



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL INTERNA MEDIANTE UN PLAN DE  
ACCIÓN PARA EL CENTRO ONCOLÓGICO  
HONDUREÑO TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**MARÍA LETICIA MARTÍNEZ NIETO**

**FANNY ELIZABETH PAZ LAGOS**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**TEGUCIGALPA, DISTRITO CENTRAL, HONDURAS, C.A.**

**JUNIO, 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CINTHIA CANO**

**ASESOR TEMÁTICO  
ARMANDO SARMIENTOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**JOSÉ TRÁNSITO MEJÍA  
PATRICIA VILLALTA  
REINA FIALLOS**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA MEDIANTE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL CENTRO ONCOLÓGICO HONDUREÑO TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**NOMBRES DE LAS MAESTRANTES:**

**MARÍA LETICIA MARTÍNEZ NIETO**

**FANNY ELIZABETH PAZ LAGOS**

### **RESUMEN**

La investigación desarrollada está orientada a la Ciencia de la Comunicación Organizacional en el área de la Comunicación Interna, con el propósito de establecer un Plan de Acción de Comunicación para el Centro Oncológico Hondureño, institución que brinda atención especializada de consulta clínica y servicios ambulatorios en quimioterapia y radioterapia a pacientes con cáncer a nivel nacional.

El objetivo de este plan es que todos los colaboradores de este centro implementen procesos de comunicación fluidos, con mensaje precisos a su público meta, que serían los pacientes y sus familiares.

Por medio de este Plan de Comunicación, se involucran a los distintos grupos de interés a nivel interno, facilitando los procesos de comunicación y fortaleciendo la identidad, imagen y cultura organizacional.

La comunicación organizacional se constituye así, en un soporte y espacio de relación a la vez, que facilita el avance hacia el cumplimiento de objetivos y metas, siendo el pilar que permite que los miembros de la organización que se identifiquen y se sientan parte de ella, logrando de esta manera aumentar la efectividad y mejora en el clima organizacional.

La comunicación organizacional se aplicará de manera estructurada siguiendo protocolos y de esta manera afianzar las capacidades, valores, cultura e identidad organizacional.

**Palabras claves:** (Comunicación, comunicación interna, plan de comunicación, manual de comunicaciones, política de comunicación).



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA MEDIANTE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL CENTRO ONCOLÓGICO HONDUREÑO TEGUCIGALPA, HONDURAS**

**NOMBRE DE LAS MAESTRANTES:**

**MARÍA LETICIA MARTÍNEZ NIETO**

**FANNY ELIZABETH PAZ LAGOS**

### **ABSTRACT**

The research developed is oriented to the Science of Organizational Communication in the area of Internal Communication, with the purpose of establishing a Strategic Communication Plan for the Honduran Oncology Center, an institution that provides specialized clinical consultation and outpatient services in chemotherapy and Radiotherapy to cancer patients nationwide.

The objective of this plan is that all the collaborators of this center implement fluent communication processes, with precise message to its target audience, that would be the patients and their relatives.

Through this Communication Plan, the different interest groups are internally involved, facilitating the communication processes and strengthening the identity, image and organizational culture.

The organizational communication is thus constituted, in a support and space of relation at the same time, that facilitates the progress toward the fulfillment of objectives and goals, being the pillar that allows the members of the organization that identify and feel part of her, thus increasing the effectiveness and improvement in the organizational climate.

The organizational communication will be applied in a structured way following protocols and in this way strengthen the capacities, values, culture and organizational identity.

**Key words:** (Communication, internal communication, communication plan, communication manual, communication policy).

## DEDICATORIA y AGRADECIMIENTO

“A Dios primero por permitirme el privilegio de poder estudiar y gozar de este momento tan emotivo para mi vida personal y profesional. A mis hijas que son el mayor tesoro que Dios me ha dado y porque son la razón y el motor para continuar mi vida esforzándome para darles un ejemplo de esfuerzo, agradezco su paciencia, amor, lealtad, sacrificios y mucha consideración que han tenido todo este tiempo.

Agradezco y dedico este triunfo a todas aquellas personas que han estado siempre a mi lado apoyándome moral y espiritualmente, a mis Padres por ser un pilar básico en mi vida por el ejemplo de integridad y perseverancia que inculcaron en mí, a mis hermanas, por ser siempre mi apoyo, y a un hombre excepcional que Dios ha puesto en mi camino para sostenerme para cuando pretendo caer, para alentarme cuando lo requiero, para aconsejarme toda la vida, gracias Amor por su paciencia, humildad, perseverancia y amor por mí....

Gracias a todos aquellos que celebran junto a mí este gran logro Personal.”  
María Leticia Martínez Nieto

“Todo el esfuerzo y dedicación sean para la gloria de Dios, quien me permitió la oportunidad de mejorar mis conocimientos y habilidades con esta maestría. Un reconocimiento especial a mis padres, hermanos, familiares, amigos y mascotas por su amor y todo su cariño”.  
Fanny Elizabeth Paz Lagos

## ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	2
1.2.2 SISTEMA DE SALUD.....	4
1.2.3 CENTRO ONCOLÓGICO HONDUREÑO.....	5
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:.....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO ONCOLÓGICO HONDUREÑO.....	9
2.1.1 FACTORES MACROECONÓMICOS.....	9
2.1.2 FACTORES MICROECONÓMICOS.....	11
2.2 TEORÍAS.....	12
2.2.1 TEORÍA SISTÉMICA.....	13
2.2.2 TEORÍA HUMANISTA LIGADO A LA TEORÍA BIFACTORIAL DE FEDERICK HERBERT.....	14
2.3.3 TEORÍA POST INDUSTRIAL.....	16
2.3.4 TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	20
2.3.1 COMUNICACIÓN.....	20

2.3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: .....	23
2.3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	28
2.4 PLAN DE COMUNICACIÓN .....	38
2.5 MARCO LEGAL.....	40
CAPÍTULO III .....	41
METODOLOGÍA.....	41
3.1 VARIABLES Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.1.1 RELACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE CON INDEPENDIENTES .....	42
3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.4 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	43
3.5 POBLACIÓN.....	44
3.6 TÉCNICAS RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	44
3.7 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS .....	44
3.7.1 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	45
CAPÍTULO IV .....	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	48
4.1 ENTREVISTA.....	48
4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	53
4.3.1 ANÁLISIS FODA.....	53
4.4 HALLAZGOS.....	56
CAPITULO V.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	57



CAPÍTULO VI .....	59
APLICABILIDAD .....	59
6. 1 PLAN DE COMUNICACIONES.....	59
6.1.1 OBJETIVO GENERAL .....	59
6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	59
6.2 EVALUACIÓN .....	62
6.3 PRESUPUESTO .....	63
BIBLIOGRAFIA .....	65
ANEXOS .....	71
Anexo 1 .....	71
Organigrama del Centro Oncológico Hondureño .....	71
Anexo 2 .....	72
Instalaciones del Centro Oncológico Hondureño .....	72
Anexo 3 .....	73
Equipo para atención a pacientes en Centro Oncológico Hondureño.....	73
Anexo 4 .....	74
Análisis sobre la estructura y formación de la imagen de una empresa. ....	74
Anexo 5 .....	76
Manual de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la comunicación organizacional para el Centro Oncológico Hondureño .....	76

## Índice de Tablas

Tabla 1 Escuelas de la Comunicación .....	21
Tabla 2 ¿Cómo se construye?.....	28
Tabla 3 <i>Relación de las variables con la pregunta de investigación</i> .....	41
Tabla 4 Descripción de las Categorías y Sub categorías .....	45
Tabla 5 Matriz de Definiciones de palabras claves .....	46
Tabla 6 <i>FODA Relación de Factores</i> .....	54
Tabla 7 <i>FODA De Acción</i> .....	55

## Índice de Figuras

Figura 1 Nivel de influencia de las variables .....	42
---	----

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

La investigación presentada, responde al planteamiento en torno a los procesos de comunicación implementados en el Centro Oncológico Hondureño. Este centro es una institución que brinda sus servicios en cuanto a la atención especializada de consulta clínica y servicios ambulatorios en quimioterapia y radioterapia a pacientes con cáncer a nivel nacional.

Se desarrollan seis capítulos, desde el planteamiento de la investigación en el que se establecen los antecedentes, la definición del problema, los objetivos y la justificación de la investigación. El capítulo dos en el que se plantea el marco teórico que da sustento a la investigación con las teorías de la comunicación organizacional, así como la definición de un plan de comunicación y el marco legal del Centro Oncológico Hondureño.

En el tercer capítulo se amplía la metodología de la investigación, enfatizando en las variables, el enfoque, tipo de investigación, recopilación de los datos, población, aplicación de instrumentos y el correspondiente plan de análisis.

El análisis e interpretación de resultados se desarrolla en el capítulo cuatro, describiendo los resultados de la entrevista aplicada y los hallazgos de la investigación. Para finalizar se presenta el capítulo cinco referido a las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación y el capítulo seis que contiene los elementos de la aplicabilidad de la investigación en cuanto a la propuesta de un Plan de Acción de Comunicación a lo interno del Centro Oncológico Hondureño.

El propósito se resume a establecer un Plan de Acción de Comunicación para el Centro Oncológico Hondureño, para que sea implementado por todos los colaboradores de este centro logrando así, involucrar a los distintos grupos de interés a nivel interno, facilitando los procesos de comunicación y fortaleciendo la identidad, imagen y cultura organizacional.

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **1.2.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Una de las problemáticas que vive el país en temas de salud es el cáncer, enfermedad que los especialistas diagnostican en estadios de 1 a 4, donde 1 y 2 son cánceres tratables y curables, mientras 3 y 4 son cánceres en fase terminal.

En Honduras existe la tendencia a incrementarse año con año el número de casos de cáncer, según datos de la Comisión de Oncología Lancet, denominada en inglés como “The Lancet Oncology Comisión”, Honduras para el 2020 tendrá un incremento en el número de casos anuales en un 41%, en relación al 2009 que presentó 7,433 casos; sin embargo, ante esta problemática surgen opciones de tratamiento accesibles a la población de parte del Centro Oncológico Hondureño, que brinda atención con calidad y calidez como la base y el pilar de la organización.

La Organización Mundial de la Salud OMS, define el cáncer como: un proceso de crecimiento y diseminación incontrolados de células, que pueden aparecer prácticamente en cualquier lugar del cuerpo. El tumor suele invadir el tejido circundante y puede provocar metástasis en puntos distantes del organismo.

A partir del diagnóstico temprano o tardío se conocerá la calidad de vida que tendrá el paciente, que muchas veces por la realidad socio económica del país no atiende su salud de manera temprana, por los altos costos en los procedimientos médicos, exponiendo su salud, y evitando que tenga una atención médica eficiente que salve su vida.

Por su parte, el personal de salud del área oncológica se enfrenta con problemas ya que no cuenta con las herramientas para brindar el tratamiento debido a los pacientes de manera expedita.

Asimismo, el personal médico debe brindar un servicio con responsabilidad, siempre en el contacto directo con los pacientes y sus familiares, donde la calidad de información que se transmite, el vocablo que se utiliza, el manejo de los ambientes, son aspectos y críticas constantes de parte de familiares, pacientes y otros profesionales de la salud, ocasionando inconscientemente el “Síndrome de Burnout” que surge como respuesta al estrés laboral crónico que se da en aquellas personas que por la naturaleza de su trabajo mantienen un contacto constante y directo con personas; por tanto es un fenómeno que está vinculado a la aparición de riesgos psicosociales en el trabajo, afectando la calidad de vida del profesional y su asistencia.

