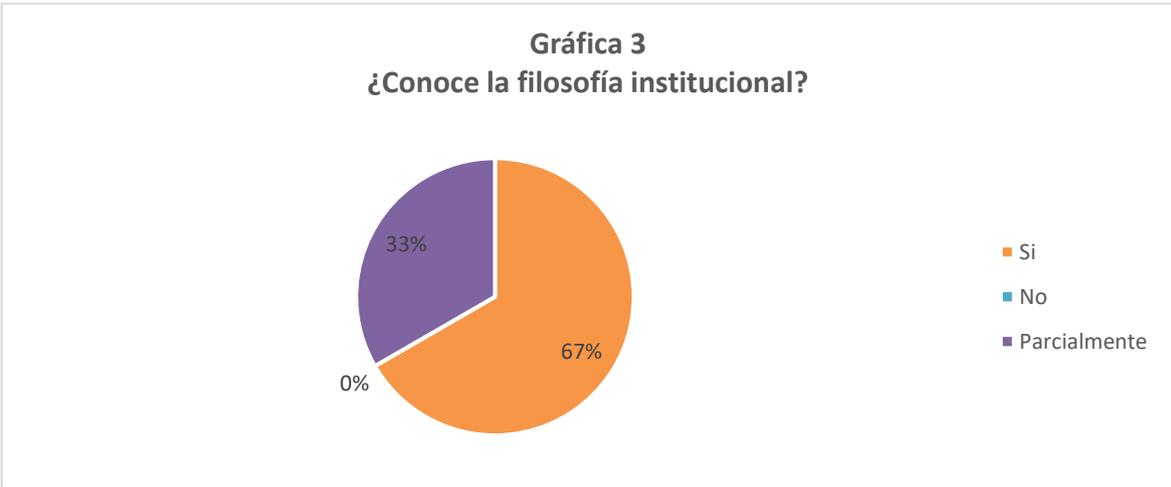
#### **4.1.5. Identidad e imagen institucional**

Como es percibida la institución por fuera (imagen), es producto en gran parte por la forma en que los mismos integrantes de la organización la perciben por dentro. Si una institución busca construir su imagen, peleando con la identidad, tendremos una empresa sin coherencia y tendrá influencia de como sea percibido el trabajo por ambas vías.

Dispensario Madre Cabrini, comenzó a trabajar elementos de la identidad e imagen con acciones básicas como: definir el color morado de manera institucional, este representado en sus uniformes y algunos materiales de difusión. Sin embargo, la sede institucional por fuera está identificada con color anaranjado en dos variaciones de tonalidad; Actualización de logotipo, pero no ha sido integrado en todos los materiales que sean identificados como sus correos institucionales y hojas membretadas (las cuales presentan hasta 4 diferentes diseños), que a su vez no coinciden con los empleados de forma externa. Esto es por carecer de lineamientos para su uso; No hay integración en tipografía, se utilizan diferentes y no tienen relación una con la otra; y el aspecto más destacado, la filosofía institucional.

La Misión, Visión, Historia y Valores, según la encuesta realizada, demuestra que el 67% o más de dos tercios de la población la conoce en su totalidad y el resto de manera parcial. Nadie afirmó desconocer este elemento propio de la organización, sin embargo, en el grupo focal realizado, ningún integrante pudo decir alguno de los 4 temas que la conforman, solamente la coordinadora mencionó de forma parafraseada tres de los cuatro elementos.

Esto demuestra que las personas conocen que existe, pero no están conscientes de lo que rige para su funcionamiento o no le prestan la atención suficiente, siendo una de las áreas más sensibles en la identidad institucional, para que el personal esté integrado y motivado.



Fuente: Elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional del Dispensario Madre Cabrini, 2017.

A continuación, se presenta otra gráfica referente al tema de la identidad institucional, mostrando que el 87% de los integrantes se sienten identificados con la misma y el restante 13% lo hace en menor medida, sin datos de trabajadores que no se sienten parte.

Contrastándolo con los datos expresados anteriormente y complementado con lo dicho en los grupos focales, así como lo observado, existe un sentimiento hacia la labor de ayuda social que realiza la institución. A pesar de no existir una guía clara, las personas comparten el sentir humano y pues es su motivación, pero no tiene rumbo.



Fuente: Elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional del Dispensario Madre Cabrini, 2017.

Esto más allá de ser un dato estadístico, se confirma a través de lo expresado por los integrantes del grupo focal. Pues expresaban posibles ideas para mejorar su comunicación hacia el exterior, pequeños proyectos iniciados hace varios años que dieron algunos resultados pero que por algún motivo no pudieron continuar. El compromiso con la idea del Dispensario Madre Cabrini es elevado en el personal y es algo compartido por todos.

#### **4.1.6. Cómo afecta la comunicación organizacional**

La principal problemática es que no existe un manual que contenga los lineamientos básicos para la interacción laboral. A pesar de que existe capacitación, todo tipo de funcionamiento es trasladado de manera oral o empírica, sin tener fundamentos y guías que permitan mejorar los procesos internos, así como optimizar a través de otras herramientas la gestión. Este incluye la priorización de canales, para establecer jerarquías de interacciones. A pesar del respeto en los canales de comunicación, no es de igual manera en la comunicación ascendente, pues ante todo el personal perteneciente a servicios generales, transmiten información al área de recursos humanos y no a su jefe inmediato (administración).

Otro problema que dificulta la comunicación institucional es que, así como no existe un manual o guía de interacción en el contexto de trabajo, tampoco hay un organigrama establecido que facilite a los trabajadores comprender el entorno en el que se desenvuelven. A pesar de que hay propuestas, ninguna ha sido socializada y se da lugar a malas interpretaciones de los procesos internos.

Producto de los dos puntos descritos anteriormente, la comunicación interna, es resultado de una interacción humana empírica, producto de una práctica que ha sido hecha como usual, lo cual no significa que esté dando resultados negativos, pero podría mejorar de tener claro como es la forma más adecuada respetando canales y proponiendo cierta jerarquía, que respalde el trabajo y las decisiones.

En cuanto a las reuniones, se tiene establecida una fecha cada cierto tiempo, pero no es realizada constantemente y tampoco hay insumos que indiquen el proceso adecuado para la institución y el manejo de diferentes temáticas. Uno de los elementos más importantes según lo establecido en las

encuestas y el grupo focal, no es atendido con la importancia que representa para las personas, habiendo realizado solamente una sesión en 5 meses del año, siendo de emergencia.

La desmotivación es un elemento que se puede observar en las personas y su entorno. A pesar del compromiso con las personas beneficiarias a través de los programas, de forma interna se puede observar que las personas trabajan sin aspectos que motiven a trabajar, como reconocimientos, incentivos económicos o personales.

Además, las instalaciones se encuentran pintadas de color morado, que, si bien es institucional, es un color suave, que no transmite energía o movimiento, que cubre un 80% de las instalaciones de forma interna.

#### **4.1.7. Comunicación en crisis**

Actualmente no cuentan con un manual o con lineamientos para el manejo de crisis general, por tanto, tampoco existe un manual de dicha temática para la gestión de la comunicación interna. Las organizaciones necesitan estar preparadas, sin importar el fin o naturaleza de la misma.

En el caso de las organizaciones dedicadas al lucro, la exposición a ser atacadas o enfrentarse a problemáticas que afecten directa o indirectamente a la institución es más latente, en las entidades con fines sociales, pueden darse también casos negativos para la organización.

Actualmente la institución carece un manual que establezca los procedimientos para abordar una crisis desde el nivel interno. Por lo que es pertinente, instruir a los trabajadores sobre el tipo de información que pueden o no comentar fuera de las instalaciones o con personas ajenas a la institución, las situaciones a las que pueden enfrentarse, así como determinar quiénes manejarán los casos internos. Manejo de recursos económicos, gestión del recurso humano, rumores, son algunos datos que deberán ser manejados por una persona designada, para saber que está siendo mediada y controlar la situación antes de generar complicaciones mayores.

## **4.2.Comunicación externa**

### 4.2.1. Usuarios

Dispensario Madre Cabrini es una organización que dedica sus esfuerzos a realizar labores con proyección social en diferentes campos, siendo así que a través de los cuatro programas que maneja se acerca a diferentes públicos meta o beneficiarios.

El programa de “Medicina Interna”, para el cual cuentan con servicios médicos dentro de sus instalaciones está dirigido al público en general, hombres y mujeres de diferentes edades que presenten complicaciones de salud que no requieran intervención quirúrgica, como diabetes, enfermedades cardiovasculares o infecciones. Las personas que en su mayoría se benefician de estos servicios, son residentes de zonas aledañas a la comunidad Bárcenas, sin embargo, atienden personas en general del municipio de Villa Nueva e incluso provenientes de los municipios cercanos pertenecientes a otros departamentos (Escuintla y Sacatepéquez).

Como siguiente programa, se encuentra “Materno Infantil” a pesar de que está dirigido a realizar esfuerzos ante los menores de edad comprendidos de 0 a 7 años, realiza todo el trabajo de fondo con las madres, en las diferentes aldeas y comunidades cercanas a la institución, principalmente en áreas de escasos recursos. Existen 11 comunidades beneficiadas actualmente, el cual es complementado con el seguimiento de nutrición con los beneficiados.

A través del programa “Adulto Mayor” se atiende a la población mayor de 60 años una vez a la semana, con capacidad para abarcar la región mencionada en el punto anterior.

El programa “Chispa”, dirigido a menores de 4 a 12 años, además de dar seguimiento con los padres de familia. Este programa de igual manera funciona de forma abierta al público en las instalaciones. De igual forma el programa “Niño Sano”, que trabaja con edades similares, dando seguimiento a menores sin problemas de salud para prevenir complicaciones posteriores.

“Mujer, tu vales”, se enfoca en mujeres adultas casadas que han sido víctimas de violencia intrafamiliar, reciben acompañamiento psicológico, así como formación para generar independencia.

Por último, “Pastoral Juvenil”, dirigido a hombres y mujeres comprendidos entre 14 a 20 años, de escasos recursos y situación familiar inestable, a través de espacios para su formación en liderazgo religioso, este programa pertenece directamente a las hermanas de la asociación, no funciona directamente con el Dispensario.

#### 4.2.2. Instituciones

La organización tiene relación en su mayoría de carácter indirecta con las entidades mencionadas, siendo en su mayoría espacios para coordinaciones futuras. Son muy pocas con las cuales se tiene una relación directa para el desarrollo de los proyectos. Además, la institución no cuenta con una persona que dé seguimiento a las relaciones interinstitucionales para su fortalecimiento, optimizar coordinaciones y posibles beneficios para la organización, así como fortalecer el impacto en su accionar.

Directa:

- Arquidiócesis de Bárcenas: Coordinación para actividades religiosas locales.
- Cáritas Arquidiocesana: Acompañamiento directo con el programa Materno Infantil.
- Hospital Infantil Juan Pablo Segundo: Convenio de cooperación para atención de pediatría.
- Asociación de Entidades de Desarrollo y Servicios No Gubernamentales (ASINDES): Coordinación y alianza con 21 Organizaciones No Gubernamentales a nivel nacional, a través de este espacio, se busca realizar coordinaciones e integración de las instituciones dedicadas al desarrollo social, viabilizar financiamiento y generar cambios en las comunidades beneficiadas. A mayor incidencia, más beneficios para las personas que reciben atención por parte de los proyectos. A pesar de eso, la institución actualmente se maneja únicamente con fondos obtenidos a través de los servicios prestados.

Indirecta:

- Radio María: Espacios para difusión, proyección y alianzas estratégicas.
- Municipalidad de Villa Nueva: Coordinación para proyectos en conjunto a nivel municipal.
- Municipalidad de Guatemala: Apertura de espacio para posibles alianzas.

#### 4.2.3. Análisis de la identidad corporativa

Estos son los signos y valores que caracterizan y diferencian a la institución de las demás. Aquí se contemplan todos los mensajes, acciones, relaciones con audiencias o públicos, que está contemplada por diferentes signos.

Signos:

- Lingüístico:

Dispensario Madre Cabrini. Aunque dentro de los medios de comunicación digital, es manejada como Asociación Congregación de las Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús - ACHMSCJ –, que es la entidad rectora de la misma, pero no específicamente como entidad independiente.

- Icónico:

La institución cuenta con un imagotipo, pues está compuesto por una parte gráfica y una parte textual, pueden funcionar por separado y esta última funciona de manera libre o sin restricciones para la tipografía institucional.

Existen 4 versiones del mismo, utilizados indistintamente por el personal para los materiales institucionales internos y externos. Sumado a esta situación, en la página web institucional no está publicado el logotipo, solamente el de ACHMSCJ.



Ilustración 1: Imagotipo versión A



Ilustración 2: Imagotipo versión B



Ilustración 3: Imagotipo versión C



Ilustración 4: Imagotipo versión D



Ilustración 5: Imagotipo versión E

La ilustración 5, está en uno de los perfiles de la red social de Facebook, donde utiliza color rojo y el imagotipo de ACHMSCJ con la descripción de “Instituto de Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús”, afectando la integridad de la institución y sus elementos.

- Cromático:

En las tres versiones A, B y C, los colores que predominan son el celeste, rojo, y amarillo. Ninguno de los tres diseños existentes utiliza los mismos códigos de colores. Además, el color institucional utilizado para sus uniformes es morado. En el caso de la versión D, el celeste y verde son los colores que conforman el imagotipo.

Esta información nos permite interpretar el trabajo limitado en cuanto a su imagen institucional, pues no existen lineamientos para su uso, así como para su reproducción, según lo indicado por Silvia Aquino en la entrevista realizada. Además, no hay coincidencia en ninguno de ellos más allá del mismo diseño o contenido. Los usuarios internos expresaron en el grupo focal que conocen que hay diferentes, sin embargo, no le prestan atención a esos aspectos, demostrando poca atención a lo que se transmite al público externo, tanto para beneficiarios como posibles alianzas. También se realiza énfasis en que no hay vinculación entre el color seleccionado para ser institucional, morado, con el resto de elementos visuales institucionales.

#### Funciones de la identidad corporativa

Existen dos tipos de funciones según Joan Costa, citado por Soto (2015, p. 36), la inmediata y acumulativa. La primera, representa el reconocimiento y memorización de la empresa o servicio en las personas. En cuanto a la segunda, consiste en incrustar la imagen en un espacio mental que se convierte en predominante e inmediatamente asocian a la organización con la imagen que se encuentra en la mente.

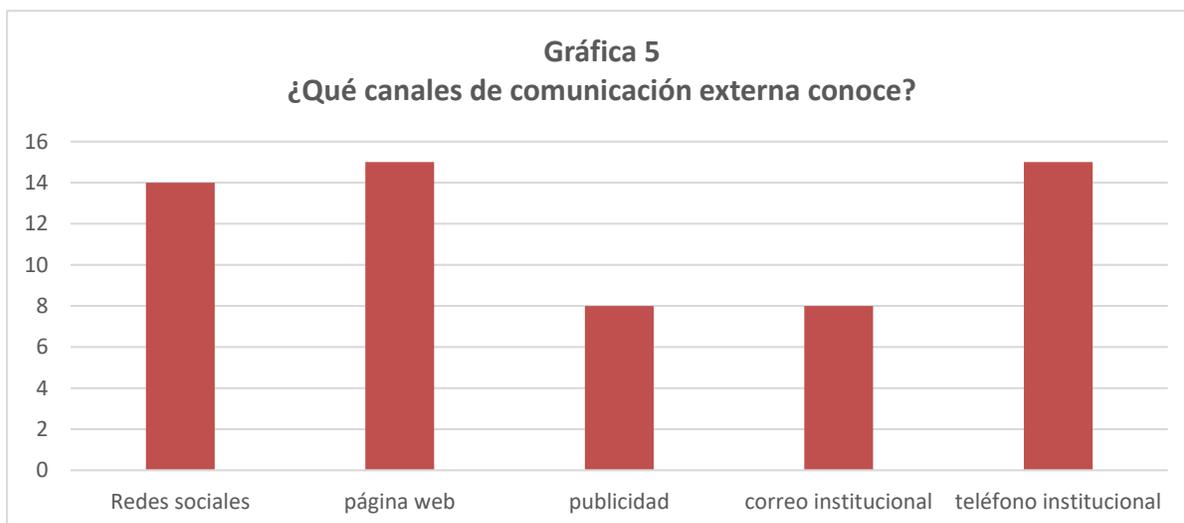
Con relación a la función inmediata, las personas conocen a la institución por la labor social y el aspecto económico, por referencias de terceras personas y por habitar de forma cercana. Esta no está en un grado elevado. Según los resultados del grupo focal realizado, anteriormente realizaban acciones para difundir mensajes sobre proyectos o actividades en diferentes comunidades, demostrando la debilidad de los procesos para dar a conocer a la institución, pilar de esta función.

Sobre la función acumulativa, la función social que cumple la institución ante la comunidad, los programas o servicios dirigidos a personas de escasos recursos principalmente.

#### 4.2.4. Análisis de la imagen corporativa

Esta es la que se da en la mente de los públicos, producto de la asociación de elementos con la institución, los cuales pueden ser confirmados o rechazados. Como se puede observar en la siguiente gráfica, se cuestionó sobre los canales externos que utiliza la institución y cuáles eran los

conocidos por el personal. Los tres principales son la página web, junto con el teléfono institucional y las redes sociales.