El término “burnout” traducido al español puede tener los siguientes significados: estar o sentirse agobiado por el trabajo, síndrome de desgaste profesional, síndrome de desgaste ocupacional. (Cobos Vivanco, 2014, p. 14).

Las personas que integran el Centro Oncológico Hondureño se exponen a estas presiones laborales, debido a sus múltiples funciones, que van desde ofrecer atención o servicios clínicos, hasta asistencia emocional tanto a pacientes como a sus familiares, poniendo en práctica una comunicación externa informal, no estructurada en la política de comunicación de la organización.

Esta aseveración se realiza considerando que actualmente no se cuenta con un Manual de comunicaciones o Plan de Acción de Comunicación que brinde los lineamientos y procedimientos a seguir en este aspecto.

Coello Rodríguez & Jiménez Santos (2012) señalan que: “Las prioridades de los pacientes son: tener los síntomas aliviados, evitar una prolongación inapropiada de su situación, tener una sensación de control en la toma de decisiones, no ser una carga y estrechar los lazos con sus seres queridos” (p. 1).

La comunicación es el enlace de relación con los públicos de interés o colaboradores internos, en la cual, la habilidad de comunicación humanística es fundamental, porque a través de ella se obtiene y se entrega la información necesaria para la toma de decisiones en el trabajo.

### **1.2.2 SISTEMA DE SALUD**

La República de Honduras está situada al norte de América Central, limita al norte con el mar Caribe o de las Antillas, al este y sureste con Nicaragua, al sur con El Salvador y Océano Pacífico, y al oeste con Guatemala. Las Ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela constituyen la Capital de la República. Está organizada en 18 departamentos y cuenta con una población estimada de 8,303,771 habitantes. (Honduras en Cifras 2013-2015, 2013, p. 8). Su extensión territorial es de 112,492  $km^2$ .

Honduras actualmente cuenta con 110 hospitales a nivel nacional y están distribuidos en: públicos, privados, regionales y de área nacional (Cardiopulmonar, Materno Infantil, Pediátrico y Psiquiátrico), estos centros son atendidos por 10,996 médicos colegiados, divididos de la siguiente forma: 7,604 médicos generales y 3,332 especialistas, a la vez se tiene 1,614 centros de salud. En total el sistema de salud atiende a 10, 561,614 en atenciones a pacientes a nivel nacional. (Honduras en Cifras 2013-2015, 2013).

La OMS, define el sistema de salud como el ente que comprende todas las organizaciones, instituciones y recursos dirigidos a la realización de acción cuyo propósito principal es el mejoramiento de la salud.

Los centros hospitalarios públicos en el país no cuentan con los servicios integrados y equipos adecuados para tratar el cáncer, sin embargo, el Centro Oncológico Hondureño, sí cuenta con equipo de vanguardia y personal especializado en la atención a pacientes con cáncer. La demanda de pacientes es superior y se incrementa cada año, estos servicios no están incluidos en los diferentes niveles de atención socio sanitaria en los diferentes hospitales públicos (solamente en los Hospitales General San Felipe de Tegucigalpa y en el Mario Catarino Rivas de San Pedro Sula), y el Gobierno de la República por medio de la Secretaría de Salud, apenas cuenta con un pequeño programa en formación de profesionales en el área de cirugía oncológica.

Es por esta razón, que el Centro Oncológico Hondureño, ha impulsado los servicios profesionales en cáncer en todas sus ramas, ofreciendo calidad, efectividad y eficiencia con precios accesibles para la población. La participación activa de los miembros del Centro Oncológico Hondureño, en la ejecución de un plan de comunicaciones interna evitará la duplicidad de esfuerzos, logrando un impacto comunicacional a lo interno de la organización y que se refleje hacia afuera. Para esto no basta con las habilidades comunicacionales personales, es necesario, además, una política de empresa cuyos mensajes y acciones implementadas sean percibidos como congruentes y consistentes con planes trazados hacia sus objetivos.

### **1.2.3 CENTRO ONCOLÓGICO HONDUREÑO**

En julio del 2010 inician los trabajos de construcción del Centro Oncológico Hondureño finalizando en julio del 2011. Iniciando sus operaciones el 15 de agosto del mismo año, con la finalidad de ser una alternativa en tratamientos oncológicos para el pueblo hondureño. La cobertura en el territorio nacional se ha extendido alcanzando altos niveles en la atención a los pacientes con cáncer, ofreciendo atención clínica (radiología, ginecología, radioterapia) y los servicios ambulatorios (radioterapia y quimioterapia) y así poder llevar atención oportuna a la población que busca incansablemente estos servicios.

La Junta directiva del Centro Oncológico Hondureño fue fundado por 16 profesionales, además cuenta con el área de administración formado por una administradora, un contador, recepcionista, conserje, aseadora, cuatro técnicos en radiología y un físico médico y el área de seguridad está cubierta por una empresa privada. El Centro Oncológico Hondureño inicia sus labores ofreciendo:

- Servicios de Consulta Externa de Oncología Médica.
- Quimioterapia.
- Radioterapia con Acelerador Lineal VARIAN 600C, con Sistema de Planeación de 120 Multihojas y Planeación 3D único en la ciudad de Tegucigalpa, con todos los beneficios que esta terapia tiene.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El Centro Oncológico Hondureño mantienen sus servicios en consultas a pacientes con cáncer con una cobertura en el territorio nacional extendiendo los estándares de calidad en sus servicios médicos, en sus clínicas y en los servicios ambulatorios que ofrecen atención en quimioterapia y radioterapia, sin embargo hasta la fecha no cuenta con un Plan de Acción en Comunicación Interna que evite la duplicidad de esfuerzos y lograr un mayor impacto comunicacional a lo interno de la organización afianzando de esta manera las bases internas y proseguir con las externas.

La comunicación interna debe de ser el eje sobre el cual gira la actividad comunicativa del Centro Oncológico Hondureño, donde sus miembros no son solamente receptores de información, sino que se involucran en cada proceso comunicativo, al conocer la misión, visión, estrategias y objetivos que tiene la organización, fortaleciendo la motivación, valoración, reducción de situaciones de conflicto, mayor rendimiento y productividad.



### **1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son las acciones de comunicación organizacional interna que ha desarrollado el Centro Oncológico Hondureño para mejorar las relaciones con sus miembros?
- ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación organizacional interna adecuados para el Centro Oncológico Hondureño?
- ¿Cuáles son las necesidades en comunicación a mediano y largo plazo que requiere el Centro Oncológico Hondureño?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación y mensajes que utiliza el Centro Oncológico Hondureño para la transmisión de información y su posicionamiento de marca?

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL:**

- Formular un Plan de Acción de Comunicación interna que involucre a los distintos grupos de interés a nivel interno del Centro Oncológico Hondureño, facilitando los procesos de comunicación y fortaleciendo la identidad de la misma.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar las acciones de comunicación organizacional interna que ha desarrollado el Centro Oncológico Hondureño para mejorar las relaciones entre sus miembros.
- Diseñar mecanismos adecuados para la transmisión y comunicación de mensajes a nivel interno por medio de la definición de un Plan de Comunicaciones.
- Construir un mapa de actores e identificar sus necesidades a mediano y largo plazo.
- Crear mensajes enfocados a cada público, estableciendo el canal idóneo para una comunicación efectiva.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de investigación pretendió crear un Plan de Acción de Comunicación organizacional enfocado en la comunicación interna para fortalecer los vínculos entre los miembros y colaboradores, de esta manera afianzar los trabajos que se realizan para beneficio de la población hondureña con cáncer que oscilan de 3 a 5 casos diarios en la zona del Distrito Central, alcanzando un efecto multiplicador en el posicionamiento de la marca y ampliando la visibilidad del Centro Oncológico Hondureño.

Un aspecto muy importante a considerar es el proceso de comunicación organizacional, el cual requiere de revisión, en cuanto a su estructura y protocolos implementados, los cuales permiten que se afiancen las capacidades, valores, cultura e identidad organizacional. Esto permitirá que a través de un amplio recorrido se identifique el sustento epistemológico de la investigación, abordando el estudio desde distintas perspectivas, como la sistémica, humanista, y post industrial. Sumándole a esto los enfoques de la planificación estratégica y comunicación organizacional, que sirven de base para la implementación de un estudio cualitativo que permita evaluar las deficiencias en las rutinas comunicaciones, las articulaciones entre los actores y las necesidades de visualizar la gestión, con las características del clima organizacional, las limitaciones de los medios y los canales existentes.

Los resultados exponen las deficiencias de las rutinas comunicacionales, la necesidad de revisar las articulaciones entre los actores, así como la necesidad de visibilizar la gestión, las características del clima organizacional, las limitaciones de los medios y canales existentes.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO ONCOLÓGICO HONDUREÑO**

Para fortalecer la comunicación organizacional interna del Centro Oncológico Hondureño se propone la realización de estudios, que provean evidencias científicas y el conocimiento de sistemas que regulan los procesos. Por lo que, en el Centro Oncológico Hondureño, se están generando los primeros pasos en la conformación de una estructura, programas o protocolos que acredite la futura formación de profesionales especialistas en temas como el cáncer, a la vez, que se fortalecen los procesos de comunicación en la institución.

A continuación, se describen algunos factores que determinan la situación actual del contexto del Centro Oncológico Hondureño.

##### **2.1.1 FACTORES MACROECONÓMICOS**

- **Sociodemográfico:**

Honduras actualmente cuenta con 110 hospitales a nivel nacional y están distribuidos en: públicos, privados, regionales y de área nacional (Cardiopulmonar, Materno Infantil, Pediátrico y Psiquiátrico), estos centros son atendidos por 10,996 médicos colegiados, divididos de la siguiente forma: 7,604 médicos generales y 3,332 especialistas, a la vez se tiene 1,614 centros de salud. En total, el sistema de salud brinda 10,561,614 atenciones a pacientes a nivel nacional. (Honduras en Cifras 2013-2015, 2013).

Los centros hospitalarios públicos en el país no cuentan con los servicios integrados y equipos adecuados para tratar el cáncer, sin embargo, el Centro Oncológico Hondureño si cuenta con equipo y personal especializado en la atención a pacientes con cáncer.

- **Gobierno:**

Honduras cuenta con un pequeño programa avalado por la Secretaría de Salud en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, en Especialización en Oncología Quirúrgica, con un intenso listado de requisitos para poder aplicar al mismo, siendo un número minoritario las personas favorecidas. Las autoridades de la Secretaría de Salud aún no previsto la importancia de generar ofertas académicas en las especialidades de Radioterapia, Radiología, Quimioterapia y Ginecología Oncológica, teniendo en cuenta que juntas favorecen la salud del paciente con cáncer.

- **Social:**

La demanda de pacientes es superior y se incrementa cada año, estos servicios no están incluidos en los diferentes niveles de atención socio sanitaria en los diferentes hospitales públicos (solamente en los Hospitales General San Felipe y en el Mario Catarino Rivas), y el Gobierno de la República por medio de la Secretaría de Salud, apenas cuenta con un pequeño programa en formación de profesionales en el área de Cirugía oncológica.

- **Ambiente:**

El Centro Oncológico Hondureño, cumple con lo establecido por la Secretaría de Ambiente y la Alcaldía Municipal del Distrito Central. El impacto ambiental es bajo, tomando en cuenta cuatro consideraciones:

- Visual, donde su estructura estética no es contraste negativo al entorno
- Sónico, no es ruido, no genera ruidos anormales y no afectan el entorno
- Contaminación por desechos sólidos, dividido en dos tipos: los no médicos biológicos y desechos o residuos biológicos.
- Refiriéndose al potencial de efectos por radiaciones ionizantes, se goza de medidas de protección radiológicas considerando distancias y blindajes que ofrecen seguridad a los

diferentes públicos (internos, externos), que acuden a la institución, pasan cerca del Centro y sus cercanías.

- **Legal:**

El COH es avalado por el Colegio Médico de Honduras y se le ha otorgado la Certificación como proveedor de servicios por parte de la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE). A nivel organizacional el Centro Oncológico Hondureño cuenta con un equipo de trabajo integrado por el área administrativa, el área de contabilidad, una recepcionista, técnicos, y médicos que son de vital importancia en el trabajo que realiza este Centro.

### **2.1.2 FACTORES MICROECONÓMICOS**

- **Externo: (Cliente – Proveedores)**

El Centro Oncológico Hondureño, atiende gratuitamente a niños de la Fundación Hondureña del Niño con Cáncer, se ofrecen tratamientos en radioterapia y en simulaciones en tipos de padecimientos en cáncer, como, por ejemplo, Epidermoide cervical, Sialoblastoma Metastásico, Sarcoma de Ewing de pared centra, tumor de Wilms, Linfomas de Hodgkin, Cáncer testicular, Leucemia de alto riesgo, Meduloblastoma, Linfomas, Neuroblastoma, entre otros, (estos tratamientos en niños oscilan entre edades de 2 a 17 años).

Para el 2016 y 2017 a la fecha el Centro Oncológico Hondureño ha realizado donaciones en radioterapia con un monto total: L. 882,000.00, distribuido de la siguiente manera: Para el 2016, por sesión de radioterapia año: L 555,000.00, para el 2017 en sesiones en radioterapias L. 327,000.00, el costo unitario por sesión en cada año es de L. 3,000.00.

- **Interno: (Colaboradores – Accionistas)**

El Centro Oncológico Hondureño, está integrado por un grupo de profesionales Oncólogos especializados en diferentes áreas.

Estos profesionales se distribuyen en las siguientes áreas, Radiólogos, Químicos terapeutas, ginecólogos oncólogos, radio tecnólogos y cirujanos oncólogos; quienes a la vez han recibido formación y entrenamiento internacional para el adecuado manejo de los equipos y de esta manera presentar los estándares de calidad al paciente.

Considerando los factores anteriores, surge la motivación y la necesidad de evaluar los procesos comunicativos internos y crear un Plan De Acción de Comunicación Interna, ya que durante cinco años desde su creación no se han reforzado las comunicación a lo interior del Centro Oncológico Hondureño, recayendo las responsabilidades en un pequeño grupo de personas, generando de esta manera situaciones adversas que afectan la cultura organizacional y las relaciones entre los miembros de esta organización.

## **2.2 TEORÍAS**

Las teorías que dan sustento a la investigación se basan en los sustentos teóricos de la Comunicación Organizacional, Teoría Humanista, Post-Industrial, de Planificación Estratégica y la Teoría de Comunicación Organizacional, todas juegan un rol importante en la comunicación, cada teoría se fundamenta en las repercusión en el ámbito estructural, sociológico, en las relaciones humanas y en la psicológica social, como actúan dentro de la organización; enfatizando la necesidad de especificar y delimitar el papel de las comunicaciones en diversas situaciones. Asimismo, revelan como la cultura organización debe trasmitirse hacia los diferentes actores a lo interno de la misma, para proyectarse de manera idónea hacia los públicos externos.

### **2.2.1 TEORÍA SISTÉMICA**

Se considera que la organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que pueden ser cerrados o abiertos. Cerrados es cuando, las organizaciones están sujetas a sí mismas y operan en forma racional; y abiertos quienes las consideran como un sistema en transformación y que están en relación dinámica con sus ambientes. El enfoque de los sistemas abiertos forma parte de la teoría sistémica en las organizaciones, en la que se combinan las fuerzas de la perspectiva clásica y humanista, pero a la vez, las une de manera flexible. Esta teoría se dio a conocer a finales de la década de los años 50' con obras de los teóricos March y Simón (1958) y Daniel Katz y Robert Kahn (1966).

La organización es vista como un sistema complejo, compuesto de partes interdependientes que interactúan y se adaptan continuamente a los cambios en el medio ambiente con el fin de lograr sus objetivos. Según esta teoría, abierta, democrática y participativa, las organizaciones deben prestar más atención a las personas que a las técnicas y a los recursos no humanos para lograr una mayor capacidad para hacer los cambios necesarios para el desarrollo organizacional. (Félix Mateus, 2014, p. 5)

La comunicación permite ser el vínculo que une a todas las personas a lo interno y externo de la institución. “La teoría de sistemas consideró las organizaciones en constante relación con su ambiente por lo que la retroalimentación ambiental era necesaria para llevar a cabo sus funciones”. (Eduarte Ramírez, 1993, p. 2) El lograr mantener ese equilibrio dinámico entre información que se emite y se genera, ayuda a las instituciones a alcanzar sus múltiples objetivos por diferentes caminos.

#### **Alcances:**

Medina Macías & Ávila Vidal, (2002) determinan:

La teoría de los sistemas proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas a largo plazo. Nos permite también entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse y nos ayuda a planear mejoras organizacionales mediante un análisis detallado de todos los componentes que integran el sistema. (p. 8)

**Ventajas:**

- "Sistema de comunicaciones significa un conjunto diverso de modos, instrumentos, procesos y acciones de comunicación, donde cada uno de ellos responde a estrategias y objetivos concretos. Y donde todos estos elementos funcionan en pie de igualdad". (Costa, 2000, p. 1).
- "La retroalimentación del sistema es la clave de los controles en el mismo, la parte del control de sistema en que los resultados de la acción regresan al individuo, lo cual permite analizar y corregir los sistemas de trabajo". (Medina Macías & Ávila Vidal, 2002, p. 8)  
La retroalimentación es fundamental para mejorar los servicios y productos que la misma organización requiere con sus colaboradores en beneficio de los clientes.
- En las organizaciones actuales, los límites son cada vez más flexibles por eso esta teoría se basa la adaptabilidad que deben tener las organizaciones al cambio.

**Desventajas:**

- La organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes. Todo lo que altera al subsistema le impacta al sistema interno de la organización.

**2.2.2 TEORÍA HUMANISTA LIGADO A LA TEORÍA BIFACTORIAL DE  
FEDERICK HERBERT**

Enfocado en el comportamiento de las personas que están desempeñando una función dentro de la organización, en el nivel de satisfacción el cual está íntimamente ligado a la motivación, que juega un papel importante en el desempeño de los miembros, reconociendo que la motivación es la impulsadora al momento de realizar sus actividades.



Esta teoría está reforzada en el artículo escrito por Cruz González y Selloero Sánchez donde menciona que: “La motivación laboral son los estímulos que posee una persona que lo conducen a actuar peor o mejor manera en el ámbito laboral. Pueden venir del trabajo o de su círculo personal (familia, amigos).” (Cruz-González, & Sánchez-Selloero, 2014, p. 15).

La motivación funciona como un motor que hace que las personas realicen con mayor eficiencia y eficacia sus labores, esta teoría está íntimamente ligada al modelo humanista de la escuela de Abraham Maslow (1908). Para los humanistas las comunicaciones organizacionales buscan favorecer las relaciones entre las personas creando buenos y nuevos ambientes laborales. “La perspectiva humanista pretende aplicar sus descubrimientos al mejoramiento de la condición humana modificando el ambiente en que se desarrolla la gente. Supone que, dadas las condiciones apropiadas, los individuos se desarrollarán en una dirección deseable” (Cloninger, 2003, p. 410). Facilitando de esta manera las comunicaciones organizacionales, tanto funcionales como relacionales y concientizando la importancia de las comunicaciones internas de una organización.

### **Alcances:**

Costa, (2000) dice:

“La comunicación (los mensajes y las relaciones) se debe a la estrategia general y colabora con ella, pero también con la acción (las actuaciones, las realizaciones, los hechos” (p. 1)  
Como recurso la comunicación promueve la integración de todos los componentes de la organización.

### **Ventajas:**

Medina Macías & Ávila Vidal (2002) nos dan las pautas del porque funciona esta teoría:

- La participación de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la organización.
- El incentivo de una mayor relación y franqueza entre los individuos y grupos en las organizaciones.

- La identificación de la necesidad de mejorar la competencia de los administradores en el trato interpersonal.
- El mejoramiento de las comunicaciones de abajo hacia arriba en la jerarquía de las organizaciones, para disminuir el abismo entre el mundo de la administración y el mundo de los obreros.
- La introducción de las ciencias del comportamiento en las prácticas administrativas.
- La definición de una filosofía humanística y democrática en torno al papel del hombre en la organización.
- Una actitud dirigida hacia la investigación y hacia el conocimiento más profundo de la naturaleza humana.

### **Limitación:**

Medina Macías & Ávila Vidal (2002)

Para Elton Mayo el concepto de hombre social (motivado por necesidades sociales que buscan satisfacción en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control del administrador) tenía que complementar el antiguo concepto de "hombre racional" motivado por necesidades económicas. (p. 4)

### **2.3.3 TEORÍA POST INDUSTRIAL**

La globalización fue el evento de transición entre la época industrial y la post-industrial, identificada por los procesos y productos tecnológicos. Lo que demandó el desarrollo de nuevas habilidades profesionales, más exigentes, que cumplan con las tres corrientes de la administración: la clásica, humanista y sistemática. "La sociedad postmoderna es la sociedad de computadoras, información, conocimiento científico, tecnología avanzada y de cambio rápido debido a nuevos avances en ciencia y tecnología" (Ballina Ríos, 2014, p. 2). Por lo tanto, la empresa debe contar con una planeación clara y rica en información que permita enfrentar la globalización, de ahí la importancia de la comunicación en dicha dinámica.

Es necesario conectar a través de la comunicación a todos los miembros de la organización a fin de que se identifiquen con la estrategia del negocio y su cultura organizacional. “La comunicación propicia una transformación social, económica y política de nuestro país, congruente con la dinámica mundial, por ello sugiere tener muy claras las funciones de todo comunicador, entre las que destacan: vincularse con la estrategia del negocio, identificar oportunidades, comprender la necesidad de cambio, anticiparse a las necesidades, identificar problemáticas, estrategias para lograr un entendimiento de mensajes, mantener una tónica emocional para propiciar la motivación y el silencio cuando se requiere, siendo éstas las que hacen la diferencia entre un comunicador eficaz y otro que no lo es” (Varela Izaza & Rebeil Corella, 2006, p. 2). Se espera que este proceso de comunicación sea realizado por los líderes y gerentes en la organización.

Este enfoque de administración postindustrial refuerza la importancia que tienen las empresas en el desarrollo de las técnicas y métodos con la intención de facilitar la comunicación, asumiendo que el papel tradicional del ejecutivo debe adaptarse a esta nueva necesidad. “El ejecutivo debe ser principalmente un “animador” y un comunicador, facilitando la comunicación, estimulando la interacción constante y positiva. El éxito de las empresas está estrechamente relacionado con una comunicación total e informal” (Félix Mateus, 2014, p. 8). La comunicación es la estructura de la organización y está estrechamente vinculada con la cultura organizacional, pero que cumple múltiples funciones tanto a lo interno y externo.