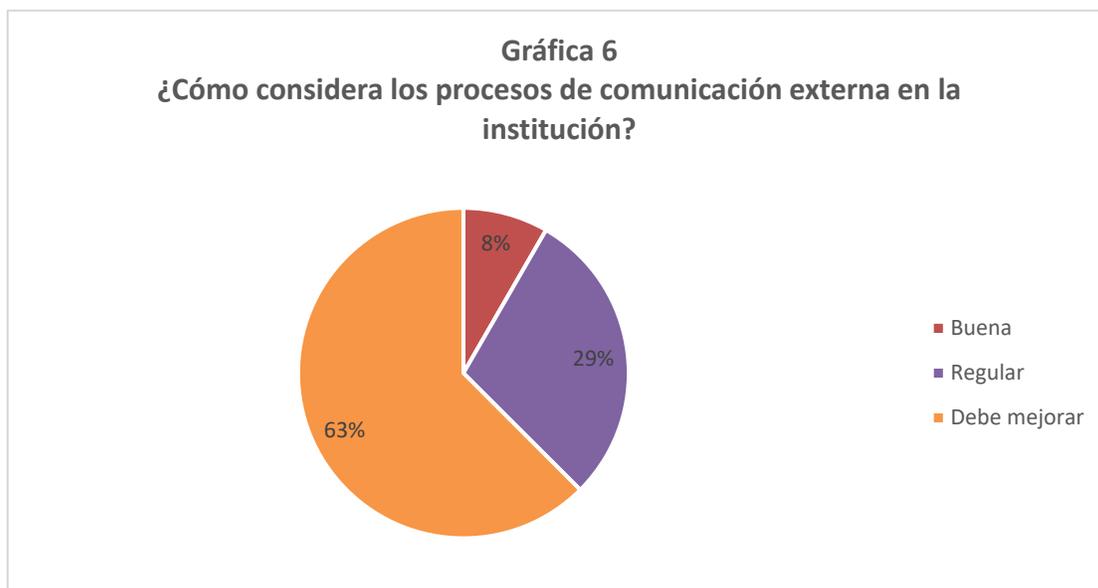


Fuente: Elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional del Dispensario Madre Cabrini, 2017.

La página web está en desuso, pues desde una reestructuración realizada entre los años 2015 y 2016, nunca fue completada, por lo que no tiene información institucional completa, no hay integración de elementos organizacionales así como no existe un link oficial para su acceso; el teléfono institucional es atendido por la recepcionista, el cual no tiene respuesta si está en reunión, así como no llevan una bitácora para control de llamadas y poder darle seguimiento a las solicitudes por parte de los departamentos que la integran. Rara vez se comunican con las personas que han tratado de localizar a alguien en específico; Por último, las redes sociales actualmente son manejadas como perfiles, no como páginas institucionales, limitando su interacción con el público en general y reduciendo sus oportunidades de crecimiento e impacto.

Continuando la interpretación de la gráfica anterior, vemos que no todo el personal tiene conocimiento de los medios que emplean hacia fuera. La institución cuenta con los descritos en la pregunta realizada, sin embargo, los trabajadores no tienen conocimiento sobre los medios por los cuales se dirigen o están a disposición del grupo objetivo, demostrando debilidad en la integración del personal con la institución.

Estos elementos son indicadores de la situación en la que se encuentra la institución en sus relaciones hacia públicos externos y como son producto en alguna medida de los procesos internos poco atendidos, dando como resultado una imagen bastante débil hacia los usuarios, así como organizaciones con las que se pueden fortalecer alianzas y brindar mejor servicio a la población.



Fuente: Elaboración propia en el marco del diagnóstico comunicacional del Dispensario Madre Cabrini, 2017.

Una ventaja sobre este elemento es que el personal de la institución está consciente de que su comunicación externa y, por consiguiente, la imagen proyectada a los diferentes receptores está en condiciones precarias y deben realizar esfuerzos. Esto solamente demuestra la poca conexión entre la identidad, pues los trabajadores sienten compromiso, pero cuando se analiza su accionar hacia el exterior con la imagen, no hay esfuerzos realizados para su fortalecimiento.

A pesar de que reconocen su problemática de comunicación externa, no han buscado formas de solucionarlo, principalmente porque no existe una persona especializada en comunicación que se encargue de impulsar sus mensajes con los públicos meta.

Expresaron en el grupo focal realizado, que anteriormente realizaban acciones de comunicación para acercamiento con las comunidades, difundiendo los programas que ofrecían a la población. Entre las acciones se encontraba un vehículo con altoparlantes, así como distribuir materiales impresos reforzando el mensaje.

## Elementos

### - Realidad Corporativa

Según lo indica Daniel Scheinsohn (1998), los seres humanos la realidad se les es presentada muchos estímulos, imposibles de ser abordados en su totalidad simultáneamente, percatándose solo de algunos que la conforman como una realidad total. De ese modo, sustenta que la realidad corporativa puede ser analizada a través de la misión, visión, cuerpo corporativo, destrezas y objetivos.

Su misión está enfocada a realizar acciones a favor de grupos sociales con poca atención menores de edad, mujeres, adultos de la tercera edad y jóvenes en condiciones de riesgo. Su visión busca ser una institución que por medio de contribuir al desarrollo social sean reconocida, para ser autosustentable. No son compartidas en su totalidad por los trabajadores, a pesar de que empíricamente realizan acciones apegadas a estos elementos, así como a sus valores institucionales, no es por su conocimiento.

Los objetivos institucionales no están establecidos de forma clara y socializados ante ningún público, pero radica en contribuir al desarrollo social, específicamente de grupos sociales con recursos escasos. No tienen establecidos plazos.

La destreza principal sería de carácter administrativa, al ser actualmente una institución autosustentable, pues no reciben apoyo económico de ningún tipo y continúan en crecimiento.

Y finalmente, en el cuerpo corporativo, se encuentran las instalaciones, que son adecuadas para el desempeño de labores por sus buenas condiciones, amplitud, orden, áreas verdes y buen mantenimiento; Por otro lado, los recursos tecnológicos que poseen, se encuentran en buenas condiciones y son bastante actualizados para las necesidades del personal, aunque no todo el personal cuenta con un equipo asignado para sus funciones.

- Cultura corporativa

Todo lo que se realiza a nivel interno en una institución tiene impacto en el exterior, esto según lo plantea Scheinsohn (1998), de no manejarse adecuadamente genera una implosión organizacional. Se debe prestar atención a la cultura, a los diferentes comportamientos que se desarrollan adentro de la institución, su propia dinámica.

En el grupo focal realizado en el marco del diagnóstico, los trabajadores indicaron que existe una buena integración entre los trabajadores, pues tienen un trato amable y se diferencia cuando debe ser con fines laborales o con fines de socialización. Así mismo, todos comparten la idea de que su labor debe aumentar alcance e impacto, pues las personas beneficiadas por esta institución son de escasos recursos.

Su interacción diaria es muy reducida, pues al estar en oficinas separadas, además de contar con dos niveles y ser una institución con 24 trabajadores, básicamente el trato es vía telefónica. Cuando es de carácter informal, solamente cuentan con el espacio de la refacción matutina para dialogar.

Los espacios de interacción usualmente son fuera del horario laboral, en los cuales se pudo observar realizan algunas actividades con fines religiosos, sin embargo, no todo el personal comparte la misma creencia, por lo que no es integradora en su totalidad. Son muy reducidas las acciones para integrarse como institución, así como los esfuerzos para generar convivencia y motivación.

La división entre el personal administrativo y operativo es marcada, más allá del trato y de los pocos espacios para dialogo, se percibe por la poca atención de instruir en procesos internos al resto del personal, pues desconocen en gran medida su funcionar como organización.

Es una institución estable, donde el personal a diferencia de otras organizaciones no cambia en poco tiempo. Esto ha permitido que las personas que la conforman tengan un trato más abierto.

Existe mucho hermetismo hacia personas ajenas a la institución con el trato administrativo o para coordinaciones. No hay apertura o facilitación de comunicación, interrumpiendo los procesos y proyectos, así como sus aspiraciones de crecimiento.

- Identidad corporativa

Scheinsohn (1998) expresa que son los rasgos que permiten distinguir a una institución, algo singular en la misma que de llegar a desaparecer, afecta el desarrollo de la institución. Es un elemento que orienta el desempeño, reúne los intereses corporativos partiendo de sus principios, historia y aspiraciones.

Este elemento para el Dispensario Madre Cabrini es ser una institución con enfoque social, dedicada a atender a población de escasos recursos, a través de servicios médicos, de formación, eclesiásticos y recreativos. Siguiendo y compartiendo el compromiso que motivo su fundación, tanto a nivel local como regional.

En aspectos médicos, los costos son más bajos que en instituciones privadas y la atención es más rápida que en instituciones públicas; con sus programas de formación y de salud, son gratuitos además que trabajan directo en las comunidades; brindan atención a la tercera edad, un grupo social que no tiene espacios en Guatemala.

- Comunicación corporativa

La comunicación puede ser voluntaria e involuntaria, resultado de acciones realizadas por la institución para la difusión de mensajes, es algo inherente a las organizaciones. Los mensajes que no son manejados (de carácter accidental o involuntarios) traer resultados negativos, por lo que se infiere la importancia de planificarlos, indica Scheinsohn (1998).

Dentro de los soportes o formas de difundir mensajes, se encuentra la publicidad institucional, notas periodísticas, memorias, publicidad de producto o servicio, eventos o acciones de relaciones públicas, promociones, merchandasing, medios digitales, entre otros.

El Dispensario Madre Cabrini no realiza pautas publicitarias, ni en medios tradicionales, medios locales y tampoco realiza difusión constante por medios digitales. Únicamente existen vallas publicitarias de 1.5 x 1 metros en 3 puntos de la Aldea de Bárcenas, además de los materiales gráficos impresos (trifoliales) que actualmente no son implementados. No cuentan con estrategias y acciones que difundan los programas, servicios y jornadas ante la población local o la que se encuentra fuera de la Aldea.

No realizan notas de prensa institucionales o memorias de labores para difundir sus acciones como institución, fortaleciendo su imagen ante los usuarios o instituciones vinculadas. Como limitante en esta situación, no cuentan con los medios para difundirlos con los públicos externos para respaldar sus acciones, ni con el grupo interno para integrar a todo el personal en el accionar institucional.

Como eventos, se consideran las jornadas médicas en las comunidades, que son difundidas a través de planificación y coordinación directa o personal con las juntas directivas de las comunidades, continuando su transmisión de boca a boca.

Acciones de relaciones públicas con instituciones locales para crear alianzas, o para fortalecer las existentes con las otras que tienen contacto por medio de ASINDES o con otras de carácter religioso son nulas.

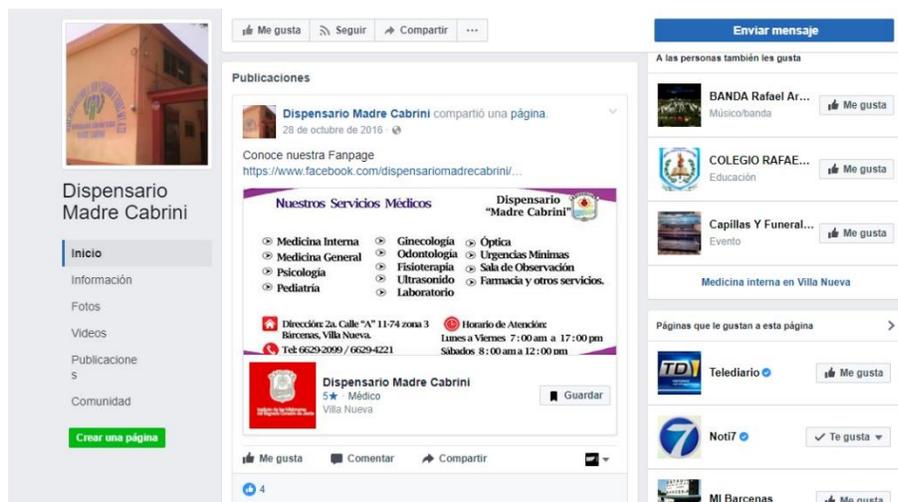


Ilustración 6: Perfil de Facebook A

En cuanto al área digital, cuentan con redes sociales y página de internet, que no están vinculadas en su totalidad, así como no tienen información actualizada ni coherente entre sus diferentes perfiles. No mantienen interacción con las personas por estos medios, así como tampoco envían mensajes que promocionen a la institución y sus acciones, o que busquen construir una imagen positiva.

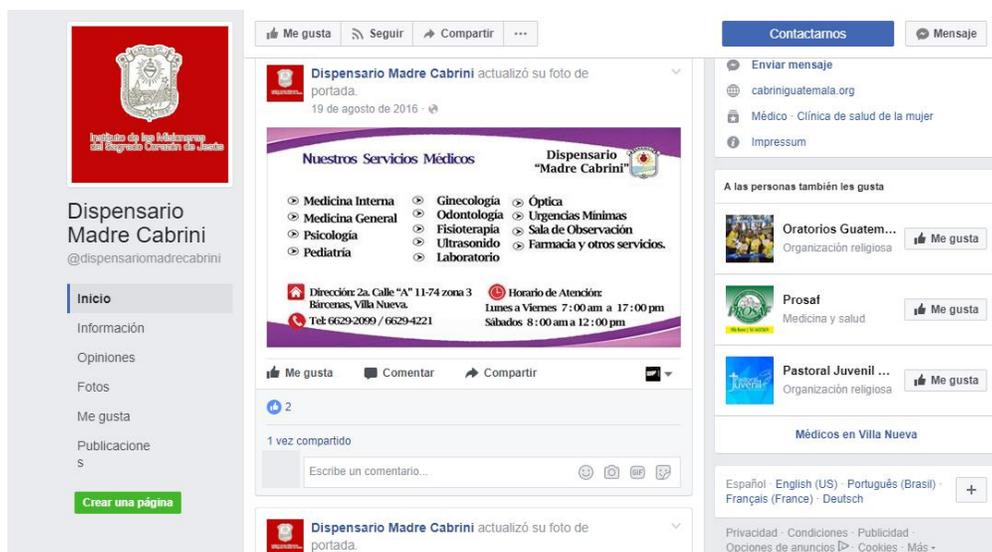


Ilustración 7: Perfil de Facebook B

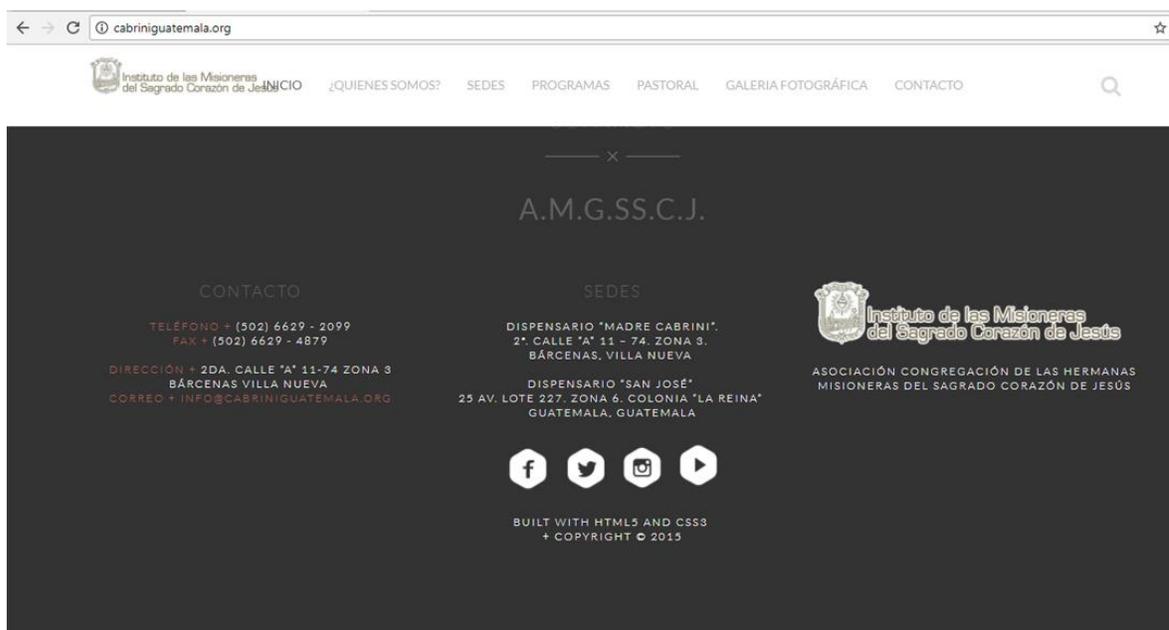


Ilustración 8: Página web

Poseen dos perfiles en la red social de Facebook, los cuales no tienen actividad desde el año 2016, además de que sus publicaciones no coinciden con la línea gráfica institucional, ni con la página web. Son elementos que funcionan de manera aislada, no integran a la institución ante el público y demuestra la poca atención interna para solventar esta situación de poca interacción hacia el exterior.

#### 4.2.5. Comunicación en crisis

Como se indica en el apartado de comunicación interna, Dispensario Madre Cabrini no cuenta con un manual de procedimientos para abordar crisis. Según lo expresado por Silvia Aquino, no está contemplado por el tipo de trabajo realizado por la institución.

No tienen establecido un grupo o comité de crisis, vocero institucional, que mensajes emitir ante diferentes situaciones, quienes deberán atender la problemática, medios a utilizar para difundir mensajes institucionales, relaciones con medios de comunicación local o base de datos interinstitucional para realizar coordinaciones de respaldo.

### 4.3.FODA

Mediante el análisis de información recabada por medio de los instrumentos de investigación implementados, se detectaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Dispensario Madre Cabrini.

<b>TABLA 1</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Institución estable, a pesar de no recibir donaciones económicas o de insumos.	D1. No existe departamento ni encargado de comunicación
F2. Inducción al personal.	D.2 No existen lineamientos para procesos de comunicación interna ni externa
F3. Confianza de los usuarios por 19 años de brindar atención a la región	D3. Poca integración del personal
F4. Deseos de crecimiento	D4. Desconocimiento de Filosofía Institucional
F5. Compromiso de los trabajadores con el fin social institucional.	D5. Personal no conoce totalidad del trabajo realizado por la institución
F6. Proyectos de atención al público en general.	D6. No hay esfuerzos en identidad e imagen institucional.
F7. Confianza entre el personal	D7. No hay motivación e incentivos
F8. Procesos de comunicación empíricos en la institución.	D8. Relaciones poco favorables con agentes externos
F9. Servicios médicos a bajo costo y programas de formación gratuita	D9. Carencia de organigrama
	D10. No se realizan reuniones internas a nivel departamental
	D11. No hay espacios que contemplen a personal operativo en diálogo e interacción
	D12. Personal no tiene horario fijo (médico)
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Formar parte de ASINDES	A1. No existe una persona especializada en comunicación para dar seguimiento a estrategias
O2. Apertura de relaciones con instituciones públicas y organizaciones religiosas	A2. Donantes no siguen en contacto
O3. Condiciones para expandir atención por medio de programas	A3. Expuestos ante crisis

O4. Intenciones de difusión por medios de comunicación digitales	A4. Hermetismo ante actores externos
O5. Difusión de boca a boca por usuarios	A5. Dispensario es percibido solo como institución religiosa.
O6. Espacios para practicantes	A6. Coordinadoras son misioneras, pueden ser trasladadas por decisión de la Junta Directiva.
O7. Junta Directiva establece retiros espirituales	A7. Sistema conservador de Junta Directiva
O8. Existe manual de ética	

#### 4.3.1. Análisis y pronóstico de la situación

##### Fortalezas – Oportunidades

F2, F3, O3, O4

El Dispensario Madre Cabrini funciona desde el año 1998, producto de su trabajo y programas han logrado recibir mayor apoyo económico por parte de la ACHMSCJ. Esta situación es producto del mismo deseo del personal administrativo de continuar con su crecimiento en cuanto a la proyección en comunidades por medio de diferentes programas. Dentro del marco de las oportunidades, se vincula con que la institución tiene la capacidad económica para aumentar personal y áreas de cobertura. Esto puede ser relacionado con el deseo de implementar canales de difusión institucional por diferentes medios, especialmente digitales, para poder impactar en el grupo objetivo que no está siendo atendido.

F8, O4, O5

Si bien es cierto que no hay procesos de comunicación formales, es una fortaleza el reconocer las áreas más débiles y comenzar a realizar pequeños esfuerzos para mejorar como institución. Por tanto, la difusión externa que brinda resultados actualmente es producto de la interacción entre usuarios, que, junto a las intenciones de implementar canales de difusión digitales, pueden especializarse las acciones empíricas actuales.

F6, F9, O1, O2

El trabajo institucional gratuito y accesible para el público en general, es un punto de partida para implementar estrategias con instituciones integrantes de la Asociación de Entidades de Desarrollo y Servicios No Gubernamentales de Guatemala – ASINDES –. Por medio de las relaciones interinstitucionales con otras ONGs, puede formalizar alianzas con la Municipalidad de Villa Nueva y así poder fortalecer sus acciones actuales.

Debilidades – Oportunidades

D1, D2, D5, D6, O3, O4, O6

La institución no cuenta actualmente con una persona que dedique su trabajo a la comunicación institucional, interna y externa, al igual que no tienen establecidas las formas correctas de manejar sus procesos; por tanto, su personal no se siente parte de la organización ni conocen el trabajo que realizan a nivel comunitario. Se puede crear un plan de comunicación que establezca acciones para su difusión externa e interna. Así mismo, el dispensario tiene las condiciones para expandir su atención, puede gestionarse una plaza para alguien dedicado a darle seguimiento a esas debilidades con equipo adecuado básico. De no ser así, varias personas realizan sus proyectos de práctica universitaria, por lo que son una alianza importante las universidades.

D3, D4, D6, D7, D12, O1, O2, O7, O8

El personal desconoce la parte esencial de la institución, pues no se les ha incentivado ni orientado a sentirse parte de la misma. De forma interna hay poca integración y de forma externa se percibe una institución acomodada, afectando su imagen ante el público. La organización tiene oportunidad a través de las organizaciones con las que ya hay convenios, así como con las que están en contactos iniciales de generar actividades conjuntamente para implementar nuevos retos, relación con otras personas y así mismo introducirse a proyectos de otras organizaciones para impulsar su trabajo.

Parte del personal de planta, especialmente del área médica, tienen un horario de dos días a la semana, por lo que su interacción es mínima y su identificación con la identidad es reducida.

Además, si la Junta Directiva brinda espacios para retiros espirituales, buscar la forma de generar acciones que motiven a integrarse como personal, tanto en los días establecidos, como generar propuestas de actividades periódicas dentro del horario laboral.

Puede normarse los espacios de interacción a través de la implementación de otros manuales dentro de la institución.

#### Fortalezas – Amenazas

F3, F5, F9, A3, A4

A través de los años que han realizado trabajos con énfasis a beneficiar a la población de escasos recursos, la institución ha logrado generar respaldo en los usuarios. Como resultado, el personal institucional siente esa motivación de saber que la organización está trabajando para ayudar a las personas que necesitan apoyo. Cualquier tipo de crisis que pueda enfrentar, debe tener un manual de gestión para superarla, donde el hermetismo sea manejado en menor medida y se pueda salir adelante, a través del respaldo producto de su trabajo.

#### Debilidades – Amenazas

D1, D2, D6, D7, A1

Las debilidades establecidas en el cuadro anterior son producto de no contar con una persona especializada en el área de comunicación, por lo que establecer estrategias y normativos para desarrollarlos, así como el perfil de una persona para dar seguimiento al proyecto, son alternativas que pueden convertir las debilidades en elementos positivos.

D10, D11, A6, A7

Establecer procesos de comunicación internos, con fechas y representantes de los sectores que la integran, respaldaran los procesos administrativos internos independiente del cambio de la coordinadora de la institución.

D6, A5

La identidad e imagen pueden tomar un nuevo énfasis para que el público externo sepa que la institución, a pesar de tener fundación religiosa, sus programas funcionan de forma independiente y no tienen carga ideológica.

#### **4.4. Factores influyentes**

##### 4.4.1. Directos

No contar con personal en el área de comunicación, medios propios de comunicación, así como estrategias externas para fortalecer a la organización ante sus usuarios habituales y poder brindar una mejor proyección hacia el público meta, limita su impacto y alcance de sus programas.

El personal administrativo deja de atender sus funciones principales por dar apoyo y seguimiento a los programas y a los encargados, atrasando su trabajo, así como descuidando las relaciones con el público interno y externo.

La poca integración del equipo, conocimiento de la filosofía institucional y difusión interna hace que las personas realicen sus labores como un trabajo, sin poder medir el verdadero impacto de la institución en las personas, generando cierta desmotivación, pues se han vuelto actividades rutinarias y sin espacios de convivencia.

##### 4.4.2. Indirectos

Al no utilizar medios de difusión institucional para promocionar los programas y servicios que Dispensario Madre Cabrini ofrece, se depende mucho de lo que las personas digan a otros por su experiencia. Cualquier comentario negativo tendrá bastante peso en los posibles usuarios de la institución.

Las construcciones mentales de las personas sobre la religión generan cierto conflicto de ideales, por lo que personas que practican alguna otra, pueden sentir rechazo por todos los factores que engloba.

La ubicación de la organización es la misma donde inicio sus funciones hace 19 años, sin embargo, limita el acceso de muchas personas, pues el transporte público hacia la región es limitado y ocupa demasiado tiempo para el traslado entre el punto de trasbordo más cercano con las unidades que se dirigen a la comunidad. Además, por su ubicación en una calle estrecha, cuenta con parqueo para 3 vehículos, de los cuales, algunos son usados por el equipo médico.

### 4.4.3. Árbol de problemas

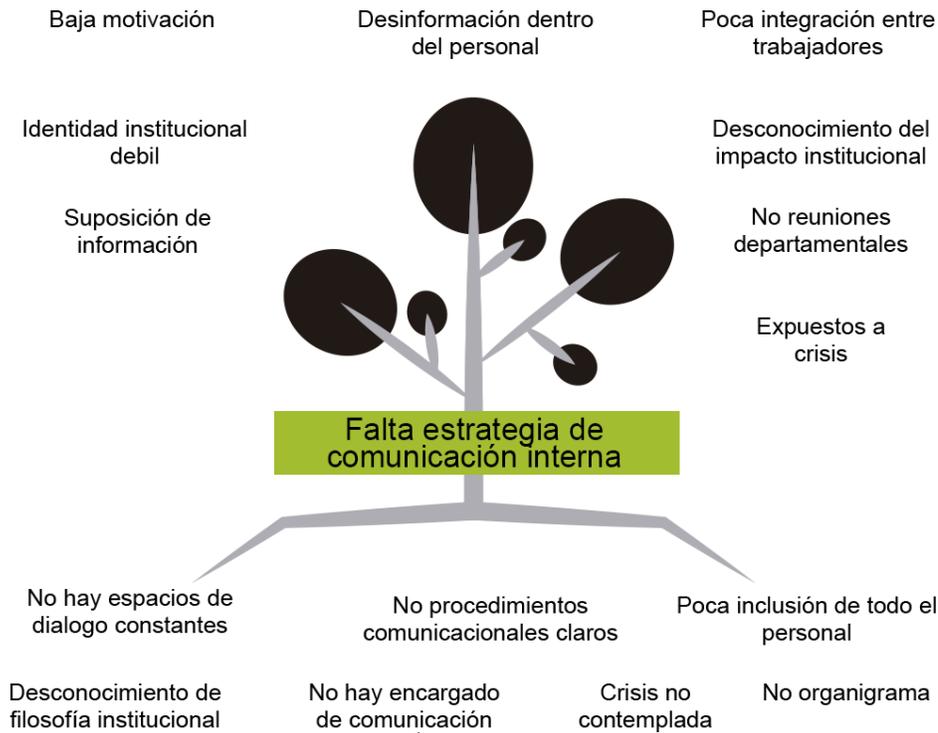


Ilustración 9: Árbol del problema Comunicación Interna



Ilustración 10: Árbol del problema Comunicación Externa

#### **4.5.Determinación de prioridades comunicacionales**

- Carencia de departamento de comunicación

Necesidad primordial en la institución, pues de esta área parten todas las acciones por medio de un encargado de desarrollarlas y continuar con los procesos institucionales.

Es urgente su implementación para poder realizar acciones de comunicación a nivel interno y externo.

El trabajo puede presentar algunos resultados de forma inmediata, pues estará dedicado a realizar y seguir las actividades desde el punto de trabajo comunicacional.

Es necesario contratar una persona, con estudios avanzados en el área de comunicación, además de adquirir equipo de cómputo adecuado a las necesidades del campo, cámara para documentar y respaldar visualmente las acciones institucionales y establecer un rubro económico para implementar acciones.

- Empoderamiento de la filosofía y elementos institucionales

Impulsar los elementos que conforman la filosofía institucional (misión, visión, valores, historia), además del imago tipo (normativa, significado, origen), cromatología, para unificar el pensamiento.

Esta es una acción prioritaria pues la motivación del personal es reducida, muchas de las acciones se ven limitadas por la estructura conservadora institucional.

La inversión económica sería para adquirir insumos que contribuyan a la visibilización de estos elementos en la institución. El plazo es medio, pues las personas deben conocer primero los elementos para poder replicarlos en su accionar posteriormente.

Estaría a cargo de un encargado de comunicación, recursos humanos, administración y coordinadora.

- Socialización de resultados

Debido a que el personal operativo, no tiene información de las comunidades atendidas y de los beneficios reales que llevan a las comunidades, se pretende difundir a nivel interno las actividades, promoviendo integración y fortaleciendo desde adentro.

De igual manera, es una acción que necesita pronta atención pues la motivación e integración actual es producto de que las personas no magnifican el resultado final institucional.

Los procesos pueden comenzar a realizarse de inmediato pues la institución realiza su trabajo de forma natural, por lo que ya se cuenta con la información.

Equipo de cómputo para difundirlos mediante reuniones o bien recursos para realizar impresiones y difundirlo entre los trabajadores, pues no todos se encuentran en las instalaciones durante la jornada laboral.

Encargado de comunicación y encargada de los programas institucionales.

- No hay atención a crisis institucional

Generar lineamientos clave para la institución que permitan solventar de mejor manera las adversidades a las que está expuesta la organización. Esto contribuye a fortalecer la credibilidad y percepción que tiene actualmente.

Es un elemento que requiere atención media, pues además de establecer una guía inicial, debe evaluarse de forma detallada los posibles escenarios que se puedan presentar.

Los resultados serían a mediano o largo plazo, pues hay acciones de monitoreo constante.

Se requiere agendar espacios para monitoreo, así como un espacio adecuado para reuniones en momentos contrarios, mejorando el proceso de gestión.

Coordinación general, Comunicación, Recursos humanos y administración.

- Difusión institucional para expandir cobertura

Este punto requiere atención inmediata pues no existe trabajo para socializar alcances, generar acercamientos a nuevos beneficiarios, fortalecer el trabajo institucional para relaciones con otras organizaciones y respaldar el impacto del trabajo, pues actualmente solo tienen alcance por publicidad de boca a boca.

Debe ser atendido de forma inmediata, pues la organización no tiene proyección hacia fuera. Estos resultados pueden ser a corto plazo, pues son acciones que los acercan a la población.

Pueden realizarse acciones sin necesidad de pauta, o realizando inversiones menores para alcanzar un grupo objetivo muy específico.

Encargado de Comunicación y coordinadora.

- Fortalecer imagen institucional

La institución tiene elementos de identidad e imagen que no coinciden, además de no ser del conocimiento de todo el personal. Esta busca fortalecer la institución desde adentro para su percepción externa.

Puede requerir atención inmediata o a mediano plazo, como parte del proceso de vigorizar a la institución hacia dentro.

Los resultados serán a corto plazo con el personal, a mediano plazo con los externos pues está acompañando el proceso de comunicación externa.

Se requiere personal a cargo de comunicación, recursos humanos, administración y coordinación.

#### **4.6.Propuesta de soluciones**

##### 4.6.1. Posibles soluciones

- Desarrollo de perfil para coordinación de Comunicación
- Creación de manual de identidad e imagen institucional para trabajadores del Dispensario Madre Cabrini.
- Establecer reuniones periódicas para la socialización de resultados institucionales
- Difusión institucional externa digital
- Desarrollo de manual para crisis institucional
- Realizar actividades integradoras

##### 4.6.2. Funciones de la comunicación y relación con la propuesta de soluciones

Afectiva: Relación emocional con las personas, lleva a la estabilidad del individuo.

Su relación con la propuesta es porque la institución realiza labor social, apoyar a personas en gran parte que son de escasos recursos, debe fortalecerse el apego a la institución desde los principios que la rigen.

Además, el dispensario es una institución en la que el personal labora 10 horas diarias e incluso parte del personal labora cuatro horas el día sábado. Es importante generar espacios para la integración del equipo para mantener un mejor ánimo, así como permitirles expresar opiniones para sentirse parte de la institución.

Informativa: transmisión de cultura, experiencias, historia, acciones, etc.

Difundir el trabajo realizado por la institución tanto de manera interna, como externa. Al tener servicios médicos y de desarrollo social, es importante que el público pueda tener acceso y lograr ampliar su cobertura. Así como generar empoderamiento del personal sobre la institución y los resultados que están alcanzando, demostrando el impacto en la comunidad.

Los elementos que conforman la institución deben ser compartidos, para ello deben ser conocidos y posteriormente identificados. Los manuales que promueven la identidad e imagen son parte de esta función.

Función referencial o cognoscitiva: brinda información verídica y objetiva, que corresponde a la realidad.

A través de la propuesta de difusión institucional por medios externos, busca transmitir acciones concretas de la institución, realzando el impacto y alcance de los esfuerzos realizados para las comunidades beneficiadas.

La atención de crisis en una institución busca soluciones a través de hechos reales, que permitan enfrentar situaciones adversas.