**Alcance:**

(Pineda de Alcazar & Pirela Morillo, 2006) dijeron:

En cuanto a las ciencias de la comunicación, se asume un concepto de mediación que hunde sus raíces en las ideas de Martín Serrano (1997), Martín-Barbero (1998) y Muñiz-Sodré (2001), a partir de las cuales es posible entender la comunicación en tanto posibilidad de *mediar entre* sujetos emisores y sujetos receptores; en el caso de la cibersociedad, ese espacio de la mediación es telemático, por lo tanto surgen tecno-interacciones y se fomentan renovadas pautas de recepción activa, procesamiento de información y conocimiento para tomar decisiones, resolver problemas y emprender retos. (p.13)

**Ventajas:**

- Las competencias del profesional de la información se redefinen en funciones, servicios y procesos con un valor agregado.
- Es necesario el desarrollo de nuevas funciones y procesos, relacionados con la gestión de información y la comunicación.
- La educación de los usuarios para la interacción tecnológica y el uso efectivo de los recursos de información, y la participación activa en el proceso de producción de conocimiento a lo interno de la organización.

**Limitación:**

“Los cambios y transformaciones producidos por las tecnologías de información y comunicación están obligando a replantear no sólo las formas de organización, sino también los conceptos de comunicación tradicional”. (Pineda de Alcazar & Pirela Morillo, 2006, p.23)

**2.3.4 TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La importancia de la implementación de un plan de Acción a lo interno de la organización, define cual es el estado real de la organización y cuál es la visión que tienen sus miembros en determinado tiempo, donde se integran dentro de este plan los objetivos que señalan los retos y las metas que se quieren alcanzar. “La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia” (Huaranga, 2003, p. 1).

Almeida & Lidia, (2006) señala:

El aprendizaje organizacional no es la obtención de información; el aprendizaje es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño. Aprendizaje que consolida el sentido de pertenencia a una misma comunidad de conocimientos, vista así, la organización promueve la confianza y el intercambio y estimula el deseo de aprender en cada una de las estructuras organizacionales -formales y no formales. Que permita mantener

un estado de consonancia, equilibrio cognoscitivo y consistencia, y lograr una actuación uniforme y coherente en función del objetivo organizacional común. (p.1)

**Alcance:**

La sistematización de procesos favorece el alcance de metas y objetivos de una organización, más si se sigue los pasos dentro de un Plan de Acción de Comunicación.

**Ventajas:**

- Provee de un marco operacional que permite a la organización disfrutar de las ventajas competitivas, y contribuye a su mejoramiento
- Identifica y establece los objetivos y metas de una organización.
- Definición de metas y objetivos, análisis situacional, consideración de alternativas, implementación y evaluación
- Evaluación e identificación sistemática del entorno con sus amenazas y oportunidades.
- “Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y resultados” (Ramírez Mora, 2014, p. 17).

**Limitaciones:**

- Contar con procedimientos de estratégicos limita la habilidad de los gerentes de pensar estratégicamente.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

### 2.3.1 COMUNICACIÓN

Cuando se refiere a la comunicación, se trata de la comunicación corporativa e institucional, también a la Acción, al intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos e información, ya sea de forma verbal o escrita, en diferentes formas.

Freire Pérez (2011) expone que la comunicación se define como el proceso que permite el intercambio de sentimientos, ideas e información (mensaje) entre las personas, generándose de esta manera un proceso de retroalimentación. (p.10), el ser humano siempre busca las formas para comunicarse por ser seres sociales x naturaleza y por lo tanto tenemos la necesidad de relacionarnos unos con otros.

La Comunicación se lleva a cabo en diferentes niveles, la Intrapersonal, es cuando es con la persona misma, Interpersonal, cuando se involucra a una o más personas, los Grupales es cuando existen relaciones entre 15 o más de 20 personas y la organizacional, es cuando se utilizan los medios de comunicación no masivos para cumplir sus metas auxiliándose de la comunicación y el nivel masivo, cuando es ejecutado por los medios de comunicación, donde la tecnología es fundamental.

Entre las formas de comunicación que existen se explican las siguientes según Freire Pérez:

- La comunicación verbal: se puede realizarse de dos formas: oral a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.
- La comunicación no verbal: es el proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y contacto. (Freire Pérez, 2011, p. 12).

Las comunicaciones son esencial e imprescindible la información y el conocimiento, dentro de las organizaciones hoy en día se preocupan por la imagen y reputación de la misma y esta se logra con un buen desarrollo de planes para el alcanzar los objetivos.

Joan Costa, se refiere a los objetivos: toda comunicación tiene que cumplir en base a objetivos, desarrollando un modelo de preguntas que hay que realizar cada vez que se va a comunicar, con la utilización del para qué, a quién, con qué objetivo, para cuándo resultados, cuánto vamos a invertir, y cómo se han conseguido los objetivos. Tiene un valor didáctico porque uno aprende de los errores cometidos. Si se propuso unos objetivos y no se cumplieron, el mismo modelo le da la radiografía para ver dónde falló. (Costa, 2006, p. 2).

En general, se concluye que las comunicaciones son un tema de importancia desde los inicios de la existencia del ser humano, experimentó mucho auge y desarrollo en los años de 1850 a partir de los estudios e investigaciones de las diferentes escuelas de la comunicación.

**Tabla 1 Escuelas de la Comunicación**

<b>ESCUELAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>PRINCIPALES EXPONENTES</b>	<b>TEORÍA</b>
<b>Escuela de Chicago</b>	Entre los miembros de la Escuela de Chicago destaca la figura de Robert Ezra Park (1864-1944)	Freire Pérez, (2011) describe: Se trata de una escuela marcada por el pragmatismo. Lo que significa tener presente los efectos y las consecuencias de nuestras acciones para valorarlas mediante la práctica. Esta escuela utiliza una Metodología etnográfica, (estudio descriptivo de las costumbres y tradiciones de los pueblos), se refiere a que se está estudiando la conducta específica de un individuo dentro de un grupo o de un grupo dentro de una sociedad. Destaca la experiencia personal del individuo. (p.15)

<b>ESCUELAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>PRINCIPALES EXPONENTES</b>	<b>TEORÍA</b>
<p><b>Escuela de Birmingham</b> (Los Estudios Culturales británicos)</p>	<p>Sus miembros más representativos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stuart Hall y Paddy Whannel (1964)</li> </ul>	<p>Martínez Terreno (2006) afirma: La tradición de los 'estudios culturales' subraya la capacidad de la persona humana por crear una variedad indefinida de significados simbólicos y de comunidades culturales. En esta tradición el sujeto, como creador de cultura, es el público. Esta tradición es más humanista que las anteriores. La problemática central es cómo se construye el significado. (p.41)</p>
<p><b>Escuela de Frankfurt</b> (La teoría crítica alemana)</p>	<p>Sus representantes más significativos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Max Horkheimer (1972),</li> <li>• Teodoro Adorno (1991)</li> <li>• Herbert Marcuse (1964).</li> <li>• Erich Fromm (1962)</li> <li>• Walter Benjamín (1981)</li> </ul>	<p>En base al Grundrisse de Marx esta teoría desarrolló el concepto de comodificación cultural (commodity es mercancía), Este término significa que los productos culturales se producen y se venden como artículos de consumo, y crean una conciencia falsa o alienación. Esta alienación asume la ideología dominante, pero es inconsciente, pues no se da cuenta de la estructura real de la sociedad (...) La contribución principal de los medios es estimular y entonces satisfacer las 'necesidades falsas', llevando a grupos que no tienen nada entre sí a una sociedad unidimensional. (Martínez Terreno, 2006, p. 35)</p>
<p><b>Escuela de Palo Alto</b></p>	<p>Sus exponentes más conocidos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paul Watzlawick (1960)</li> <li>• Gregory Bateson (1970)</li> </ul>	<p>Los conceptos claves de la elaboración del grupo de Palo Alto son éstos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La comunicación se funda en procesos relacionales. Lo importante no es cada elemento por separado, sino su interconexión.</li> <li>2. Cualquier actividad humana posee valor comunicativo. De ahí su célebre frase: "Es imposible no comunicar" Así se ha dado más importancia al concepto de comunicación como relación e interacción.</li> </ol>



ESCUELAS DE COMUNICACIÓN	PRINCIPALES EXPONENTES	TEORÍA
<b>Escuela de la Comunicación en América Latina</b>	Sus exponentes más conocidos son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luis Ramiro Beltrán (1960)</li> <li>• Daniel Pietro Castillo (1960)</li> <li>• Jesús Martín Barbero (1960)</li> </ul>	En este enfoque, el científico social no constituye un agente de cambio. Es un observador objetivo que desde afuera analiza causas y leyes que rigen los fenómenos y procesos comunicacionales utilizando para ello estrategias metodológicas basadas en el método empírico y sistemático para tratar de separar el conocimiento científico de los sentimientos subjetivos y filosóficos. Por lo general, utilizan la aplicación de técnicas cuantitativas (fundamentalmente de experimento, encuesta y análisis de contenido). León Duarte, 2002 (p. 6)

### 2.3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:

La comunicación corporativa o institucional se ocupa de la política de comunicación de las organizaciones y de su planificación estratégica, la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, relaciones con los accionistas, relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis. La comunicación organizacional a todos los niveles es indispensables para dar a conocer y difundir la cultura organizacional y fortalecer e identificar las dimensiones comunicacionales, como el trabajo en equipo, el intercambio de ideas transparencia y visibilidad en el accionar de la organización, hoy en día existen muchas organizaciones que aún no implementan las comunicaciones organizacionales.

Esta comunicación debe ser en todos los sentidos y tener una retroalimentación constante para lograr los mejores resultados. El no tener un sistema de retroalimentación adecuado, hace que se pierda mucha información que los empleados pueden ofrecer y que es fundamental para satisfacer cada día mejor a los clientes, también esta comunicación existe como elemento globalizador de información es imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, este

incide directamente en la motivación de los trabajadores y, en consecuencia, en el clima laboral notándose sus efectos en la productividad. (Armas Sandoval, 2014, p. 20)

La comunicación organizacional, es parte esencial de la naturaleza de las organizaciones o empresas integradas por seres humanos, donde todas las personas necesitan relacionarse e interactuar unas con otras, dentro y fuera de las organizaciones. (teoría Humanista), Siendo necesario mantener informados a los colaboradores, y promover el desarrollo de las relaciones humanas para optimizar las relaciones interpersonales en los distintos niveles en la estructura organizacional. Según Muñoz Pérez (2016), “La comunicación organizacional tiene dos ejes fundamentales que sustentan la importancia en el desarrollo de la misma, estos son: función ventaja: la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante y función reflejo: es la supervisión de los cambios en el entorno, relevantes y la anticipación de sus consecuencias en las políticas de comunicación en la empresa”. (p. 4).

La comunicación organizacional, inicia con la tarea nueva de la gerencia desde un departamento moderno de comunicaciones donde están enfocado, según Aravena Derpich, (2007) : Comunicación Interna (cultura e identidad organizacional) estrechamente ligado con la comunicación externa (Relaciones Mediáticas, Relaciones Públicas, Mercadeo, Publicidad, Diseño Gráfico, Reputación e Imagen Organizacional) (P.7).

Para Soria Romo, (2008) las maneras de comunicación en una organización son:

**a) Comunicación operativa:** que consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.

**b) Comunicación táctica:** se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la

organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

**c) Comunicación estratégica:** proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización.  
(p. 6)

Dentro de la gestión estratégica de la comunicación organizacional, la política de comunicación señala lo que se permite o no dentro de la organización a nivel de comunicaciones. Estos principios deben de estar plasmados en un documento estructurado se debe contar con el respaldo de cumplimiento de los directivos de la organización. Este instrumento sintetiza y explica de la estrategia de comunicación organizacional de la empresa y define los parámetros de organización y gestión de sus respectivas funciones comunicativas. Álvarez & Lesta (2011) “La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral”. (p.1).

También el clima, la cultura y la reputación organizacional, son parte de los ambientes internos de las organizaciones donde está formado por los colaboradores de una empresa, esto donde los colaboradores dan personalidad y contribuyen a la cultura y a la reputación de una organización. El clima constituye la personalidad de una organización, en el sentido que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, el clima condiciona el comportamiento de un individuo. (Brunet, 1987, p. 1).

El clima laboral se divide en tres formas diferentes como la mediación múltiple de los atributos, la percepción de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos

organizacionales. Este campo, tiene un carácter dinámico, por lo que el comportamiento es fruto de la interacción de los individuos y grupos en un espacio y en un momento dado. Esta distinción se inspira en los estudios perceptivos de la Gestalt, que disocian figura y fondo. Lewin sintetiza su concepción en la fórmula  $C = f(p, a)$ , donde C, el comportamiento, es función de la persona [p] y de su ambiente [a] (Lewis, 2011, p. 1).

Se descubre cómo estas tres maneras de adoptar la comunicación organizacional, es más cómoda donde la percepción sirve para identificar y para conocer cómo se siente el colaborador en la organización, como debe ser su comportamiento y como debe de actuar donde la satisfacción juega un papel crucial para las organizaciones. A pesar de que el término clima laboral se considera nuevo, este se deriva de la teoría clásica donde los conceptos de cultura y clima organizacional, son parte fundamental en las organizaciones, donde los valores, actitudes y las opiniones personales, son la forma de medir la percepción descubriendo la forma correcta de conocer las fortalezas y debilidades de las organizaciones.

La satisfacción con el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y de otros factores relacionados. Es decir, se trataría de una actitud general, resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización. De este modo, el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro de los estudios actitudinales hacia el trabajo, junto con los que analizan otros factores como el compromiso organizacional y la implicación laboral (Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, 2010).

Donde la cultura y el clima laboral están íntimamente ligados, por medio de la satisfacción donde refleja el bienestar o malestar de cada uno de los participantes de una organización, en uno de sus estudios Nobell y Lestar definen la cultura como "cómo lo hago" es más importante que "lo que hago". Es la energía aptitudinal del colectivo humano interno en su totalidad y la gestión del conocimiento para la toma de decisiones que orienta la actuación, la producción de calidad, la generación de valor y el estilo de la organización.

Es el conjunto de valores de convicción y de conducta difundidos y compartidos internamente. Tales valores no tienen sentido en sí mismos sino en la práctica, en la actuación diaria y continuada, en sus múltiples manifestaciones. Álvarez-Nobell & Lesta, 2011, (p. 8).

Esta práctica está relacionada con la percepción de los públicos generando una imagen organizacional, logrando alcanzar un crecimiento diario en los colaboradores logrando obtener estándares altos para lograr una imagen por medio de la percepción de los públicos.

Capriotti, (2013) afirma: “La Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible de Acción de la misma” (p. 11). Obteniendo de esta manera un espacio en la mente de los públicos, donde comunicar no es suficiente si no también adquirir un espacio en las mentes de los públicos, logrando posicionarse entre las organizaciones.

La Imagen Corporativa, permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma y para sus públicos. Este planteamiento de “beneficio mutuo” será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro. (Capriotti, 2013, p. 12).

Beneficio mutuo, porque la organización que conocer a sus públicos, sus formas, conocen como procesan su información formándose la imagen deseada por medio de la percepción de los públicos. Percepción: (del l. perceptione). Acción y efecto de percibir. Idea (noción). La impresión que tenemos de una persona o situación. Las percepciones son el resultado de nuestra interpretación de las cosas. Las percepciones permiten tomar conciencia de forma elemental y rápida de la presencia de otra persona, de una situación o cosa. Este proceso está basado en estímulos sensoriales condicionados por las pautas culturales. Al ser un proceso individual la influencia de los otros es en cierta forma determinante. (Otero, 2007, p. 1).

Para asegurar el éxito en las comunicaciones organizacionales, se debe plantear el análisis de un mapa de públicos para conocer el entorno de las organizaciones de manera interna como externa y de esta manera elaborar un plan de comunicaciones para determinar los objetivos de la organización e identificar muy bien a quien va dirigido los mensajes, con la existencia de un plan de comunicaciones, se asegura el éxito de la comunicación organizacional.

**Tabla 2 ¿Cómo se construye?**

Analizando los tipos de ejes

<b>Realidad Corporativa</b>	<b>Identidad e Imagen</b>	<b>Formas de comunicación</b>
-Entorno -Pest -Fuerzas del entorno -Estructura Interna	-Comportamiento -Símbolos -Mensajes -Posicionamiento -Reputación -Notoriedad	-DirCom -Cultura -Clima -Comunicación Marketing -Comunicación Organizativa -Comportamiento

(Aljure et al., 2005, p. 14)

Para construir un mapa de públicos, se tienen presente los tres ejes de la comunicación organizacional que le caracterizan y que son los elementos para construir un mapa, considerando la realidad corporativa, la identidad e imagen corporativa y las diferentes formas de comunicación.

### **2.3.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA**

La comunicación organizacional interna, dentro de las organizaciones funcionan como un elemento propagador de la información que propicie el buen funcionamiento en la misma, este incide directamente en la motivación de los colaboradores y, en consecuencia, en el clima laboral notándose sus efectos en la productividad. Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje central de toda actividad comunicativa debe de haber participación de parte de los miembros de la organización.

Armas Sandoval (2014) afirma:

La comunicación interna se basa en las relaciones laborales flexibles que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas. Esta comunicación debe ser en todos los sentidos y tener una retroalimentación constante para lograr los mejores resultados, el no tener un sistema de retroalimentación adecuado, hace que se pierda mucha información que los empleados pueden ofrecer y que es fundamental para satisfacer cada día mejor a los clientes. (p. 20).

La participación de los colaboradores en las comunicaciones internas dentro de las organizaciones, pueden ser formales e informales, desarrollándose en las diferentes áreas o departamentos de la organización, estas comunicaciones resultan ser beneficiosas desarrollando fortalezas de manera eficiente y eficaz, logrando alcanzar los objetivos organizacionales. Para Capriotti, 1998 (P.2) destaca: que los miembros de la organización participen activamente y deben darse tres condiciones básicas:

- a) Que los empleados confíen en los directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.
- b) Que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- c) Que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidos en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.

La inclusión de los colaboradores en la comunicación interna de manera formal, es de mucha importancia para el desarrollo de las organizaciones donde la participación activa de los mismos hace fortalecer la organización como tal. Para Galván Valentín (2011) define: La comunicación interna formal como la que lleva a efecto con la transmisión de mensajes entre los miembros de una organización, por medio del uso de órganos y medios institucionales, entre ellos boletines, folletos, memorándum, circulares, correo electrónico e intercomunicadores. (p.7). Ésta es la comunicación que sigue la cadena de mandos dentro de una organización de acuerdo con los planes laborales, la misión, visión y objetivos de la misma, con el propósito de realizar un trabajo específico.

La comunicación interna informal se lleva a cabo a través de pláticas privadas o interrelación social de los colaboradores, que no forma parte de la jerarquía estructural de la organización. Lo que proporciona para Galván Valentín, (2011) “canales alternativos de comunicación. Sin embargo, de estas interrelaciones surgen los rumores y chismes” (p. 7).

Estos forman parte de la comunicación no prevista, no estructurada, proveniente del anonimato o de fuentes no precisas, que encuentran un espacio en las organizaciones cuando estas no son capaces de transmitir información veraz y oportuna.

La comunicación informal cumple con varias funciones útiles Ruiz Vivanco & Bedoya Meneses, 2011, (p. 25):

Confirmar, algunas comunicaciones informales que ratifican los mensajes formales.

Expandir, la comunicación informal llena algunas lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos.

Acelerar, con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales.

Contradecir, las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.

Circunvalar, los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.

Complementar, a veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal.

Reconociendo el valor que tienen las comunicaciones ya sean formales e informales, se observa como están intrínsecamente ligadas, donde los mensajes juegan un rol elemental dentro de las comunicaciones internas, para Rocha Betancourt (2013) dice: “Dentro de la comunicación informal existen redes formales de comunicación, que “son sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea” (p. 41).

Entre ellos están:

**La Comunicación descendente:** De superior a subordinado.

- **Tipos:** Instrucciones del trabajo, procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación a subordinados, adoctrinamiento de la cultura de la organización.
- **Posibles beneficios:** Prevenir y corregir errores de los colaboradores, mayor satisfacción con el trabajo y mejor estado de ánimo.
- **Posibles problemas:** Mensajes insuficientes o poco claros, exceso de mensajes, mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios.



**La comunicación ascendente:** De subordinado a superior.

- **Tipos:** Lo que están haciendo los subordinados, problemas laborales sin resolver, sugerencias para mejorar los subordinados cerca del trabajo y los compañeros.
- **Posibles beneficios:** Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos, aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia.
- **Posibles problemas:** Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarles por alto o restarles importancia.

**La comunicación horizontal:** Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos.

- **Tipos:** Coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, manejar conflictos y crear afinidad.
- **Posibles beneficios:** Mayor cooperación entre colaboradores que tienen distintas obligaciones, mayor entendimiento de la misión de la organización.

**Posibles problemas:** Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas, el exceso de información desalienta los contactos y las barreras físicas desalientan el contacto.

Las comunicaciones internas, utilizan medios y canales para promover la relación informativa bidireccional con los públicos internos los siguientes recursos que se utilizan son:

- **El boletín informativo interno:** Normalmente es una carpeta de cuatro páginas de tamaño A-4, a menudo impreso, que proyecta un estilo de informalidad de lectura.
- **Las revistas internas:** es el medio escrito que se utiliza para informar al personal sobre las actividades interesantes y relevantes de la institución, se apoya con material visual de fotografía. “Puede hablar sobre lo que realiza la gerencia general, anunciar las políticas y proyectos, artículos especiales escritos por el personal y directores de distintos departamentos, beneficios e incentivos de la organización”. (Armas Sandoval, 2014, p. 25)

- **La memoria o informe anual:** Su objetivo principal es proporcionar información sobre la empresa a una multiplicidad de públicos, aunque su público por excelencia son los accionistas.
- **Cartelera o tablón de anuncios:** Es la forma tradicional de comunicación al personal, es de bajo costo, puede utilizarse en doble sentido. Con un uso adecuado y un mantenimiento correcto alcanza el mayor nivel de rentabilidad dentro de la empresa como instrumento de comunicación interna.
- **Recepción de sugerencia:** Es un instrumento que da la posibilidad a los empleados de hacer sugerencias a su dirección.
- **Carta al personal:** “Es un documento entregado en el puesto de trabajo o enviado al personal, normalmente firmado por el director o presidente de la empresa con ocasión de un acontecimiento importante o asunto de especial interés”. (Armas Sandoval, 2014, p. 26)
- **Memo:** Jati Vaca, (2015) afirma: “Memorándum significa lo que se debe recordar o tenerse en mente. Se destina su uso en la correspondencia a consignar las ideas que han de estar presentes en nuestra memoria cuando, regularmente los superiores, dan indicaciones por escrito” (p. 46).