Estas situaciones deben ser abordadas por personal capacitado en el área, de alguien que maneje la información real que fortalezca a la institución.

#### 4.6.3. Teorías de la comunicación

Todo planteamiento para solucionar una problemática debe estar fundamentado en teorías que respaldan las intervenciones, en este caso, desde el punto de vista de la de comunicación organizacional.

La problemática encontrada en este diagnóstico se centra en el papel que juega el personal dentro del funcionamiento de la misma, su integración y lugar dentro de la misma, así como una comunicación externa deficiente.

- Funcionalismo

Concentran sus análisis en la función que dentro de la organización desempeña la comunicación, la cual es vista, con más o menos matices, como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella. Consecuente con su orientación han hecho uso de los procedimientos de investigación que en cada momento han sido validables de acuerdo a las lógicas de la experimentación. (Medina, 2005, p. 5)

Medina plantea que el funcionalismo es punto de partida del enfoque mecánico o también conocido como teoría clásica, por su estructura rígida y autoritaria; psicológico o humanista, por contemplar el papel del trabajador como persona; sistémico, enfocada en las partes de la organización; y de contingencia, contempla el papel del entorno. Con sus propios desarrollos teóricos y modelos de comunicación, consideradas parte de las posiciones empírico – analíticas.

- Humanista

El interés primario de esta escuela fue el individuo. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros para mejorar la moral y satisfacción de estos. Se crearon estructuras más flexibles, con posibilidades para un estilo de dirección más participativo. Apareció un flujo de comunicación ascendente bajo la forma de sugerencias de los subordinados a la dirección. (Rodríguez, 2005).

Esta teoría centra su atención hacia el trabajador, así como su motivación, tipo de actividades que conforman su rutina, vida grupal y darle importancia a las personas que conforman una institución. Dentro de esta teoría se plantea el papel de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones institucionales, mayor flujo de comunicación entre puestos y mayor espacio de interacción.

El Dispensario Madre Cabrini, demostró deficiencias en la participación del grupo de personas que la integran, pues no se emplean reuniones a nivel departamental, así como tampoco se cumple con las reuniones generales de la institución, que fue el medio de comunicación interna que prefiere en su mayoría el personal.

No cuenta con procesos de comunicación ascendente, por lo que el personal operativo se encuentra desatendido, así como tampoco se han realizado acciones que contemplan el estado anímico de las personas por la poca interacción que se genera por parte de la institución.

El personal desconoce en qué está trabajando la institución, así como el alcance de sus programas y los resultados producto de su contribución a la institución, no se le brinda un lugar dentro del cumplimiento de las metas.

Los espacios de participación y espacios deben promover una mejor comunicación ascendente, como reuniones de evaluación, atención a problemáticas generales, socialización e integración como grupo y, saber en qué institución están trabajando (filosofía institucional) así como sentirse parte del éxito.

#### - Sistemática

Medina (2005), citando a Lucas Marín, hace referencia a que una organización se sostiene e interrelaciona con los subsistemas que la conforman, manteniendo el vínculo de esta con su entorno. Por lo que cualquier aspecto que afecte a un subsistema, repercute en el sistema u organización, aunque sean independientes (en sus funciones específicas), están relacionados entre sí.

Por medio de la comunicación armónica propuesta por esta teoría, se pretende que los procesos de socialización de acciones y resultados institucionales contemplen a todo el personal. Esto fortalecerá a la institución en su imagen externa y mejorará los lazos de interrelación dentro de la empresa.

- Contingencia

Fernández Collado, citado por Medina (2005), menciona que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta”. El trabajo está enfocado en el medio ambiente, como estímulo, y la forma en que la empresa se desenvuelve en ella (respuesta).

Una institución que no se adapta a las nuevas tendencias de comunicación, romper el esquema en el que se encuentra inmersa y actualizarse para atender las necesidades del público, está quedando estancada.

Difundir mensajes hacia el grupo objetivo a través de nuevas tendencias de comunicación, fortalecidas de elementos institucionales que sean correspondientes y llamativos al entorno, son aspectos trascendentales en el éxito y alcance de objetivos.

## **CAPÍTULO 5**

### **Estrategia de comunicación organizacional**

#### **5.1. Justificación**

El Dispensario Madre Cabrini, se enfoca en atender a población con recursos limitados, ofreciendo a bajo costo servicios médicos, atención pediátrica, capacitaciones a mujeres víctimas de violencia, fortalecimiento a líderes comunitarios, proceso de formación y atención a menores de edad, espacios para adultos mayores y acciones en el marco religioso.

Esta organización es de carácter social, por lo cual realiza acciones a favor de la comunidad, facilitando el acceso a diferentes servicios a través de sus programas. El éxito como institución, así como del cumplimiento de la misión, está vinculado a la forma en que la entidad se relaciona con sus públicos, tanto externos como internos.

Desarrollar una estrategia de comunicación que atienda las necesidades existentes, optimizará los recursos con los que actualmente cuentan para que su accionar genere mayor impacto en la comunidad. Si la institución implementa estrategias de comunicación que tengan enfoque externo, posibilitará que sean más los beneficiarios. En cuanto a su enfoque interno, contribuirá a que su trabajo esté bien realizado, haciendo partícipes a sus trabajadores con su contribución para mejorar las condiciones de vida de los demás.

Estas acciones desde el área de comunicación permitirán optimizar los recursos con los que la institución cuenta actualmente, potenciando su desempeño social para el cumplimiento de su objetivo organizacional. Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se priorizarán los campos de trabajo, atendiendo las necesidades detectadas.

## **5.2. Objetivos de la estrategia**

### 5.2.1. Objetivo general

- Desarrollar una estrategia de comunicación que contemple acciones enfocadas a fortalecer los procesos de comunicación a nivel interno y externo

### 5.2.2. Objetivos específicos

- Proponer la implementación de la Coordinación de Comunicación para la institución, así como sus lineamientos y requerimientos.
- Plantear un manual de crisis brindando lineamientos para solventar problemáticas que afecten el desenvolvimiento organizacional
- Elaborar un manual institucional para fortalecer el sentido de pertenencia e integración de los trabajadores, así como el uso correcto de los elementos de imagen institucional.
- Integrar al personal institucional sobre las acciones realizadas por la organización.
- Proponer plan para difusión institucional a través de redes sociales.

### **5.3. Público Objetivo**

#### 5.3.1. Interno:

Coordinación

Administración

Recursos Humanos

Contabilidad

Servicios Médicos

Coordinación de Programas

#### 5.3.2. Externo:

Beneficiarios actuales

Comunidades cercanas a Bárcenas, Villa Nueva

Organizaciones No Gubernamentales

Instituciones Privadas (accionistas o donadores)

Entidades estatales

Organizaciones religiosas

### **5.4. Propuesta**

Como parte del proceso de diagnóstico, se propone el desarrollo de diferentes acciones que puedan permitir una mejor intervención y desempeño a nivel institucional en el Dispensario Madre Cabrini, de forma interna y externa, para contrarrestar la problemática detectada.

Entre los elementos detectados que interfieren en la comunicación institucional, se encuentran: carencia de coordinación o departamento de comunicación, empoderamiento de filosofía y elementos institucionales, socialización de resultados y la falta de manual de crisis.

Para contribuir a mejorar el desempeño de la organización, se plantean las siguientes acciones para fortalecer sus procesos internos y respaldar de mejor manera sus acciones sociales.

De carácter interno, contempla lo siguiente:

- Proponer la implementación de la Coordinación de Comunicación para la institución, así como sus lineamientos y requerimientos, estableciendo elementos como preparación académica, profesional, campo de trabajo y funciones propias del departamento, con el fin de que el trabajo en dicha área sea adecuado y sea contemplado como parte de los procesos formales de la institución.
- Creación de manual de identidad e imagen institucional para trabajadores del Dispensario Madre Cabrini, impulsando en el personal el empoderamiento además de fortalecer sus acciones, integrando su desempeño hacia la filosofía institucional
- Establecer una guía de reuniones periódicas para la socialización de resultados institucionales y de integración, contemplando que las personas que conforman la organización deben dominar el tema para su correcto respaldo hacia el exterior, así como valorar su esfuerzo en el impacto positivo que generan en la sociedad.
- Desarrollo de manual para crisis institucional, buscando proteger a la institución ante diferentes problemáticas que puedan afectar su desempeño.

Como complemento, en cuanto a la comunicación externa incluye esfuerzos en otro campo, por medio de:

- Plan de difusión institucional digital, contribuyendo a socializar las acciones de la institución con los beneficiarios, así como visibilizar ante otras organizaciones su trabajo para posibles alianzas estratégicas.

### 5.5. Matriz de coherencia

<b>Objetivo general: Desarrollar una estrategia de comunicación que contemple acciones enfocadas a fortalecer los procesos de comunicación a nivel interno y externo</b>						
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>						
<b>Objetivos específicos</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer la implementación de la Coordinación de Comunicación para la institución, así como sus lineamientos y requerimientos.</li> <li>- Elaborar un manual institucional para fortalecer el sentido de pertenencia e integración de los trabajadores, así como el uso correcto de los elementos de imagen institucional.</li> <li>- Integrar al personal institucional sobre las acciones realizadas por la organización.</li> <li>- Plantear un manual de crisis brindando lineamientos para solventar problemáticas que afecten el desenvolvimiento organizacional.</li> </ul>						
<b>Problema</b>	<b>Productos</b>	<b>Objetivos de comunicación</b>	<b>Tipo de mensaje</b>	<b>Público Objetivo</b>	<b>Medio de difusión</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Carencia de coordinación de comunicación</b>	Perfil de Coordinación de Comunicación	Organizar los procesos de comunicación institucional, interna y externa	Formativo	Personal que labora dentro de la institución, así como público externo	Impreso y digital	Q 5,000.00
<b>Desconocimiento de filosofía y elementos institucionales</b>	Manual de identidad corporativa  Manual de imagen institucional	Promover filosofía, valores, así como conocimiento y buen uso de los elementos institucionales	Informativo Formativo	Personal Dispensario Madre Cabrini (interno)	Impreso y digital	Q 10,000.00

<b>Poco espacio de integración</b>	Guía de comunicación interna	Impulsar espacios de dialogo y difusión institucional con los trabajadores	Informativo	Personal Dispensario Madre Cabrini (interno)	Presencial e impreso	Q 5,000.00
<b>Falta de lineamientos para enfrentar crisis</b>	Manual de crisis institucional	Prevenir situaciones adversas que afecten a la institución ante problemáticas	Informativo y Formativo	Personal interno de Dispensario Madre Cabrini, especialmente coordinaciones, recursos humanos y administración	Impreso y digital	Q 10,000.00
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>						
<b>Objetivos específicos: Comunicación interna</b>						
<b>- Proponer plan para difusión institucional a través de redes sociales</b>						
<b>Limitada difusión institucional</b>	Plan digital de difusión en redes sociales	Promover las acciones realizadas por la institución ante públicos externos	Informativo y publicitario	Beneficiarios actuales, beneficiarios latentes y organizaciones sociales	Digital	Q 5,000.00
<b>TOTAL</b>						<b>Q 35,000.00</b>

## 5.6. Plan de comunicación

<b>PROBLEMA 1: Carencia de coordinación de comunicación</b>					
<b>OBJETIVO DE COMUNICACIÓN: Organizar los procesos de comunicación institucional, interna y externa</b>					
<b>Audiencia: Personal Dispensario Madre Cabrini (interno). Beneficiarios (externo)</b>					
<b>Objetivos de proyecto</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Productos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Presupuesto ejecución</b>
<b>Estructurar funciones y requerimientos para implementar la coordinación de comunicación</b>	Formativo	Impreso y digital	Guía para la creación de coordinación de comunicación, sus funciones, perfil profesional y justificación del cargo de forma permanente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de comunicación por personal formado en la materia</li> <li>- Mayor difusión institucional, interna y externa</li> <li>- Fortalecimiento de imagen e identidad institucional</li> <li>- Mayor atención a público meta</li> </ul>	Q 4,000.00 – 5,000.00 Salario mensual
<b>Tiempo / Personal / Evaluación</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La guía brindará lineamientos para su gestión y creación, puede variar en el futuro dependiendo de las exigencias y resultados del área.</li> <li>- Recursos Humanos, Administración y Coordinación general deberán evaluar los resultados según las funciones establecidas, así como promover su espacio dentro de la estructura organizacional.</li> </ul>					

**PROBLEMA 2: Desconocimiento de filosofía y elementos institucionales**

**OBJETIVO DE COMUNICACIÓN: Promover filosofía, valores, así como conocimiento y buen uso de los elementos institucionales**

**Audiencia: Personal Dispensario Madre Cabrini**

<b>Objetivos de proyecto</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Productos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Presupuesto ejecución</b>
<b>Elaborar un manual institucional del Dispensario Madre Cabrini para difundir dentro de los trabajadores la identidad organizacional.</b>	Informativo e Formativo	Impreso y digital	Manual que contenga la filosofía institucional y los elementos que conforman la identidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor identificación con la institución</li> <li>- Accionar compartido por trabajadores y organización</li> <li>- Fomentar la cultura organizacional</li> <li>- Sentido de pertinencia</li> </ul>	<p>Q 1,250.00 Impresión 25 unidades</p> <p>Q0.00 Digital</p>
<b>Tiempo / Personal / Evaluación</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanente, puede ser actualizado según las necesidades o disposiciones de la ACHMSCJ</li> <li>- Difusión interna física o digital a cada trabajador. Talleres trimestrales en el proceso de formación, y semestrales para fortalecer los conocimientos y dar seguimiento.</li> <li>- Los talleres servirán para evaluar, adaptar y priorizar áreas. Materiales de difusión deben estar integrados.</li> </ul>					

**PROBLEMA 3: Poco espacio de integración****OBJETIVO DE COMUNICACIÓN: Integrar al personal institucional sobre las acciones realizadas por la Organización.****Audiencia: Personal Dispensario Madre Cabrini (interno).**

<b>Objetivos de proyecto</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Productos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Presupuesto ejecución</b>
<b>Impulsar dialogo y difusión institucional con los trabajadores</b>	Formativo	Impreso y digital	Reuniones de socialización interna, por medio de una guía, promoviendo integración y sentido de pertenencia institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mejora en los procesos comunicacionales a nivel interno.</li><li>- Personal mejor integrado, manejo de información oficial</li><li>- Mejorar la atención al público.</li><li>- Comunicación horizontal</li></ul>	Q 1,000.00 Impresión 25 unidades Q0.00 Digital
<b>Tiempo / Personal / Evaluación</b>					
<ul style="list-style-type: none"><li>- Son de implementación inmediata, con frecuencia mensual.</li><li>- Integración de todo el personal, buscando impulsar espacios de participación, información y dialogo</li><li>- Mejorar el clima laboral, fortaleciendo las relaciones externas</li><li>- Mejor atención y seguimiento a beneficiarios. Fichas de evaluación hacia el público para optimizar aspectos propios de la institución.</li></ul>					

**PROBLEMA 4: Falta de lineamientos para enfrentar crisis****OBJETIVO DE COMUNICACIÓN: Prevenir situaciones adversas que afecten a la institución ante problemáticas****Audiencia: Personal Dispensario Madre Cabrini., Coordinación general, administración, coordinaciones**

<b>Objetivos de proyecto</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Productos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Presupuesto ejecución</b>
<b>Fortalecer a la institución ante posibles crisis que afecten su labor social.</b>	Formativo e informativo	Impreso y digital	Guía estructurada con protocolo para manejar una crisis institucional, así como elementos teóricos, guías y matrices a utilizar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevención de crisis</li> <li>- Reducción de impacto negativo de problemática</li> <li>- Adecuada gestión de crisis</li> <li>- Respaldo institucional</li> </ul>	Q 500.00 Impresión 5 unidades Q0.00 Digital
<b>Tiempo/tareas/personal/evaluación</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta guía es cambiante, dependiendo de las necesidades y adversidades que puede llegar a enfrentar la institución. Es una estructura que brinda lineamientos para atender una crisis, estas pueden variar conforma pasa el tiempo, actualizando la guía.</li> <li>- Difusión interna física o digital a coordinación general y administración.</li> <li>- Talleres semestrales para capacitar y actualizar al personal general sus funciones, posturas y cómo actuar en crisis.</li> <li>- La evaluación se dará en la retroalimentación con los trabajadores (formativa). Después de cada crisis, evaluar cuales son las consecuencias, impacto, pérdidas para actualizar la guía.</li> </ul>					

**PROBLEMA 5: Limitada difusión institucional****OBJETIVO DE COMUNICACIÓN: Promover las acciones realizadas por la institución ante públicos externos****Audiencia: Beneficiarios actuales, beneficiarios latentes y organizaciones sociales**

<b>Objetivos de proyecto</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Medios</b>	<b>Productos</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Presupuesto ejecución</b>
<b>Informar a público externo sobre la institución, de forma oficial</b>	Informativo Y publicitario	Digital	Plan de redes sociales para optimizar la gestión de los procesos de difusión institucional	- Reducir a un único perfil las redes sociales - Socializar información actualizada - Atención al público - Aumentar cantidad de beneficiarios - Fortalecer imagen institucional	Q0.00 Digital
<b>Tiempo / Personal / Evaluación</b>					
<p>- Su temporalidad será condicionada conforme se vayan cumpliendo las acciones iniciales, como centralización de información, unificación de elementos de difusión. Será actualizado conforme la comunidad virtual crezca, así como de las necesidades institucionales.</p> <p>- Coordinación General, Administración y Recursos Humanos, quienes actualmente manejan los perfiles existentes.</p> <p>- Crecimiento de seguidores, alcance de publicaciones, periodos de atención, aumento de beneficiarios, sectores con mayor impacto.</p>					

### 5.7. Validación de la propuesta

Los elementos de comunicación desarrollados fueron socializados con los integrantes de la institución pertenecientes a las áreas de Coordinación General, Administración General y Recursos Humanos, quienes brindaron observaciones para optimizarlos.