Asimismo, utiliza los medios de relación multidireccional:

- **Internet:** Es el conjunto de tecnologías, adaptadas para el uso interno de una compañía. Es un concepto derivado de las redes locales, en los que diferentes dispositivos de uso común están interconectados entre sí.
- **La intranet:** es una herramienta para la gestión de información y la comunicación interna, que permiten mejorar y agilizar la dinámica organizacional. “Brindan, un ambiente fértil para la creación, intercambio y gestión del conocimiento entre los trabajadores. Permiten incorporar todas las potencialidades de Internet al entorno organizacional y contar con recursos adicionales para afrontar los cambios dictados por el entorno”. (Aportela Rodríguez, 2007, p. 4)
- **Programas internos de televisión por circuito cerrado:** Algunas grandes empresas utilizan circuito cerrado para mantener informada a toda la plantilla sobre las actividades de la organización. Asimismo, suele utilizarse para anunciar nuevas políticas, planes de entrenamiento, reuniones virtuales, sin necesidad de desplazamiento del personal o divulgación de una junta general de accionistas en tiempo real. (Armas Sandoval, 2014, p. 28).

Para Marleni Sánchez Díaz, en su tema Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones, nos hace diferenciar las formas de competir y lograr desarrollar los activos intangibles que benefician a las organizaciones:

- **Estructura interna:** Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa.
- **Estructura externa:** Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible. Se propone para la medición y evaluación de estos tres tipos de indicadores los de crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia y los indicadores de estabilidad (Sánchez Díaz, 2005, p. 9). Desarrollando esta estructura se tiene una forma más clara como una organización donde puede planificar, diseñar e implementar estos modelos fortaleciendo desde su inicio sus capacidades generando una reputación organizacional sólida.

Nuñez Guerrero & Rodríguez, (2012) confirma que:

El tema de la reputación organizacional, está íntimamente ligado al tema de la identidad, imagen y cultura organizacional, manifestando de manera despejada la misión, visión, y sus valores dando a conocer de manera clara lo que se puede esperar de una organización, hoy en día lo inmaterial gira alrededor de este mundo globalizado y competitivo, donde se visualizan las diferencias entre organizaciones, donde los retos y el mundo variante hacen que la marca, la imagen, los conocimientos, las habilidades y la reputación marquen la diferencia entre ellos, a pesar de nuestro entorno, los términos antes mencionados no son utilizados. Estos términos deben estar clarificados para transmitir a los colaboradores una comunicación interna clara. Dando a conocer los términos, vocablo aceptable y entendible para lograr el posicionamiento y reputación organizacional deseable.

La comunicación interna con los valores intangibles adquiere un valor de Acción dentro de la organización influyendo de modo positivo en los diferentes públicos. Los objetivos que se desarrollan de manera comunicación interna aumentan la confiabilidad en la organización por lo tanto en la marca e imagen (recurso intangible), garantizando que la organización siga su desarrollo y sea sostenible potenciando los recursos tangibles (el capital, la organización, producción y la administración).

Los activos intangibles son esos elementos no materializables a priori, que forman parte de la gestión estratégica de la empresa. Al principio, el activo intangible protagonista fue la “imagen corporativa”, pero en la actualidad se está evolucionando hacia la reputación, cultura corporativa y gestión del conocimiento, entre otros. (Carrillo-Durán & Nuño-Moral, 2010, p. 2).

Convirtiéndose en valores diferenciadores dentro de las organizaciones, dándoles vitalidad y fuerza a todos los aspectos que hacen de sus productos y servicios algo único.

Villafañe (2008) afirma “La identidad es la esencia de la empresa (su realidad), mientras que la imagen es la percepción de la identidad por parte del público” (p. 1). En este sentido, una imagen positiva no es sólo el resultado de una buena comunicación al exterior, sino que además es fruto de una buena y sólida definición de la identidad a nivel interno. La comunicación interna, es uno de los aspectos que predominan dentro de la cultura organizacional y define los valores de la misma, donde el comportamiento comunicacional se observa de una forma general reconociendo que las organizaciones se diferencian por su cultura organizacional y van adquiriendo posicionamiento y reputación de manera progresiva, teniendo presente las diferencias entre comunicación interna y la cultura organizacional, saber reconocer las influencias que tienen estos dos temas dentro de las organizaciones, teniendo claro que por desconocimiento de la cultura organizacional, la comunicación interna está desempeñando el rol y desarrollando los factores que componen una cultura organizacional.

Comunicación interna responde a la evolución de la comunicación organizacional en la implantación de la cultura institucional o corporativa, así como al importante creciente factor humano en todo tipo de organizaciones, y a la transformación radical que comporta el auge expansivo de las tecnologías de la información y de la comunicación. (Fernández Beltrán, 2011, p. 1)

Se observa como las tecnologías y su evolución juegan un papel importante en las transformaciones dentro de la comunicación interna, desarrollando de manera ágil los diferentes temas que desarrolla la cultura organizacional, mostrando un impacto especialmente en la percepción de los diferentes públicos y que por medio de las redes sociales se dan a conocer, estos y otros son elementos claves que utilizan las organizaciones, para la implementación de las teorías sistemáticas en las gestiones de la comunicación y sus contenidos, desarrollando retroalimentación y evaluaciones periódicas.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación (Tics) han llegado para convertirse en verdaderas protagonistas en el día a día de las organizaciones, a partir de su

significativa contribución al logro de las metas institucionales. Por tal motivo, los responsables de comunicación debemos procurar que el grado de ajuste de las herramientas y la cultura organizacional sea la más óptima posible. Esto quiero decir que a mayor concordancia entre medios y cultura, corresponderán mayores niveles de productividad, eficacia y rendimiento de los nuevos medios y de los colaboradores (Las Tics y la cultura organizacional», 2012 p. 1)

Y esta evolución intangible organizacional, que se observa y que va en auge en las empresas o instituciones, son el resultado de los procedimientos internos políticos, de jerarquías y otras que refuerzan la comunicación interna, donde ahora no se trata de emisores y receptores sino también de un “Feedback” mutuo o retroalimentación, considerándolo un componente y pilar fundamental en las comunicaciones obteniendo como resultado la construcción de una cultura organizacional apoyado en las comunicaciones internas. La retroalimentación, está basado en una serie de estrategias necesarias a fin de mejorar la efectividad de la comunicación (Jerome, 1999, p. 7). Está compuesto por una serie de características como la interacción, igualdad, reducción del ego, donde una correcta cultura organizacional aplica el Feedback en todas las direcciones y que permite la opinión, sugerencias, aportes y demás.

La comunicación interna solo es posible cuando se ejecuta en igualdad de condiciones independientemente del organigrama empresarial. El resultado es una suma de opiniones, informaciones y puntos de vista que engloban las opiniones de perfiles varios puntos de un entramado empresarial. (Cultura organizacional 2.0: El impacto de las TIC en la comunicación interna, 2014, p. 1) En este sentido, la comunicación facilita la puesta en valor del talento que ocupa puestos más bajos en el organigrama y reduce el ego de aquellos que ocupan puestos de mayor responsabilidad.

Las nuevas tecnologías han acelerado el cambio permanente y han introducido mutaciones cualitativas en el mercado competitivo, de modo que toda organización

contemporánea tienen que ser objetivo de una desregulación y desintervención en la medida en que lo exija su equiparación y diálogo con el resto de empresas y organizaciones de todo el mundo, La calidad es una arma estratégica, que mejora el posicionamiento de las organizaciones en el mercado competitivo, este es el objetivo de los sistemas de calidad que regulan la convergencia en las empresas, tanto los sistemas de calidad total, como el EFQM (European Foundation for quality Management), que presta atención al conjunto de factores que intervienen en la calidad de una organización que se fije en el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva global (Jiménez, 1998, p. 16). La interactividad va a discernir dos universos, el de la información y el de las comunicaciones en un verdadero diálogo, convirtiéndose en el motor de la economía las telecomunicaciones y la información quedando atrás la industria.

La comunicación interna, hoy en día juegan un papel fundamental en las responsabilidades que desarrolla ante las organizaciones y se ha convertido en un elemento clave en las estrategias organizacionales actuando en diferentes direcciones con una participación mutua entre los diferentes públicos, reconociendo que es de mucha importancia el saber identificar las verdaderas necesidades de una organización como también saber si se están transmitiendo los mensajes idóneos llegando por los canales correctos con objetividad.

Armas Sandoval, (2014) confirma que:

La comunicación interna se basa en las relaciones laborales flexibles que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas. Esta comunicación debe ser en todos los sentidos y tener una retroalimentación constante para lograr los mejores resultados (p.20).

Las comunicaciones organizacionales se convierten en un vector competitivo dentro de las mismas, el facilitar la gestión es uno de los propósitos de las comunicaciones sin restricción alguna en su desenvolvimiento como tal y dentro de las comunicaciones se plantean una serie de responsabilidades para la organización donde el planificar, gestionar y evaluar los flujos de

información interpersonales y mediáticos encabeza estas responsabilidades que tienen con los públicos.

Es que comunicar el proyecto de empresa no es solamente revelar la imagen ideal tal como la concibe la Dirección, sino que también hacerla reconocer como tal por todos y cada uno de los públicos interesados. Es, en definitiva, transformar el “querer ser” en una “visión común”. Bajo esta perspectiva, la comunicación aparece como un proceso que es parte del proyecto empresa, y como tal, trasciende su calidad de función puesto que su único propósito no es otra cosa que facilitar la gestión (Acevedo G, 2005, p. 4).

El objetivo principal, es comunicar en una forma correcta, desarrollando habilidades para hacer entenderse con los diferentes mensajes de estratégicos, adquiriendo un grado de responsabilidad dentro de la organización, logrando la comprensión de los mensajes de una manera clara y precisa alcanzando eficiencia y eficacia, donde las comunicaciones trascienden en este mundo globalizado no solamente el solucionar problemas ni minimizar crisis sino también en una clave importante en la transmisión de mensajes con la implementación de un lenguaje claro y entendible para los públicos.

También es importante reconocer la labor de los mensajes y cómo actúan en los diferentes públicos, como los menciona, McLuhan “el mensaje de cualquier medio o tecnología es el cambio de escala, ritmo o patrones que introduce en los asuntos humanos” (Mc, 1987, p. 3), las organizaciones siempre transmiten mensajes implementen o no las comunicaciones siempre transmiten uno que resulta beneficio, positivo o perjudicial o negativo para la organización, independientemente de ello siempre se trasmite un mensaje.

Las responsabilidades de las comunicaciones que hoy en día son de mucha importancia para las organizaciones, no arreglan problemas ni solucionan crisis, las comunicaciones tienen un papel importante y directivo dentro de las comunicaciones tanto internas como externas, se

debe tener presente que dentro de las comunicaciones siempre se realizan las mismas con la diferencia que algunas veces se realizan con eficiencia y otras no.