La validación de los materiales para su aprobación final y establecerlas como oficiales, será realizada en la reunión anual de la Junta Directiva de la Asociación Congregación de Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús.

### 5.8. Cronograma de implementación

ACTIVIDAD	AGOSTO					SEPTIEMBRE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Socialización y priorización de áreas débiles en comunicación	■	■								
Modificaciones de diagnóstico		■	■							
Desarrollo de perfil para departamento de comunicación				■						
Desarrollo de Manual de identidad institucional					■	■				
Desarrollo de Guía de comunicación						■				
Desarrollo manual de crisis						■	■			
Desarrollo plan digital							■	■		
Socialización materiales desarrollados									■	
Entrega de insumos										■

ACTIVIDAD	OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Presentación estrategias	■	■													
Reunión anual de Junta Directiva ACHMSCJ			■												
Proceso de validación y aprobación por Junta Directiva				■	■										

<b>Implementación Manual de Identidad</b>																			
<b>Implementación Manual de Imagen</b>																			
<b>Desarrollo plan digital</b>																			
<b>Implementación Guía para gestión de crisis</b>																			
<b>Coordinación de comunicación</b>																			
<b>Guía de difusión interna</b>																			

### 5.9. Monitoreo y evaluación

<b>PRODUCTO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>INDICADOR CUANTITATIVO</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>
<b>Perfil de Coordinación de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejores procesos de comunicación interna y externa</li> <li>- Mayor difusión institucional</li> <li>- Integración de personal en objetivos institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones institucionales en medios</li> <li>- Conocimiento de actividades de forma interna</li> <li>- Mayor asistencia en servicios prestados</li> <li>- Crecimiento de beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación de situación antes y después de intervención</li> <li>- Sondeo de medios por el cual se enteraron los beneficiarios de la institución</li> </ul>
<b>Manual de identidad corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados conocerán aspectos esenciales de la organización</li> <li>- Comprensión de funciones individuales para resultados colectivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayoría de personal conoce y domina los temas de filosofía, valores, sectores de cobertura, historia de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación en talleres de integración</li> </ul>

Manual de imagen institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de materiales institucionales</li> <li>- Fortalecimiento de la imagen institucional con públicos interno y externo</li> <li>- Posicionamiento de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales desarrollados siguiendo lineamientos establecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de materiales institucionales con logotipos no autorizados</li> <li>- Mayor reconocimiento de la institución</li> </ul>
Guía de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor conocimiento del personal sobre acciones realizadas</li> <li>- Sentido de pertenencia elevado</li> <li>- Clima laboral positivo, integrado y motivado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más reuniones entre los integrantes de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio de los temas trabajados en la institución por parte del personal con los beneficiarios</li> </ul>
Manual de crisis institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés por prevención de crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdidas menores posteriores a la crisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de atención a crisis</li> <li>- Seguimiento de guía</li> </ul>
Plan digital de difusión en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación por socialización de acciones</li> <li>- Fortalecimiento institucional en las comunidades atendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de seguidores en redes sociales</li> <li>- Impacto y alcance de publicaciones</li> <li>- Interacción con seguidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más beneficiarios atendidos</li> <li>- Boleta de evaluación para conocer el medio por el cual se enteraron de la institución</li> </ul>

## **5.10. Visión a futuro**

### 5.10.1. Comunicación interna:

- Perfil para coordinación de comunicación: Al existir una persona, e incluso a futuro un equipo de trabajo, que se dedique exclusivamente a atender todos los procesos de comunicación, la organización tendrá acciones mejor orientadas para la gestión interna y externa. Personal informado de las actividades propias de la organización, mejor atención y relaciones con instituciones o particulares para el fortalecimiento de las alianzas y proyectos, identidad e imagen institucional orientada, coordinación con medios de difusión, apoyo horizontal en todas las estrategias planteadas, mayor divulgación de la institución e impacto en las comunidades para mayor atención de beneficiarios.
- Manual de identidad corporativa: Comprensión de esencia institucional, aumentando compromiso e importancia del trabajo individual hacia las personas beneficiadas por la organización. Al compartir la filosofía, los esfuerzos van dirigidos a un mismo lugar, se orienta su trabajo hacia lo que la entidad busca.
- Manual de imagen institucional: Unificación de elementos institucionales expuestos a los diferentes públicos, mejorar percepción hacia el exterior, trabajo integrado, posicionamiento en las personas al reconocer características gráficas, cromatología y respaldo transmitido por la formalidad y seriedad de la organización.
- Guía de comunicación interna: Optimización de espacios de dialogo e interacción, así como mejorar la gestión de actividades internas. Claridad de mensaje, dirigido a personal correspondiente, así como la correcta delegación de funciones permitirá que la intervención en reuniones sea mejor elaborada.
- Guía para gestión de crisis: Respaldo para no solamente solucionar situaciones adversas en la institución, sino también coordinar previamente para evitar afecciones producidas por la crisis. Integración de equipos, delegación de funciones para que individualmente asuman un rol en los momentos contrarios, reducción de resultados negativos al enfrentar un problema.

#### 5.10.2. Comunicación externa

- Plan digital de difusión: Mayor difusión de las acciones institucionales por canales de bajo costo y directo a grupo objetivo, permitiendo alcanzar más población, brindar servicios a nuevos grupos y cumplir con la filosofía de desarrollo social que posee la institución.

## Conclusiones

Durante el desarrollo de este informe en coordinación con integrantes del Dispensario Madre Cabrini, sobre el diagnóstico y desarrollo de propuesta de comunicación organizacional, se puede concluir lo siguiente:

1. Una coordinación de comunicación es parte vital de las instituciones, pues su trabajo contempla acciones que, realizadas de forma correcta, coherente y profesional, permitirán un crecimiento de la institución.
2. Sin importar el tipo de organización, ya sea por su naturaleza, fines o funciones, las crisis pueden afectar ya sea por motivos directos o indirectos, por lo que contar con un manual para su gestión, colaborará para superar cualquier adversidad que pueda presentarse.
3. La integración de elementos de identidad e imagen institucional existentes, deben ser trabajados de manera que todos respondan a un mismo concepto, facilitando los procesos de identificación, aceptación y posicionamiento de las personas. Las asociaciones mentales colaboran en gran medida a que los públicos externos asimilen los mensajes transmitidos, fortaleciendo la percepción e identificación de la misma. Además, se debe buscar que los integrantes compartan y comprendan la filosofía.
4. El personal de una organización debe conocer las acciones que realiza, pues permite comprender que, independientemente del área que ésta atienda dentro de ella, sus acciones forman parte de algo más grande, ante todo cuando son organizaciones con enfoque social. La buena gestión de los espacios de interacción, permiten desarrollar actividades más efectivas y facilitar el manejo de información genera institucional.
5. Las redes sociales permiten alcanzar públicos externos de formas más económicas, son una herramienta útil para difundir las acciones que se realizan, así como promover todo lo que una institución ofrece.

## Referencias

- Alvarado, J. (2017). *República.GT*. Obtenido de No hay imagen sin identidad: <http://republica.gt/2017/02/no-hay-imagen-sin-identidad/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Aquino, S. (2017). Diagnóstico, fase inicial. (D. González, Entrevistador)
- Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. (2009). *Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna*. Sevilla, España: Limencop S.L.
- Bic Galicia. (2010). *Manuales Prácticos de la PYME*. Santiago de Compostela, España: C.E.E.I. Galicia, S.A.
- Cabrera, M. (2004). *La comunicación y la administración de conflictos*. Lima, Perú: Ministerio de Energía y Minas.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Colección de libros de empresa.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza Editorial S.A.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: CreativeCommons.
- Collado, C. F. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trillas.
- Dispensario Madre Cabrini. (2016). *Perfil Institucional*. Obtenido de Dispensario Madre Cabrini: [www.cabriniguatemala.org/](http://www.cabriniguatemala.org/)
- Hernández, S. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de Comunicación formal e informal en las organizaciones: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>
- Medina, H. S. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques*. Tenerife, España: Revista Latina de Comunicación Social. Obtenido de [revistalatina: http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.pdf](http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.pdf)

- Miller, G. (1974). *Lenguaje y Comunicación*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Muriel, M., & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: Ciespal.
- Núñez, K. I. (2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría.: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Rodríguez, I. (2005). *Gestiopolis*. Obtenido de Teorías de la Comunicación Organizacional: <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Scheinsohn, D. (1998). *Dinámica de la Comunicación*. Argentina: Fundación OSDE.
- Soto, I. (2015). *Diagnóstico y Estrategia de Comunicación para la Dirección General de Investigación - DIGI -*. Guatemala: USAC.

# **Anexos**

**Anexo 1 - Guía de observación del diagnóstico**

<b>GUÍA DE OBSERVACIÓN – DISPENSARIO MADRE CABRINI</b>			
<b>ITEM</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Identificación con la institución</b>			
<b>Aplicación de filosofía institucional</b>			
<b>Planificación o coordinaciones</b>			
<b>Integración del personal – laboral</b>			
<b>Identificación del personal - social</b>			
<b>Comunicación formal</b>			
<b>Comunicación informal</b>			
<b>Comunicación entre departamentos</b>			
<b>Adaptación al cambio</b>			
<b>Interacción entre altos mandos y trabajadores</b>			
<b>Apertura para diálogo por parte de trabajadores</b>			
<b>Espacios físicos para reuniones</b>			
<b>Ambiente de trabajo / Relación trabajadores</b>			
<b>Trato hacia externos</b>			
<b>Relaciones públicas / interinstitucionales</b>			
<b>Motivación</b>			
<b>Condiciones laborales</b>			

**Anexo 2 - Guía entrevista del diagnóstico**

<b>Entrevista Comunicación – Dispensario Madre Cabrini</b>
<b>¿Quién realiza las acciones del área de comunicación?</b>
<b>¿Qué acciones han realizado para la comunicación organizacional interna?</b>
<b>¿Qué acciones han realizado para la comunicación organizacional externa?</b>
<b>¿Cree que la comunicación en la institución promueve la participación e integración del grupo?</b>
<b>¿Qué impacto considera que tienen en sus públicos – interno y externo – actualmente?</b>

### Anexo 3 – Encuesta del diagnóstico

<b>Encuesta Comunicación – Dispensario Madre Cabrini</b>		
Agradeciendo su tiempo, a continuación se plantean una serie de preguntas relacionadas a la Comunicación Organizacional actual, con el fin de realizar un diagnóstico de la misma.		
<b>1. ¿Conoce la filosofía institucional? (Misión, Visión, Principios, Historia)</b>		
Si__	No__	Parcialmente__
<b>2. ¿Cómo considera los procesos de comunicación externa en la institución?</b>		
Buena__	Regular__	Debe mejorar__
<b>3. ¿Cómo considera los procesos de comunicación interna en la institución?</b>		
Buena__	Regular__	Debe mejorar__
<b>4. ¿Qué canales de comunicación externa de la organización conoce?</b>		
Redes sociales__ Página web__ Publicidad__ Correo Institucional__ Teléfono Institucional__		
<b>5. ¿Cuál canal de comunicación interna considera más efectivo?</b>		
Teléfono__ Correo Electrónico__ Reuniones__ Mensajería instantánea__		
<b>6. Frecuencia de reuniones laborales en su área</b>		
Diario__	Semanal__	Quincenal__ Mensual__ Otro__

### Anexo 4 - Guía grupo focal del diagnóstico

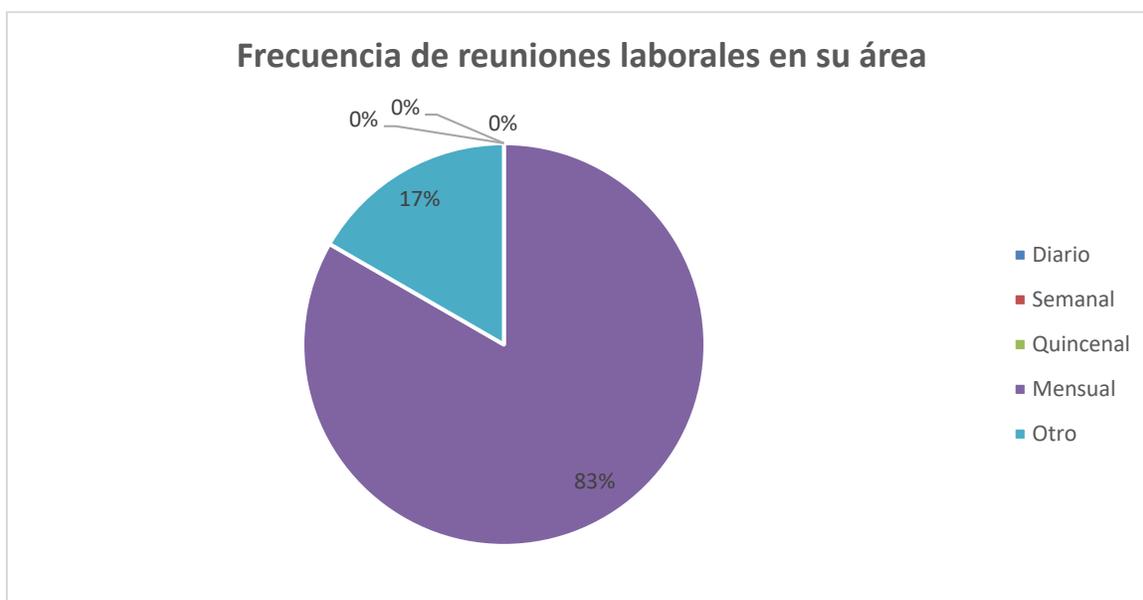
<b>Pregunta</b>
<b>1. ¿Conoce sus funciones dentro de la organización?</b>
<b>2. ¿Con quiénes y por qué tiene más relación en el trabajo?</b>
<b>3. ¿Considera efectiva la forma de comunicación actual?</b>
<b>4. ¿Hay espacios de dialogo? No solo para instrucciones</b>
<b>5. ¿Cómo evalúan su integración?</b>
<b>6. ¿Quiénes conocen la filosofía institucional? (misión, visión y principios)</b>
<b>7. ¿Qué canales de comunicación utilizan a nivel interno?</b>
<b>8. ¿Cuáles son los canales o medios externos de comunicación empleados por la institución?</b>
<b>9. ¿Qué canal utilizan para dirigirse a sus superiores/personal?</b>

**10. ¿Consideran efectivos sus procesos actuales? (frecuencia, temas tratados, se promueve diálogo)**

**Anexo 5 - Cronograma de trabajo, diagnóstico**

<b>DIAGNÓSTICO INTERNO DISPENSARIO MADRE CABRINI</b>					
<b>MES</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SEMANA 1</b>	<b>SEMANA 2</b>	<b>SEMANA 3</b>	<b>SEMANA 4</b>	<b>SEMANA 5</b>
<b>Observación</b>	■	■	■	■	■
<b>Entrevista</b>	■	■	■	■	■
<b>Encuesta</b>	■	■	■	■	■
<b>Grupo focal</b>	■	■	■	■	■
<b>Interpretación</b>	■	■	■	■	■

**Anexo 6 – Frecuencia de reuniones laborales en su área**



## Anexo 7 - Perfil de Coordinación de Comunicación



# COMUNICACIÓN

DISPENSARIO MADRE CABRINI

### OBJETO E IMPORTANCIA

"Proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones, siendo una función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y procesos internos unos con otros."

-George Miller, Comunicación y lenguaje, 1974.

En los últimos tiempos, la comunicación ha adquirido una importancia vital en el seno de las organizaciones, sea una empresa, una institución pública, una organización social, etc. Hoy, cualquier organización que pretenda tener unas correctas relaciones con sus públicos necesita comunicar y desarrollar adaptaciones mutuas que sean beneficiosas para ambos. La Teoría de las Organizaciones ha ido desarrollando una dinámica de diferentes concepciones que persiguen la mejora de los procesos internos y externos de las entidades.

-Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas, 2009.

# ÍNDICE

<b>COMUNICACIÓN</b>	1
Objeto e importancia	1
<b>FUNCIONES</b>	2
Coordinación de comunicación	2
<b>PERFIL</b>	
Académico	3
Experiencia Laboral	5
Habilidades	5
Aptitudes	6

# FUNCIONES

COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN

Divulgar a los públicos, externos e internos, las acciones y actividades que el Dispensario Madre Cabrini desarrolla en el marco de su objetivo.

Promover la imagen positiva institucional ante las diferentes comunidades, así como organizaciones que tienen relación.

Gestionar la comunicación tanto a nivel interno como externo del Dispensario Madre Cabrini.

Unificar la difusión de las actividades propias de la organización, adaptando a los diferentes públicos meta los mensajes claves.

Capacitar a los integrantes del Dispensario Madre Cabrini en relación a la comunicación, normas internas, procesos de interrelación, integración de conocimientos y demás temas competentes al área que sean necesarios.

Diseñar instrumentos de trabajo y materiales de divulgación que faciliten la ejecución de actividades, para alcanzar adecuadamente a sus beneficiarios.

Gestionar espacios de difusión en medios de comunicación local para generar mayor impacto en las personas que tienen relación directa con la institución, beneficiarios latentes, organizaciones sociales sin fines de lucro, locales, comunitarias y estatales.

Proveer información oficial previamente consensuada a particulares y agrupaciones, fortaleciendo la promoción institucional.

Documentar actividades realizadas mediante una base de datos digital, con fotografías, videos.

Fortalecer los canales de comunicación interna para optimizar labores y contribuir al proceso de integración del personal.

Brindar apoyo logístico en actividades internas con otras organizaciones.

Centralizar toda difusión y promoción del Dispensario Madre Cabrini para fortalecer su imagen pública.

Manejar armónicamente las Relaciones Públicas institucionales con actores externos, medios de comunicación y organizaciones de interés



# PERFIL

## COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN

**PUESTO**  
Coordinadora / Coordinador de Comunicación

**FUNCIONES**  
Acompañar y asesorar técnicamente los procesos en materia de comunicación de la institución, programas, proyectos, procesos de difusión y promoción, con énfasis en desarrollo social. Realizar acciones que corresponden a la elaboración de materiales que contribuyan a la divulgación institucional, gestión de comunicación interna y externa. Atender las funciones competentes de la coordinación de comunicación.

### ACADÉMICO

OPCIÓN A	OPCIÓN B	OPCIÓN C
Título universitario a nivel de licenciatura en carrera afín.	Pensum cerrado a nivel de licenciatura en carrera afín.  Título universitario a nivel Técnico en carrera afín.	Estudios universitarios en carrera afín.  Seis semestres universitarios aprobados.

### EXPERIENCIA LABORAL

OPCIÓN A	OPCIÓN B	OPCIÓN C
Un año y seis meses de experiencia en tareas relacionadas con el puesto y ser colegiado activo.  Experiencia en gestión de comunicación para proyectos sociales y de desarrollo comunitario	Dos años de experiencia en tareas relacionadas con el puesto.  Experiencia en área de comunicación, publicidad o periodismo	Un año o seis meses de experiencia laboral.  No indispensable experiencia en comunicación, publicidad o periodismo.

### HABILIDADES

OPCIÓN A	OPCIÓN B	OPCIÓN C
Amplio manejo de equipo de cómputo  Dominio de programas de edición y diseño.  Dominio de equipo fotográfico y audiovisual.  Amplios conocimientos de Office.  Redacción y análisis	Manejo de equipo de cómputo  Conocimientos en programas de edición y diseño.  Conocimientos de equipo fotográfico y audiovisual.  Conocimientos de Office.  Redacción y análisis	Conocimientos en manejo de equipo de cómputo  Conocimientos básicos en programas de edición y diseño.  Conocimientos básicos de equipo fotográfico y audiovisual.  Conocimientos esenciales de Office.  Redacción y análisis

### APTITUDES

OPCIÓN ÚNICA
- Capacidad de análisis y síntesis de los hechos - Fácil adaptación a condiciones - Enfoque social y humanístico - Dinámico y sociable - Facilidad de interacción.

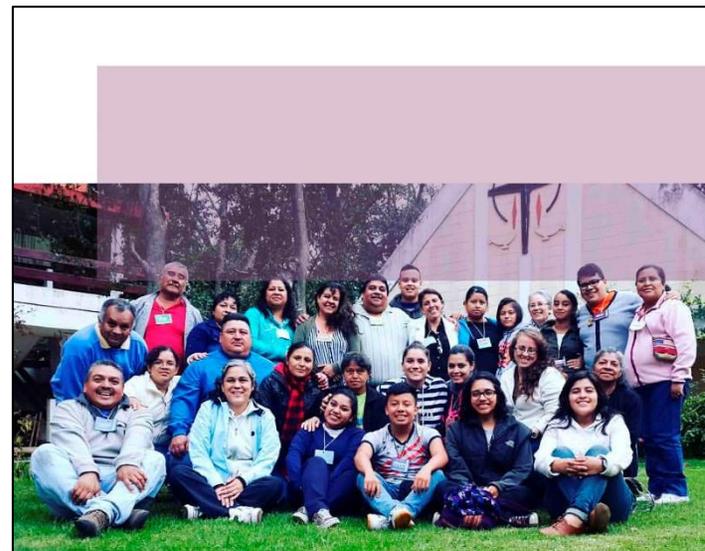
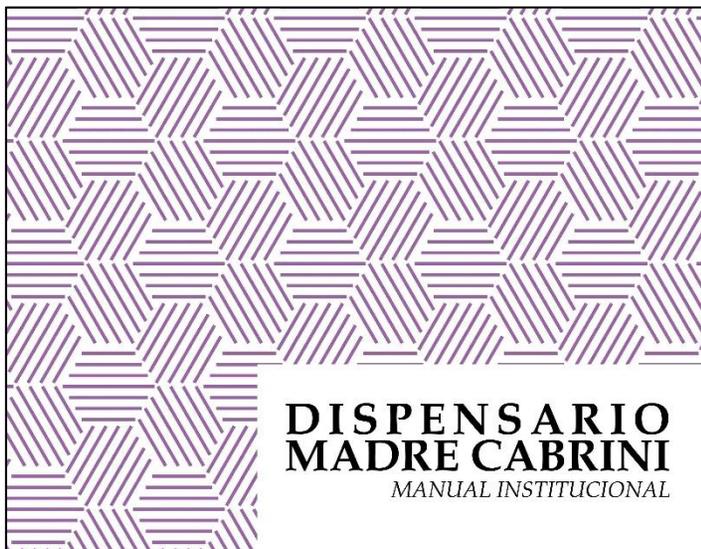
### NOTA

Llenar el perfil propio del Dispensario Madre Cabrini  
  
Se toma como carrera afín el área de Ciencias de la Comunicación, Mercadeo, Publicidad, Locución, Periodismo o Relaciones Públicas.

### RECURSOS

- Equipo de cómputo - Paquete para edición digital - Cámara fotográfica y de video - Tripode y accesorios - Acceso a internet - Microfono inalámbrico - Teléfono
--

## Anexo 8 - Manual de identidad institucional



# ÍNDICE

	<b>HISTORIA</b>	
Fundación	1	
Guatemala	2	
Villa Nueva	3	
Madre Cabrini	4	
	<b>FILOSOFÍA</b>	
Misión	5	
Visión	5	
Valores	6	
	<b>PROGRAMAS</b>	
Medicina Interna	7	
Materno Infantil	8	
Adulto Mayor	9	
Mujer, tu vales	10	
Centro Chispa	11	
Pastoral juvenil	12	

# HISTORIA

## DISPENSARIO MADRE CABRINI

### FUNDACIÓN

La Congregación de las Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús, fue fundada por Santa Francisca Javier Cabrini, el 14 de octubre de 1880, en la ciudad de Codogno, Italia.

La intención original de la fundación era la evangelización en la China, sin embargo, las condiciones de la migración italiana hacia Estados Unidos, lleva a Madre Cabrini, a dirigir sus proyectos hacia ese país. Llegó a EE. UU. El 31 de marzo de 1889 y desarrolla diferentes apostolados al servicio de las necesidades de los migrantes.

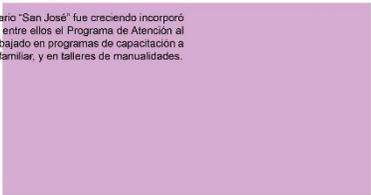
Motivada por la migración italiana se dirige luego a América del Sur, pero antes pasa por Nicaragua, fundando un colegio para señoritas, en el año 1891. A partir de entonces las MSC se encuentran presentes en Centro América.

## GUATEMALA

En el año 1976 las MSC llegan a Guatemala invitadas por el obispo de la Arquidiócesis de Guatemala, y fundan una comunidad en el Proyecto 4- 10 de la zona 6 de la capital, iniciando diversos apostolados en conjunto con el párroco del lugar. Una vez afianzada la misión se inician los servicios de atención médica en el Dispensario "San José", ubicado en la Colonia "La Reina", siempre en zona 6. Al inicio el servicio del dispensario se brindaba algunos días de la semana, y luego según las necesidades del lugar fue creciendo en cobertura, servicios y días de atención.

Las hermanas han servido en este sector de la capital en diferentes apostolados además del servicio en salud. Uno de los servicios apostólicos ha sido la colaboración en la pastoral parroquial, participando en la catequesis sacramental, la formación en ética y ciudadanía en las escuelas públicas de los Proyectos (4-4 y 4-10), la pastoral juvenil, la pastoral vocacional, la formación de líderes juveniles, grupos de reflexión bíblica.

En la medida en que el Dispensario "San José" fue creciendo incorporó otras atenciones a la población, entre ellas el Programa de Atención al adulto mayor. También se ha trabajado en programas de capacitación a mujeres contra la violencia intrafamiliar, y en talleres de manualidades.



## MADRE CABRINI

Francisca Javier Cabrini, nació el 15 de julio de 1850 en Sant'Angelo, Lodigiano, Italia. Hija de una familia campesina de una fe profunda que era transmitida a los hijos, la cual fue moldeando el carácter de la niña. Al escuchar en su familia las narraciones de los misioneros, fue naciendo en ella el deseo de ser misionera en China, y aunque era una niña, se propuso desarrollar una serie de actitudes que según su pensamiento infantil la prepararían como misionera.

Siendo una jovencita, colabora activamente en la pastoral de su parroquia junto con su hermana Rosa, quien en gran medida fue su formadora y su guía. Se gradúa de maestra, y por pedido del párroco empieza una suplencia como maestra en un poblado cercano. Después de dos años en este servicio, siempre a pedido de su párroco se integra al Hogar para niñas huérfanas llamado "La Providencia", y permanece ahí durante 6 años.

Por invitación del Obispo Scalabrini a dirigirse a Estados Unidos para atender a los migrantes italianos en aquel país. Confirma su decisión con el Papa León XIII, quien la anima a desarrollar el instituto en la misión con los migrantes en Estados Unidos. En este país diversifica el apostolado según las necesidades que fue percibiendo entre los migrantes, siendo éstas: atención a la salud con la fundación de hospitales, acogida a huérfanos, catequesis, preparación a los sacramentos, visita a los migrantes presos, así como a que trabajaban en las minas y en la instalación de las vías férreas a lo largo del país.

Madre Cabrini, consideraba que la formación académica de la mujer es importante por ser quien forma las nuevas generaciones de buenos ciudadanos cristianos. En 1891 funda el Colegio "La Inmaculada", en la ciudad de Granada, Nicaragua. De esta manera es que llegan las Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús a Centro América.

Murió en Chicago (EE.UU.) el 22 de diciembre de 1917. Fue Beatificada el 13 noviembre 1938, y declarada Santa el 7 de Julio 1946. El 8 de Septiembre de 1950 fue proclamada por Po XII Patrona Universal de los Emigrantes.

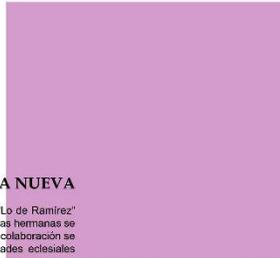


## VILLA NUEVA

En el año 1990 se funda una comunidad en la Aldea "Lo de Ramirez" con la intención de atender pastoralmente ese sector. Las hermanas se integraron a las acciones de la pastoral parroquial y su colaboración se dirigió a la formación de los líderes de las comunidades eclesiales existentes, el apoyo y fortalecimiento de las mujeres.

Debido a las necesidades de atención en salud, en el año 1998 se empieza a dar consulta pediátrica en la casa de las hermanas, con un médico que voluntariamente atiende una gran cantidad de niños. Se percibe que las necesidades de atención en salud son muchas y no sólo para los niños y es así que surge el Dispensario "Madre Cabrini".

Juntamente a este servicio, las MSC empiezan a trabajar con el Programa de Extensión de Cobertura (PEC) del Ministerio de Salud y Asistencia Social en el año 1999. Por otros convenios también con el Ministerio de Salud y Asistencia Social se trabajó en la Administración de las Maternidades.



# FILOSOFÍA

## DISPENSARIO MADRE CABRINI

### MISIÓN

Somos un equipo humano, competente y comprometido, que ejecuta acciones de apoyo al migrante y adulto mayor, proyectos de salud, promoción de la mujer, desarrollo integral de la niñez y juventud.

Trabajamos con enfoque ambiental, en un ámbito de respeto, honestidad, honradez y amor al prójimo; asumiendo los valores de la reparación, misericordia y caridad, como una forma de hacer visible el rostro de Jesús.

### VISIÓN

Ser una organización auto sostenible, en constante crecimiento, reconocida por la excelencia en la prestación de servicios que contribuyan al desarrollo integral de la población más empobrecida de Guatemala.

## VALORES

Amor al prójimo  
Caridad  
Misericordia  
Reparación  
Respeto  
Honestidad



# PROGRAMAS

## DISPENSARIO MADRE CABRINI

### MEDICINA INTERNA

Diagnóstico y tratamiento de enfermedades que afectan a todo el organismo o a un solo órgano y no requieren asistencia quirúrgica. Por eso el médico internista puede atender simultáneamente varias enfermedades.

Las enfermedades a las cuales prestan atención por medio del programa son:

- Diabetes
- Obesidad
- Colesterol y triglicéridos
- Gastritis, colitis, reflujo gástrico
- Infecciones respiratorias, digestivas, urinarias, de la piel
- Cardiovasculares: Infartos, hipertensión, insuficiencia cardíaca, arritmias.
- Enfermedades reumáticas y autoinmunes: lupus, artritis, gota, osteoartritis



### MATERNO INFANTIL

Está dirigido a niños de 0 a 7 años de edad, con estado de desnutrición crónica o aguda o que pertenecen a una familia de escasos recursos económicos, pues su objetivo principal es contribuir a la disminución de la desnutrición crónica en el país.

Este programa está realizado en coordinación con la fundación Cáritas Arquidiocesana, por medio de capacitaciones a las juntas directivas comunitarias, principalmente hacia madres de familia.

Dentro de los temas tratados en las capacitaciones se encuentran el control de peso y talla de los niños, control de la tarjeta de vacunación, observación y control sobre la frecuencia de diarreas y resfriados, además cuentan con espacios de consultas con una nutricionista y entrega de arroz, frijol, lenteja y carne de pavo enlatada.

A las madres participantes en el programa, el Dispensario "Madre Cabrini" se les ofrece también la formación como líderes comunitarias con un programa de dos años de duración. Los temas impartidos en esta formación son de índole en liderazgo comunitario, derechos de la niñez y la mujer, organización comunitaria, identidad cultural, etc.



### ADULTO MAYOR

Propiciar a las personas de la tercera edad un lugar donde pueden encontrarse, compartir su fe a través de la oración, recrearse, practicar ejercicios acordes a su edad, y que les ayuden a poner en práctica sus habilidades motrices.

Se pretende favorecer la convivencia entre personas de su propia edad, así como también con jóvenes para que ambas generaciones puedan compartir experiencias, valores, y particularmente para que los jóvenes puedan valorar su sabiduría.

Se realizan visita a los miembros de ambos grupos que se encuentran enfermos, y se procura que mutuamente estén atentos con relación a los compañeros que se ausentan para visitarlos.

Las hermanas y voluntarias que coordinan el Programa animan a los participantes a mostrar también sus talentos de modo que en las celebraciones, cantan, bailan, recitan poemas, etc. lo cual es una manera de hacerles valorar sus dones y fortalecer su autoestima.



### MUJER, TU VALES

Es uno de los programas más recientes en la institución, que se dedica a brindar atención a mujeres que han sufrido violencia intrafamiliar, además de realizar procesos de formación, generar independencia económica y dar acompañamiento para fortalecer la autoestima de las personas por medio de ayuda psicológica.



### CENTRO CHISPA

Dirigido a menores de edad comprendidos de los 4 a 12 años, por medio de procesos educativos lúdicos, fortalecer sus conocimientos y brindar atención especializada colaborando con su aprendizaje. Funciona de lunes a viernes por las tardes, dividido en módulos para atender las necesidades de cada etapa de niños y niñas. Actualmente está a cargo de una maestra, quien coordina con padres de familia el proceso, sus evaluaciones y seguimiento posterior. Este programa surge por medio del Materno Infantil.

### PASTORAL JUVENIL

Las Hermanas Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús, participan de la Pastoral Juvenil de las parroquias. La presencia de las hermanas tiene como objetivo acompañar, asesorar, apoyar a los jóvenes que son miembros de las comunidades juveniles.