En este sentido, la comunicación debe ser comprendida como un proceso que aparece en todas las áreas de la empresa, y no como una función que se restringe a cumplir y solucionar tareas específicas. Al contrario, la comunicación del proyecto depende que se haga posible la realización del proyecto. En este sentido, la comunicación debe entonces entenderse desde una perspectiva estratégica y como tal adquiere un carácter directivo, que tiene por objetivo la responsabilidad de que el proyecto se comunique, de que los públicos se adhieran al proyecto, y de que los propios miembros de una empresa comprendan la visión prospectiva (Acevedo G, 2005, p. 4).

En determinados momentos dentro de las organizaciones, los directivos se dan cuenta de la necesidad urgente de invertir en las comunicaciones debido a la competitividad que se observan en las organizaciones que trabajan el mismo rubro, observado los logros a medado y largo plazo, realizando mediciones proyectando los resultados finales en cada proyecto implementado por el Plan de Comunicaciones.

## **2.4 PLAN DE COMUNICACIÓN**

Muñoz Arteaga, González Nápoles, & Tamayo Arroche (2010) precisa:

El diagnóstico comunicacional es un procedimiento de investigación que se sigue para evaluar la eficacia de los sistemas comunicacionales en las empresas. Facilita la toma de decisiones al ser un método de levantamiento y análisis del desempeño, y debe apuntar no solo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados y a los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin. (p. 27)

El plan de comunicación contiene la planeación de los medios o canales a utilizar, luego de plantear y realizar un análisis de las ventajas y las limitaciones que tienen cada uno de ellos y tomando en consideración el diagnóstico comunicacional que se realiza previamente, conteniendo las políticas comunicacionales, el flujo de los mensajes y cómo se maneja la información. Al utilizar los medios o canales adecuados se posibilitará el cumplimiento exitoso del plan de comunicación en los plazos determinados para el Centro Oncológico Hondureño.

Según Armas Sandoval (2014) entre los objetivos de parte de este autor que tiene el plan son:

- Delimitar niveles de responsabilidad y ámbito de actuación con temas generales,



- Temas de negocio y temas sensibles.
- Potenciar y ordenar el flujo de las informaciones de la organización. Ya sea descendentes, ascendentes.
- Divulgar y reforzar los valores de la cultura de la organización.
- Favorecer la proximidad y credibilidad entre los dirigentes de la organización y los colaboradores.
- Trasladar efectivamente los mensajes de estrategia y política empresarial.
- Beneficiar al desarrollo del compromiso y de la unificación del personal con el proyecto corporativo.
- Estar al tanto y considerar las opiniones, actitudes y expectativas del personal de la organización.
- Apoyar al avance del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Amplificar la comunicación como parte constituyente de las funciones que cada colaborador desempeña en el desarrollo de su labor. (p. 46)

El plan de comunicación que se propone comenzará a aplicarse a partir del mes de agosto de 2017 y tendrá una duración de un año. Estas acciones están encaminadas a los públicos reales y potenciales: el público interno real del Centro Oncológico Hondureño tiene como principales características que no posee dominio acerca de los temas de comunicación y cultura organizacional, por lo tanto, el trabajo de los colaboradores no está fundamentado en ellos, lo que trae como consecuencia una deficiente relación interpersonal y no tienen un feedback en sus comunicaciones.

Los pasos del plan de comunicación generalmente conllevan una coordinación entre cada una de sus partes, entre estos pasos a seguir se encuentran la descripción de la situación, objetivos y estrategias de comunicación, los públicos objetivos, los mensajes básicos o claves, las acciones recomendadas, el calendario de cumplimiento de las actividades y un presupuesto que recoge detalladamente la estimación del costo de cada elemento del plan. (Muñoz Arteaga et al., 2010, p. 28).

Merlano Medrano, (2012) la elaboración de un plan de comunicaciones se requiere seguir los siguientes pasos:

- Plan de Acción de imagen corporativa: cuyo objetivo es desarrollar un documento que traduce, en términos de imagen y comunicación, el plan de Acción de la organización.
- Organización de la dirección de comunicaciones: Se requiere no improvisar los procesos comunicacionales, para que sea visto como una actividad seria.
- Normas generales de comunicación: Se refiera al estilo propio que la organización asume, diseñando formas que lo relacionan con sus clientes internos y externos.
- Mapa de públicos: Aquí se focaliza los públicos a la que se quiere dirigir y así no cometer errores, por desconocimiento tanto del público interno como externos.
- Plan anual de comunicación: Este documento incluye el estado anual de la imagen, los objetivos anuales de comunicación y los programas de comunicación. (p. 1)

## **2.5 MARCO LEGAL**

El Centro Oncológico fue fundado el 21 de febrero 2009, registrado en la Cámara de Comercio en Industria de Tegucigalpa con matrícula 2507569, inscrito bajo el número 2327, el 12 de marzo del 2009; cuenta actualmente con el permiso de operación otorgada por la Alcaldía Municipal del Distrito Central con número 33298 emitida el 25 de julio 2011, asimismo cuenta con la Licencia Ambiental otorgada por la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA) cuyo número es 530-211, con vigencia de 5 años a partir del 06-07-2011. Es importante hacer notar que el Centro Oncológico Hondureño, se le ha otorgado la Certificación como proveedor de servicios por parte de la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE).

# CAPÍTULO III

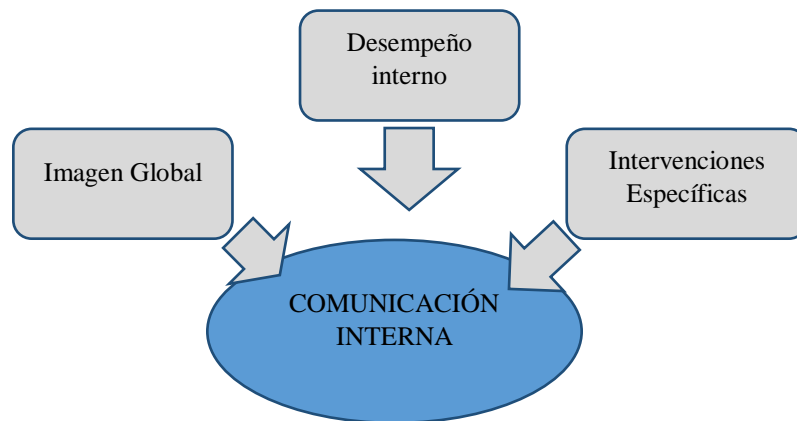
## METODOLOGÍA

### 3.1 VARIABLES Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 3**  
**Relación de las variables con la pregunta de investigación**

PREGUNTAS	VARIABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las acciones de comunicación organizacional interna que ha desarrollado el Centro Oncológico Hondureño para mejorar las relaciones con sus miembros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenciones Específicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación organizacional interna adecuados para el Centro Oncológico Hondureño?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño Interno</li> <li>• Imagen Global</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las necesidades a mediano y largo plazo que requiere el Centro Oncológico Hondureño?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenciones Específicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los canales de comunicación y mensajes que utiliza el Centro Oncológico Hondureño para la transmisión de información y su posicionamiento de marca?</li> </ul>	

### 3.1.1 RELACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE CON INDEPENDIENTES



**Figura 1 Nivel de influencia de las variables**

### 3.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo del problema y objetivos, esta investigación se enmarca en un enfoque cualitativo, analizando el entorno del Centro Oncológico Hondureño en un contexto natural, buscando especificar rasgos importantes de la temática sobre la comunicación organizacional, haciendo uso de instrumentos de recolección como la entrevista y la guía de observación. Con los resultados obtenidos de esta investigación se planteó un Plan de Comunicaciones como una vía de mejora de la comunicación interna en el Centro Oncológico Hondureño de Tegucigalpa.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo exploratoria, se buscó analizar la población para conocer y obtener resultados que vendrán a confirmar la necesidad de la aplicación de instrumentos o planes de estratégicos que beneficien a la organización. A su vez es de tipo descriptivo, que sirve para el análisis de cómo son y cómo se manifiestan las acciones de comunicación para la obtención de resultados que vendrán a certificar el accionar de la organización.

### **3.4 RECOPIACIÓN DE DATOS**

- **FUENTES PRIMARIAS**

Como herramienta de recolección de datos primarios se aplicó una entrevista a la población del Centro Oncológico Hondureño, para dar respuesta a las preguntas de investigación del estudio. Dada la modalidad, ésta se vuelve propicia para que el entrevistado pueda expresar cómo percibe y se siente en la organización dentro de su horario y ambiente de trabajo. Lo anterior, sumado al corto requerimiento de tiempo para llenarla, vuelve más fácil y rápida la recolección de los datos primarios que se muestran a continuación:

El personal entrevistado contestó de manera verbal y por escrito las preguntas del instrumento, por lo tanto, se puede afirmar que la participación en el estudio fue favorable en tiempo y forma, ya que se logró entrevistar a toda la población de interés.

- **FUENTES SECUNDARIAS**

En la recopilación de información de años previos, se observa que el Centro Oncológico Hondureño, no cuenta con investigaciones o estudios enfocados a documentar la percepción de los colaboradores y jefes, en relación a la comunicación interna que se desarrolla entre ellos y su comunicación ha sido solamente verbal e informal omitiendo la comunicación escrita, como memorándum, oficios entre otros. Sin embargo, en los últimos dos años debido al crecimiento del Centro se ha incorporado en las redes social como medio de comunicación.

Formas en como el COH se comunica:

- Toda la comunicación interna oficial, es divulgada de forma verbal por medio de la máxima autoridad y también por medio de la administradora del COH.
- Vía Telefónica.
- Vía redes sociales, WhatsApp

### **3.5 POBLACIÓN**

La población estudiada es del Centro Oncológico Hondureño, conformada por 17 empleados distribuidos en las diferentes áreas de trabajo administrativas, técnicas y médicos, sus niveles de educación son diversos, en áreas de la salud y administrativa, permitiendo un balance en la información recolectada para la toma de decisiones integrales y generales adaptadas a la necesidades de la organización a mediano y largo plazo.

### **3.6 TÉCNICAS RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

- **Entrevista:** El uso de esta técnica de diálogo permitió identificar las cualidades y atributos de la población objeto de estudio, a fin de entender las necesidades reales del Centro Oncológico Hondureño, sirviendo de referencia en las acciones comunicacionales a tomar para la organización.
- **Guía de observación:** Sirve para observar de manera directa, el comportamiento de los colaboradores y jefes; como también identificar las herramientas y canales con las que cuenta la organización para el desarrollo de los procesos comunicativos internamente.

### **3.7 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Con la entrevista, como metodología de recolección de información, que consta de 8 preguntas abiertas, y que serán aplicadas a los 17 colaboradores del Centro Oncológico Hondureño, se permitió el contacto directo con el personal administrativo, técnico y médico. Con la finalidad de obtener información de manera espontánea y abierta, reforzada por una guía de observación participante.

Ésta se realizó en las instalaciones de la organización, a través de 8 visitas en dos jornadas de trabajo, (matutina y vespertina), la guía consta de 30 aspectos a evaluar, dividido en tres ítems. Ésta fue aplicada por tres observadores. Ambos instrumentos se aplicarán durante 15 al 19 de mayo del año en curso.

### 3.7.1 PLAN DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de información de los datos cualitativos se determinaron tres dimensiones de estudio:

- Imagen Global
- Desempeño Interno
- Intervenciones Específicas

En cada una de las dimensiones se analizaron una serie de sub categorías llamadas variables, donde responden a indicadores dados por los distintos informantes vinculados directamente con el tema principal. Lo cual permitió hacer manejable la información recopilada de la investigación presentando los resultados en función de los objetivos propuestos.