En la Capilla "Inmaculada Concepción" de Bárcena, perteneciente a la Parroquia "San Pedro y San Pablo", se ha acompañado diferentes comunidades juveniles las cuales han solicitado su presencia, ya sea para compartir una reflexión sobre temas específicos, para compartir con ellos sus celebraciones, colaborar en la preparación de actividades, etc.

# DISPENSARIO MADRE CABRINI

MANUAL INSTITUCIONAL

## Anexo 9 - Manual de imagen institucional



# ÍNDICE

	<b>CONCEPTOS</b>
Imagotipo	1
Logotipo, Isotipo e Isologo	1
	<b>ELEMENTOS OFICIALES</b>
Color	2
Blanco y Negro	2
Variaciones permitidas	3
	<b>USOS NO PERMITIDOS</b>
Restricciones	4
	<b>APLICACIÓN Y PROTECCIÓN</b>
Modulación	6
Área de protección	6
Fondo	6
	<b>TIPOGRAFÍA</b>
Book Antiqua	7
Arial	7
	<b>COLORES</b>
Colores	8
	<b>MATERIALES</b>
Materiales	9

## CONCEPTOS

*DISPENSARIO MADRE CABRINI*

**IMAGOTIPO**  
El Dispensario Madre Cabrini tiene como parte de su imagen institucional, un "imagotipo". Este se define como aquel que contiene tanto icono como textos, claramente diferenciados y que incluso pueden funcionar por separado.

**LOGOTIPO, ISOTIPO E ISOLOGO**  
El primero es estrictamente aquel que está compuesto por tipografía o letras.  
El segundo, es la parte simbólica o icónica que puede ser identificada sin necesidad de texto.  
Finalmente, un isologo es aquel que tanto icono como texto se encuentran fusionados y son utilizados de forma conjunta.



VARIACIONES OFICIALES

DISPENSARIO  
**"Madre Cabrini"**  
ASOCIACIÓN CONGREGACIÓN DE LAS HERMANAS  
MISERICORDIAS DEL SACRAMENTO CORAZÓN DE JESUS

DISPENSARIO  
**"Madre Cabrini"**  
ASOCIACIÓN CONGREGACIÓN DE LAS HERMANAS  
MISERICORDIAS DEL SACRAMENTO CORAZÓN DE JESUS

## USOS NO PERMITIDOS

DISPENSARIO MADRE CABRINI

Alterar orden de los elementos

Modificar proporciones

DISPENSARIO  
**"Madre Cabrini"**

Cambiar colores

Alteración de tipografía

Eliminar elementos

## APLICACIÓN Y PROTECCIÓN

DISPENSARIO MADRE CABRINI

Modulación

4 X

3 X

1 X

Área de protección

DISPENSARIO  
**"Madre Cabrini"**

Fondo negro

Fondo color sólido

Fondo color sólido 2

Fondo textura

# TIPOGRAFÍA

## DISPENSARIO MADRE CABRINI

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ  
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
 1234567890  
 !@#\$%^&\*()\_~`-+=|}{[]<>#

Regular

Itálic

Bold

Regular

Itálic

Bold

**BOOK ANTIQUA**  
 Titulos  
 Mayúsculas

**ARIAL**  
 Cuerpo  
 Mayúsculas / Minúsculas

# COLORES

## DISPENSARIO MADRE CABRINI



**Pantone 228**  
**#80E5B**  
 C: 20 M: 62 Y: 12 K: 0  
 R: 194 G: 134 B: 173



**Fire Engine**  
**#ea1313**  
 C: 0 M: 96 Y: 85 K: 0  
 R: 234 G: 19 B: 19



**Pantone 7683**  
**#ea1313**  
 C: 86 M: 54 Y: 9 K: 0  
 R: 74 G: 114 B: 178



**Ronchi**  
**#6b54a**  
 C: 6 M: 36 Y: 84 K: 0  
 R: 230 G: 161 B: 74



**Hex Black**  
**#000000**  
 C: 84 M: 83 Y: 73 K: 80  
 R: 0 G: 0 B: 0

# MATERIALES

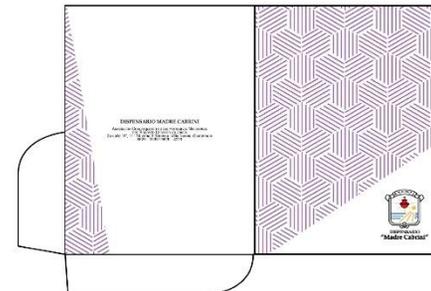
## DISPENSARIO MADRE CABRINI



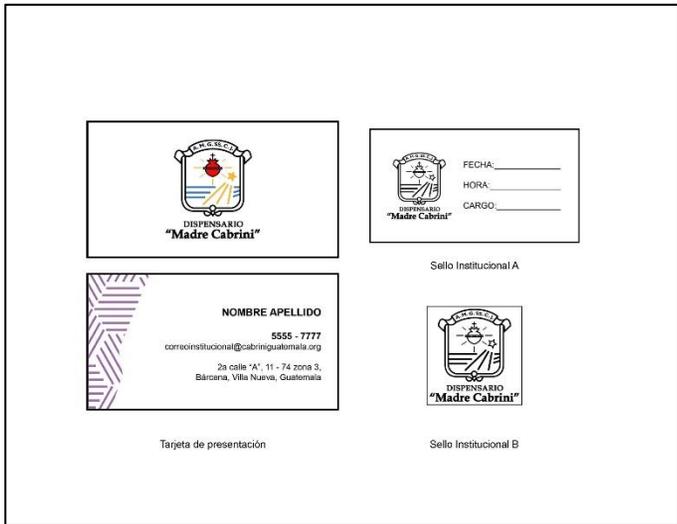
Uniforme



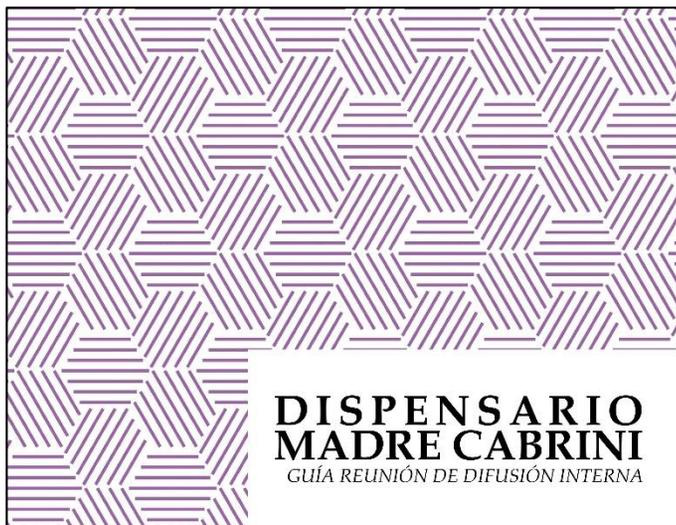
Hojas membretadas



Folder institucional



## Anexo 10 - Guía de comunicación interna



### REUNIÓN INTERNA

*DISPENSARIO MADRE CABRINI*

**OBJETIVO**

Cumple con el fin de informar, notificar y promover dialogo con el personal de una organización, vinculada a lo que está ocurriendo en la empresa o los objetivos y situaciones concretas para el conocimiento geneal.

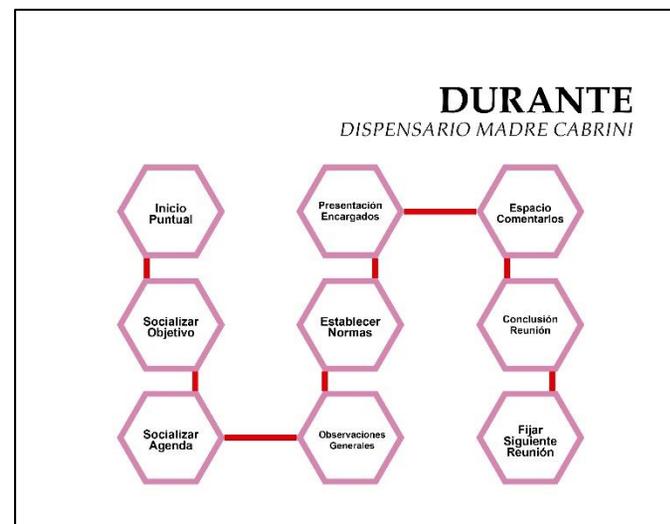
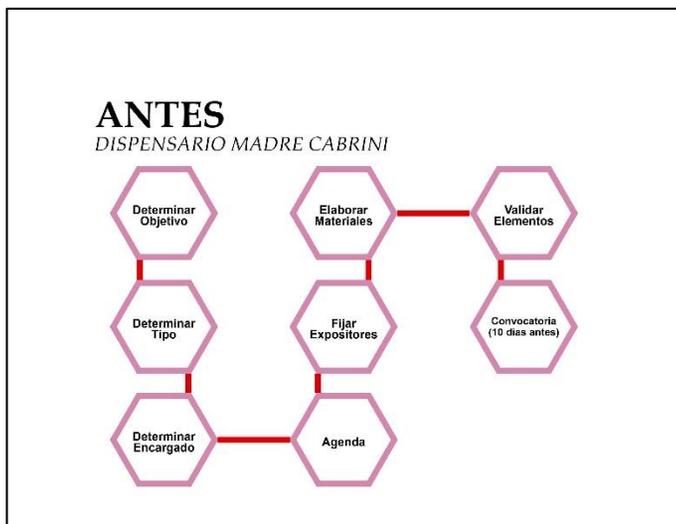
Los tipos de reunión son: planificación, control, evaluación, participación, negociación, informativas, consultivas y socializadoras.

El éxito institucional depende, dentro de otros factores, en gran medida de la comunicación constante y útil, en el marco interno de la organización.

Así mismo, estas reuniones colaboran más que simplemente informar sobre la institución, sino también permiten generar espacios de dialogo, propuesta y expresión de los diferentes integrantes hacia las situaciones pertinentes del campo y labor desempeñada.

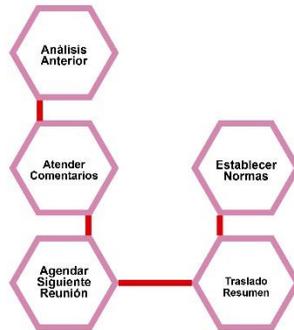
Promueve un lugar para que personal de diferentes áreas comparta a nivel laboral y personal.

Para su correcto desarrollo, a continuación se propone una serie de pasos a seguir para hacer de estas, actividades útiles y eficientes, contribuyendo a mejorar el desempeño institucional, integrar al equipo de trabajo y fortalecer los procesos de comunicación interna.



## DESPUÉS

DISPENSARIO MADRE CABRINI



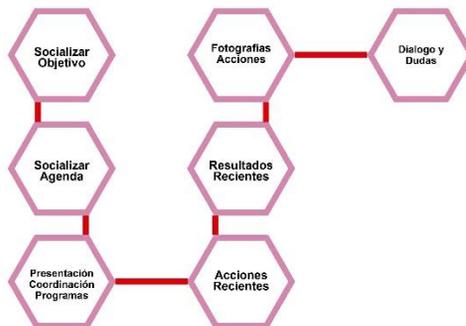
## ESPECIFICACIONES

DISPENSARIO MADRE CABRINI

- Procurar no cambiar la fecha establecida
- Para la convocatoria, apoyarse de medios internos como: calendarización mensual, correo electrónico, cartelera, encargados de coordinaciones.
- Utilizar presentaciones gráficas y no exceder 7 diapositivas.
- Moderar espacios de dialogo para aprovechar tiempo de reuniones.
- Preferentemente realizarla en la cuarta semana de cada mes.
- Duración de 45 a 75 minutos, recomendada.
- Brindar un refrigerio y espacio de 5 minutos para interacción entre personal.
- Listado de asistencia.

## SOCIALIZACIÓN INTERNA

DISPENSARIO MADRE CABRINI

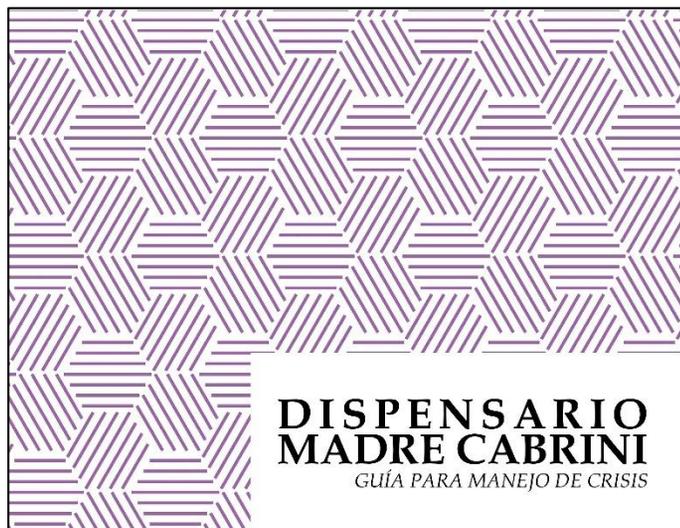


## ESPECIFICACIONES

DISPENSARIO MADRE CABRINI

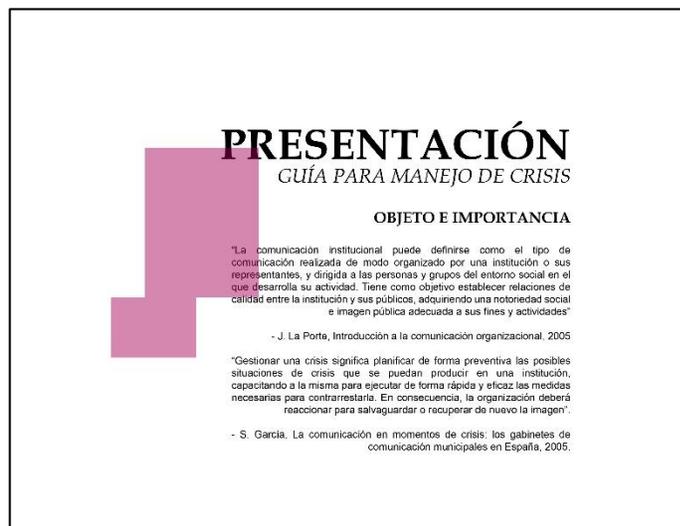
- Atender especificaciones generales para el desarrollo de reunión para la socialización interna.
- Seguir proceso previo, durante y posterior establecido.
- Utilizar datos clave: beneficiarios, alcance, resultados
- Compartir presentación con todo el personal.
- Realizada entre Coordinación de programas y comunicación.
- Documentar actividades generales.
- Videos testimoniales para motivación de personal.
- OBJETIVO**
- Personal conoce sobre acciones de institución con beneficiarios.
- Información compartida por todo el personal.
- Ampliar visión de trabajo individual en resultados de beneficio colectivo.
- Transmitir valor de trabajo de cada empleado.
- Aumentar sentimiento de pertinencia.

## Anexo 11 - Guía de crisis



# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	
Objeto e importancia	1
<b>INSTITUCIÓN</b>	
Naturaleza de la institución	2
<b>CONCEPTOS</b>	
Crisis	3
Problema	3
<b>COMITÉ DE CRISIS</b>	
Integración	4
Funciones	5
<b>SUBCOMITÉ DE CRISIS</b>	
Integración	6
Funciones	6
<b>MANEJO DE CRISIS</b>	
Evaluar situación	7
Información a brindar	7
¿Cómo actuar?	7
Procedimiento	8
Herramientas	8
Mapa de crisis	9
Ficha de atención	10
Base de datos	11



# CONCEPTOS

## GUÍA PARA MANEJO DE CRISIS

### CRISIS

Cambio brusco, profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados. Es una modificación importante en el desarrollo de algún suceso, y ésta puede ser tanto física como simbólica.

Crisis también es una situación complicada o de escasez.

Son situaciones que afectan a la institución en gran medida, poco usuales o no contempladas dentro del accionar diario.

### PROBLEMA

Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Se puede hacer referencia a que son constantes, de distinta índole, pero que su impacto no afecta en su totalidad a la institución o interfiere en más de lo que usualmente sucede.

Por tanto vemos que ambas situaciones complican el desenvolvimiento de una organización, pero se diferencian en el sentido que la crisis no está contemplada dentro de las situaciones comunes que pueden afectarle.

# COMITÉ DE CRISIS

## GUÍA PARA MANEJO DE CRISIS

Está integrado con el objetivo de orientar las acciones y decisiones a tomar, durante el proceso de crisis que atraviesa la institución. Evaluar, delegar, estructurar, guiar y preparar todo lo pertinente a la reacción ante la problemática.

Este comité será integrado durante los procesos de crisis, que a su vez está conformado por un subcomité de carácter permanente.

### INTEGRACIÓN

- Delegada de Junta Directiva
- Coordinadora General
- Delegado de Administración
- Recursos Humanos
- Coordinador de Comunicación
- Coordinador de Programas
- Representante de Sector Implicado
- \* Vocero institucional

### CONTACTO

NO.	CARGO	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO
1	Coordinadora General			
2	Administración General			
3	Recursos Humanos			
4	Coordinación de Comunicación			
5	Representante de Junta Directiva			

### FUNCIONES

- Aprobar los canales de comunicación oficiales a utilizar
- Asignar los recursos, económicos y humano
- Determinar públicos internos y externos
- Analizar y evaluar la situación inmediata
- Monitoreo de las informaciones de medios vinculadas a crisis
- Delegar vocero

- Evaluación posterior de situación
  - Origen
  - Posibles soluciones previas
  - Soluciones aplicadas
  - Resultados
  - Actualización manual

# SUBCOMITÉ DE CRISIS

## GUÍA PARA MANEJO DE CRISIS

Este equipo está conformado de manera permanente, permitiendo dar seguimiento constante, evaluar las diferentes situaciones y el contexto actual del Dispensario Madre Cabrini, para evitar que toda problemática se transforme en crisis.

Monitoreo, relaciones con medios de comunicación, problemas que afecten directa o indirectamente a la institución, sondeo de públicos, serán funciones a cumplir por el subcomité.

### INTEGRACIÓN

- Delegado de Junta Directiva
- Delegado de Coordinación General
- Delegado de Administración
- Delegado de Recursos Humanos
- Coordinador de Comunicación

### FUNCIONES

- Elaborar posibles estrategias para controlar la situación
- Monitoreo de información vinculada a organización
  - Desarrollar soluciones a posibles crisis
  - Delegar responsabilidades y funciones
  - Evaluación constante situación
  - Gestionar recursos
  - Priorizar factores

# MANEJO DE CRISIS

## GUÍA PARA MANEJO DE CRISIS

### EVALUAR SITUACIÓN

Fuente y veracidad: origen de información, seguridad de datos obtenidos, debe estar confirmada

Gravedad: actual y potencial

Sector afectado: impacto de situación, que afecta y hasta donde puede llegar, grupos sociales afectados inmediatos y a mediano plazo

### INFORMACIÓN A BRINDAR

Problema presentado  
Lugar, fecha y hora del acontecimiento  
Consecuencias actualizadas  
Públicos involucrados  
Profundizar tema, no brindar más información de la necesaria.  
Ser directos

### ¿CÓMO ACTUAR?

Inmediatamente, no esperar que situación agrave  
Participación de Subcomité de Acción Inmediata  
Mensajes seguros, claros, directos.  
Mantener la tranquilidad  
Transmitir confianza, calma y manejo de la situación  
Decir la verdad, comunicar los hechos de manera honesta y clara  
Brindar información real.

### PROCEDIMIENTO

1. Recopilar antecedentes
2. Recolectar información actual
3. Diferenciar entre crisis o crisis potencial
4. Contacto entre subcomité y comité
5. Elaborar estrategia
6. Desarrollo mensajes clave
7. Seguimiento situación
8. Evaluación procesos implementados

### HERRAMIENTAS

Guía de atención a medios  
- Establecer respuesta base  
Estructurar medios de difusión interna en caso de crisis  
- Determinar personal a entregar información para su difusión  
Materiales institucionales para ruedas de prensa  
- Identificadores, insumos  
Lugar determinado y apto para declaraciones  
- Condiciones mínimas para periodistas  
Linea gráfica  
- Para integrar y fortalecer imagen institucional  
Base de datos de periodistas y medios relacionados  
- Acercamiento para difusión  
Tener estructura para mensajes clave  
- Según tipo de crisis prevista

### VOCERO

Definir encargado de dar declaraciones y cara ante medios.

Alguien quien identifica la filosofía institucional, construye imagen ante los diferentes públicos, con seguridad y buenas relaciones con los medios de comunicación. Conocedor de la organización, públicos. Buen manejo de lenguaje verbal y no verbal.

### MAPA DE CRISIS

NO.	SITUACIÓN	IMPACTO	PROBABILIDAD	PÚBLICO	CATEGORÍA	ACCIONES DE CONTROL
1	Campañas negras	ALTO	MEDIA	EXTERNO	REPUTACIÓN OPERACIONES	COMUNICADO PRENSA INTERNET MENSAJE A LIDERES
2	Desinformación	MEDIO	MEDIA	EXTERNO INTERNO	REPUTACIÓN OPERACIONES	INTERNET MENSAJE A LIDERES MATERIAL IMPRESO SEDE
3	Productos caducados	ALTO	BAJA	EXTERNO	REPUTACIÓN	COMUNICADO PRENSA INTERNET MENSAJE A LIDERES MATERIAL IMPRESO LOCAL
4	Mala práctica médica	ALTO	MEDIA	EXTERNO INTERNO	REPUTACIÓN OPERACIONES LEGAL	COMUNICADO PRENSA INTERNET COORDINACIÓN CON LIDERES
5	Catástrofe	ALTO	BAJA	EXTERNO	OPERACIONES	INTERNET
6						
7						
8						

### MAPA DE CRISIS

En los procesos de monitoreo y evaluación, el mapa de crisis permite identificar, priorizar, ubicar sectores afectados y determinar líneas de acción para respuestas ante problemáticas. Este debe ser actualizado, evaluado y consensuado con el personal indicado para asegurar acciones coherentes y adecuadas en el momento.

### FICHAS DE ATENCIÓN

INFORMACIÓN	Toda información solicitada, deberá ser trasladada inmediatamente al Comité de Crisis, que formulará la respuesta con los datos a trasladar.
MENSAJE CLAVE	Agradecemos su llamada. Por favor, podría brindarme sus datos así como la información que solicita, para poder transmitírsela de la forma más breve posible.
DÍA / FECHA / HORA CONTACTO	
MEDIO / INSTITUCIÓN	
NOMBRE	
PUESTO	
CONTACTO	
INFORMACIÓN SOLICITADA	

### FICHA DE ATENCIÓN

Con el fin de que la relación con los medios de comunicación sea óptima, en momentos de descontrol, se planteará una serie de respuestas para atender a los medios. Esto, evitando entrar en confrontación o en duda cuando la crisis esté presente.

### BASE DE DATOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El contacto con los diferentes medios de comunicación y periodistas, que tengan relación con el Dispensario Madre Cabrini, así como de los temas pertinentes que afecten directa o indirectamente.

Pueden tomarse en cuenta medios y periodistas del área religiosa, desarrollo, desingados al sector y medios locales.

### BASE DE DATOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

NO.	MEDIO	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO
1				
2				
3				
4				
5				



## Anexo 12 - Plan digital de difusión en redes sociales

 <p style="text-align: center;"><b>DISPENSARIO MADRE CABRINI</b> PLAN REDES SOCIALES</p>	<h1 style="text-align: center;">ÍNDICE</h1> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: right;"><b>INSTITUCIÓN</b></td> </tr> <tr> <td>Naturaleza</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Objetivos del plan</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Público objetivo</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Situación</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Pauta</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Perfiles</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>PLAN RRSS</b></td> </tr> <tr> <td>Contenido</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Tipo información</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Publicaciones</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Lenguaje</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>PUBLICACIONES</b></td> </tr> <tr> <td>Publicaciones</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>Plan Digital</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"><b>EVALUACIÓN</b></td> </tr> <tr> <td>Evaluación</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> </table>		<b>INSTITUCIÓN</b>	Naturaleza	1	Objetivos del plan	1	Público objetivo	1	Situación	2	Pauta	2	Perfiles	2	<b>PLAN RRSS</b>		Contenido	3	Tipo información	3	Publicaciones	3	Lenguaje	3	<b>PUBLICACIONES</b>		Publicaciones	4	Plan Digital	6	<b>EVALUACIÓN</b>		Evaluación	7
	<b>INSTITUCIÓN</b>																																		
Naturaleza	1																																		
Objetivos del plan	1																																		
Público objetivo	1																																		
Situación	2																																		
Pauta	2																																		
Perfiles	2																																		
<b>PLAN RRSS</b>																																			
Contenido	3																																		
Tipo información	3																																		
Publicaciones	3																																		
Lenguaje	3																																		
<b>PUBLICACIONES</b>																																			
Publicaciones	4																																		
Plan Digital	6																																		
<b>EVALUACIÓN</b>																																			
Evaluación	7																																		
<p style="text-align: center;"><b>INSTITUCIÓN</b> DISPENSARIO MADRE CABRINI</p> <p style="text-align: center;"><b>NATURALEZA</b> Brindar atención a emergencias mínimas, prestar atención pediátrica, ofrecer servicios médicos, realizar procesos de capacitaciones dirigidos a mujeres víctimas de violencia y a líderes comunitarios eclesiales</p> <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS DEL PLAN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover a la institución Dispensario Madre Cabrini por medio de acciones digitales</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficializar las redes sociales para centralizar atención</li> <li>- Realizar publicaciones de forma integrada para fortalecer la imagen institucional</li> <li>- Socializar acciones y alcances institucionales promoviendo el trabajo realizado con los beneficiarios</li> <li>- Difundir programas y beneficios al público</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PÚBLICO OBJETIVO</b> Hombres y mujeres, con hijas e hijos en edades tempranas de desarrollo, residentes en el municipio de Villa Nueva, nivel socioeconómico C+ / C-, de 25 a 45 años.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SITUACIÓN</b> La organización utiliza Facebook como única red social. Existen 4 perfiles, los cuales han estado inactivos desde el 2016, teniendo algunas publicaciones durante el año 2017, todos de manera simultánea.</p> <p>Linea gráfica no está integrada.</p> <p>Respuestas con horario irregular.</p> <p>Difunden su página web <a href="http://www.cabriniguatemala.org">www.cabriniguatemala.org</a>, la cual no tiene respuesta e información completa.</p> <p style="text-align: center;"><b>PAUTA</b> Actualmente la institución no realiza pauta o inversión económica para la difusión institucional.</p> <p style="text-align: center;"><b>PERFILES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispensario Madre Cabrini Mecj (Perfil personal)</li> <li>- Dispensario Madre Cabrini (2 publicaciones en 2017, 780 seguidores)</li> <li>- Cabrini Guatemala (1 publicación en 2017, perfil personal)</li> <li>- Dispensario Madre Cabrini (Reactivado en 2017, 208 seguidores)</li> </ul>																																		

# PLAN RRSS

## DISPENSARIO MADRE CABRINI

**CONTENIDO**

- Difundir acciones realizadas por la institución: jornadas, capacitaciones, procesos, entregas, acuerdos, coordinaciones.
- Promover programas institucionales mediante publicaciones en redes sociales para mayor cobertura.
- Avisos de interés general: inauguraciones, modificaciones de horarios, priorización de acciones, promociones de artículos.
  - Compartir valores institucionales.
- Compartir, como apoyo y complemento, publicaciones realizadas por parte de organizaciones vinculadas.
  - Imagen y texto (no mayor a 5 líneas)

**TIPO INFORMACIÓN**

- Médico y de salud
- Tips de alimentación
- Formación académica y herramientas
- Motivacionales, especialmente hacia mujeres
- Religiosas
- Agenda de atención

**PUBLICACIONES**

Perfil: 180 x 180 px  
 Portada: 851 x 315 px  
 Publicación: 1200 x 900px  
 Línea gráfica institucional

**LENGUAJE**

- Plural, primera persona: Nosotros, Nosotros, Nos
- Emotivo
- Ofrecer atención de forma privada
- Abierto, colaborador y respetuoso

# PUBLICACIONES

## DISPENSARIO MADRE CABRINI



1200 px



9000 px

Difusión programas, proyectos y acciones



180 px



180 px

Portada de perfil A



Portada de perfil B

Imagen de perfil

**PLAN DIGITAL: FACEBOOK**      Periodo: 3 meses / Encargado: Coordinación de Comunicación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIÓN	TIEMPO
1 Oficializar las redes sociales, centralización	Priorizar red social oficial Promocionar	Post en red social oficial Compartir en perfiles existentes Dejar de publicar en otros perfiles	6 SEMANAS
	Actualizar imagen institucional	Utilizar línea gráfica institucional en elementos del perfil Publicaciones con línea gráfica	12 SEMANAS
3 Socializar acciones y alcances institucionales	Publicar actividades, talleres, capacitaciones y jornadas	Publicación semanal de trabajo con beneficiarios Fotografías. Mensaje escrito Programa semanal Agenda y atención	12 SEMANAS
	Difundir actividades interinstitucionales	Publicación de coordinaciones. Alcance de reunión. Fotografías. Mensaje escrito Compartir publicación otra org.	12 SEMANAS
5 Generar tráfico e interacción constante con grupo objetivo	Fortalecer red social con contenido de interés y relacionado al fin institucional	3 publicaciones semanales Organizaciones aliadas Temas de salud, alimentación, formación, religión y comunidad	10 SEMANAS

# EVALUACIÓN

## DISPENSARIO MADRE CABRINI

- Evaluar previamente la situación del perfil a oficializar
- Comparar datos previos, datos a media implementación y datos finales
  - Considerar Likes
  - Seguidores
- Comentarios en publicaciones (positivos y negativos)
- Horas de impacto
- Alcance
- Publicación compartidas
- Interacción por mensajes
- Beneficiarios atendidos
- Coordinaciones Interinstitucionales
- Fichas de evaluación para conocer medio de alcance



## Anexo 13 – Carta de solicitud de prácticas



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



Guatemala 13 de mayo de 2017  
Of. Postgrado 147-2017

*Hermana*  
*María Elena Plata Alvarado*  
*Coordinadora General ACHMSCJ*  
*Asociación Congregación de las Hermanas*  
*Misioneras del Sagrado Corazón de Jesús*  
*Presente*

*Estimada Hna. Plata:*

Es un gusto saludarle a la vez presentarle al Licenciado David Andrés González Tolosa, carné No. 201016685, 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.

El Lic. David González, solicita realizar su Trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en la Asociación Congregación de las Hermanas del Sagrado Corazón de Jesús, el cual consiste en realizar un Diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo, durante el tiempo de tres meses (mayo-julio), el cual detectará los principales problemas que aquejan en dicha Asociación, y con base a los resultados presentará una Estrategia de comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual planteará las acciones a tomar para solventar la(s) problemática(s) encontrada(s) en el diagnóstico.

Apreciare su valiosa colaboración en el sentido de enviar la carta que avala la aceptación para que el Licenciado González, en la Asociación Congregación de las Hermanas del Sagrado Corazón de Jesús, 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 Adolfo Morán Portillo  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado

c.c. archivo

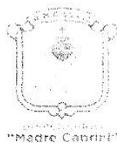


**“Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad”**  
OLIVERIO CASTAÑEDA DE LEÓN

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



## Anexo 14 – Carta de autorización de prácticas



Asociación Congregación de las Hermanas Misioneras  
Del Sagrado Corazón de Jesús  
**DISPENSARIO MADRE CABRINI**  
2ª. Calle "A" 11-74 zona 3 Bárcena Villa Nueva  
Tels: 6629-2099 / 6629-4221

Ref.CG-2017-018  
Guatemala 21 de junio de 2017

Maestro  
**Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Director Dpto. de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.

Respetable Maestro Morán:

Es un gusto saludarle y a la vez desearle muchos éxitos en sus actividades diarias.

Por medio de la presente, le informamos que se ha aceptado la solicitud para que el Licenciado **David Andrés González Tolosa**, realice su trabajo de Graduación de la Maestría en Comunicación Organizacional en esta institución, consistente en realizar un Diagnóstico de Comunicación organizacional interno y externo durante los meses de mayo a julio de 2017, así mismo, la presentación de una Estrategia de Comunicación interna y externa, durante los meses de agosto y septiembre del año en curso, en la cual nos plantearán las acciones a tomar para solventar la problemática encontrada en el diagnóstico.

Sin otro particular al respecto, queda de usted.

Atentamente,

  
**Hna. Xóchitl Calero**  
**Coordinadora General A.I.**  
Dispensario Madre Cabrini  
Asoc. Cong. Hnas. Misioneras del SCJ



c.c. Archivo

## Anexo 15 – Carta de aceptación de productos



**Asociación Congregación de las Hermanas Misioneras  
Del Sagrado Corazón de Jesús  
DISPENSARIO MADRE CABRINI**  
2ª. Calle "A" 11-74 zona 3 Bárcena Villa Nueva  
Tels: 6629-2099 / 6629-4221

Ref.CG-2017-039  
Guatemala, 03 de octubre de 2017

Maestro  
**Gustavo Adolfo Morán Portillo**  
Departamento de Estudios de Posgrado  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Maestro Morán:

Reciba un cordial saludo, deseando sus actividades laborales académicas se estén desarrollando con éxito. Me dirijo a usted para indicar que el Licenciado David Andrés González Tolosa, identificado con carné 201016685, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional, como producto del diagnóstico realizado, ha desarrollado y entregado la estrategia de comunicación con los siguientes materiales, para su futura implementación:

- Perfil para Coordinación de Comunicación
- Manual de Imagen Institucional
- Manual de Identidad Institucional
- Guía para Gestión de Crisis
- Guía para Comunicación Interna
- Plan de Redes Sociales

Teniendo en cuenta la importancia de la implementación de la propuesta planteada, se informa que será evaluada y presentada a la Junta Directiva de la institución para su autorización, seguimiento e implementación.

Atentamente,

  
Hna. María Helena Plata  
Coordinadora General ACHMSCJ



c.c. Archivo