**Tabla 4 Descripción de las Categorías y Sub categorías**

<b>Categorías / Dimensiones</b>	<b>Sub Categorías/Variables</b>
Imagen Global	Cultura Organizacional Opinión Conocimiento de los Valores
Desempeño Interno	Motivación Compromiso Reconocimiento de la aportación Satisfacción
Intervenciones Específicas	Emisor Transmisión Integración

En lo que respecta a la presentación de los resultados e interpretación de las entrevistas, se realiza el análisis desde la perspectiva de las tres dimensiones enfatizando en las respectivas subcategorías (variables) analizados por medio de una matriz de palabras claves.

Se hará uso de la herramienta de trabajo FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que sirvió para evaluar la interpretación de las palabras claves, haciendo uso de un FODA Simple y de un FODA cruzado.

- **Foda Simple:** Permitió realizar un análisis general de la organización, para evaluar el potencial de la misma en relación a los factores que determinaron el éxito en el cumplimiento de metas.
- **Foda Cruzada:** Permitió ver de una manera amplia y general las acciones estratégicas de la organización a fin de tener una perspectiva general para definir el Plan de Acción de comunicaciones interno.

**Tabla 5 Matriz de Definiciones de palabras claves**

Definiciones Sub categorías /Variable a medir
<p><b>Cultura organizacional:</b> Conjunto de valores, costumbres, hábitos normas y patrones existentes en una organización.</p>
<p><b>Conocimiento de los valores:</b> Identificación de los valores, productos y propuestas de la organización.</p>
<p><b>Opinión:</b> Opinión sobre la importancia que tiene conocer la organización y hablar de ella dentro y fuera del lugar de trabajo.</p>
<p><b>Emisor:</b> Quién comunica, formas en qué se está comunicando y quién codifica el mensaje.</p>
<p><b>Satisfacción:</b> Opinión sobre la actividad o el trabajo que desempeñan los miembros de la institución, de los servicios y de la propuesta.</p>
<p><b>Transmisión (Canales):</b> Soporte que transmite la información desde el emisor, tipo de canal y medios de comunicación existentes.</p>
<p><b>Motivación:</b> Comportamiento organizacional vital para lograr la permanencia de las personas en la empresa, disposición de la persona para emitir una acción y factor estímulo.</p>



**Compromiso:**

Percepción de las personas respecto del trabajo, procesos y resultados.

**Reconocimiento de la aportación:**

Comunicar todos los aspectos positivos que fortalecen al equipo, valoración y estima por el colaborador, gestionar y fidelizar el talento.

**Integración:**

Identificar, conciliar y administrar las expectativas de cada miembro del equipo, respecto al proyecto y trabajo en conjunto de acorde a la cultura organizacional.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado de la investigación se presenta el análisis respectivo de los dos instrumentos aplicados a la población del Centro Oncológico Hondureño. Comenzando con la entrevista, luego la guía de observación y por último un FODA, de tipo simple y cruzado.

#### 4.1 ENTREVISTA

**PREGUNTA N° .1** ¿Qué conoce sobre la institución en la que trabaja y cómo le comunicaron la visión, misión y valores institucionales?

Según datos obtenidos a través de esta interrogante el estado de la imagen que tienen los colaboradores del Centro Oncológico Hondureño es favorable, estos identifican la misión, la visión y los valores de la cultura organizacional, haciendo énfasis en sus prácticas, gracias a la tarea de la administradora quien lleva y controla los principios por los cuales se rige la institución, sin embargo, es necesario que se refuerce de manera conceptual. Esta debilidad es más notoria en el personal técnico y administrativo del centro, reconociendo que la imagen institucional es un proceso que implica relaciones y significados a largo tiempo y espacio, lo que determinará la reputación y credibilidad de la misma. Siendo una fortaleza para esta organización que las personas que trabajan en ella hablen bien de ella y del trabajo que se realiza, mientras que se observó que una de sus desventajas es que solamente el personal médico conoce el trabajo de responsabilidad social empresarial que realiza la organización.

**PREGUNTA N° .2** ¿Confía usted en los servicios que ofrece el Centro Oncológico Hondureño? ¿Por qué?

Los colaboradores y jefes del Centro Oncológico Hondureño, afirmaron su confianza en los servicios que prestan a los pacientes, valorando el trabajo en conjunto que realizan día a día para brindar una atención de calidad a los pacientes.

A su vez, destacando el trato personalizado al paciente, su compromiso y la efectividad de los tratamientos que brindan. Basados en protocolos certificados y estándares de seguridad. Ofreciendo los directivos capacitaciones constantemente para el personal. La cultura y el clima organizacional laboral, en el que se desarrollan demuestran que están motivados y satisfechos reflejando este bienestar a los pacientes y sus familiares en el momento de ser atendidos diariamente y de forma continua.

**PREGUNTA N°.3** ¿Diga cuáles son las fortalezas y limitaciones que tiene el Centro Oncológico Hondureño?

Dentro de las características identificadas por los participantes, se consideran como fortalezas las instalaciones físicas adecuadas y modernas para la atención de pacientes con cáncer; así mismo el conjunto de valores con convicción difundidos internamente, también el protagonismo que tienen el paciente como centro de la organización, al tener un trato igualitario, y sin distinción alguna fundamentado en precios justos y al alcance de la realidad del paciente. Lo que repercute en su prestigio organizacional; sin embargo, se observan debilidades en su entorno, en relación a la capacidad de adaptación, debido al rápido crecimiento institucional que ha tenido en estos dos últimos años, y no están preparados para cambiar el tradicional esquema verbal, lo que ha generado que no se difunda los aspectos positivos de la organización provocando un estancamiento en los mecanismos de comunicación.

**PREGUNTA N°.4** ¿Cómo se siente en su lugar de trabajo?

Según investigación efectuada por medio de la entrevista, se observa que los colaboradores del Centro Oncológico Hondureño se encuentran motivados en su lugar de trabajo, desempeñando de manera eficiente sus asignaciones, alcanzando altos estándares de satisfacción en los servicios que prestan a los pacientes.

Logrando mantener la calidad en los productos que prestan alcanzando altos niveles de eficiencia y eficacia, al utilizar canales de comunicación efectivos para una buena comunicación interna idónea, teniendo de parte de la administración la iniciativa del reconocimiento a los empleados del buen trabajo que se realiza en beneficio de los pacientes y sus familiares.

**PREGUNTA N°.5** ¿Creé usted que el Centro Oncológico hondureño realiza una buena tarea a nivel de servicio y atención a los pacientes?

El personal del Centro Oncológico Hondureño está consciente que con un trabajo en equipo si realizan una mejor labor, que llene las expectativas de los pacientes; con trato digno a los mismos ofreciéndoles confianza en sus tratamientos. La transparencia y honestidad juegan un rol importante en el desenvolvimiento de los colaboradores, demostrando capacidad en las planeaciones de los tratamientos que se realizan por paciente, logrando de esta manera un trato personalizado, alcanzando el agradecimiento de parte de ellos y sus familiares. Es evidente, que la comunicación entre los colaboradores del Centro Oncológico Hondureño es de manera verbal e informal, sin ninguna planificación. Usando las redes sociales de manera independiente y sin ninguna comunicación grupal.

**PREGUNTA N°.6** ¿Cómo se entera usted de lo que sucede dentro del Centro Oncológico Hondureño?

La comunicación entre los colaboradores del Centro Oncológico Hondureño se realiza de manera vertical descendente, pero también se práctica la comunicación ascendente de parte de algunos colaboradores, interfiriendo con la jerarquía y descontrolando el modelo de la comunicación establecidos por la administración y la dirección. Se detectó también que uno de los colaboradores sub contratados, práctica de manera eficiente la comunicación interna informando a los visitantes (pacientes, familiares y otros).

Con la interrogante se detectó que 2 de los 17 colaboradores de la organización, están inconformes en la forma de comunicación enterándose por la observación o por conversaciones de pasillo de lo que sucede en la organización. Los canales de comunicación que se tiene para casos específicos son: el correo electrónico, que se utiliza para convocatorias a reuniones con la junta directiva y llamas por celular, que en algunas ocasiones son sustituidas por mensajes de WhatsApp.

**PREGUNTA N° .7** ¿Cree usted que las autoridades tienen una buena comunicación con sus colaboradores?

Los colaboradores del Centro Oncológico Hondureño practican una buena comunicación, logrando mantener el personal motivado en la realización de sus trabajos asignados. Sin embargo, se determina que los mensajes no están siendo estructurados correctamente. Es por ello, que el proceso se transmite en diferentes canales, llegando al mismo objetivo. Sin embargo, se reconoce liderazgo en el director que está pendiente de las necesidades de la organización. También se considera necesario que la dirección del COH mejore la comunicación con el personal administrativo y médico. Asimismo, buscar los mecanismos de comunicación interna para mejorar el intercambio de información y manifestar las necesidades que se deben atender de manera inmediata.

**PREGUNTA N° .8** ¿Cómo cree usted se podrían mejorar las comunicaciones entre los jefes y los empleados del Centro Oncológico Hondureño?

Interesante reconocer que el personal del Centro Oncológico Hondureño ve la necesidad de realizar reuniones sociales para mejorar las relaciones entre jefes y colaboradores, y que en esta misma se integren sus familias, para crear y fortalecer la comunicación institución.

La transmisión de mensajes correctos afianzará los vínculos de la relación laboral entre los miembros de la organización, lo que impacta en un mejor trato hacia los pacientes. El uso de las redes sociales y el intranet vendrán a mejorar significativamente las comunicaciones internas beneficiando con la rapidez a los pacientes. También creando una red de comunicación móvil (grupo de WhatsApp) donde todos estén conectados para lograr una difusión de mensajes entre los miembros logrando la agilidad deseada.

## 4.2 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Durante una serie de visitas se realizó el llenado de ocho guías de observación encaminada a determinar los canales y mensajes de comunicación usado por el Centro Oncológico Hondureño. El diseño del instrumento midió las variables: Imagen Global, Desempeño Interno e Intervenciones específicas, a fin de fortalecer la entrevista que se realizó a los colaboradores de la organización, para lograr la objetividad del instrumento tres personas se encargaron del llenado de la guía con criterio propio.

A continuación, los resultados obtenidos por cada categoría:

- **Imagen Global:** Los criterios de esta categoría a analizar son aquellos aspectos ligados a la identidad y clima organizacional. Interpretando sí existe o no la difusión de misión, visión, valores, historia, reglamento y organigrama, evidenciando que estos no se manejan en su totalidad, solamente la misión y visión se observan en las instalaciones.

- **Desempeño Interno:** Aspectos observados en esta categoría es el comportamiento de los individuos dentro de la organización para conocer cuál es el fruto de la integración y descubrir sus necesidades a mediano y largo plazo dentro de la organización.

El Centro Oncológico Hondureño cubre con las necesidades fundamental para realizar su trabajo: ambientes agradables, un equipo profesional humano y técnico, medidas de

seguridad respaldadas por identidades internacionales como La Organización Internacional de Energía Atómica, ofreciendo al paciente calidad y calidez en sus servicios, sin embargo, es importante mencionar que la organización no cuenta con un espacio para realizar reuniones de trabajo y sociales. Lo que limita la integración.

- **Intervenciones Específicas:** En esta categoría se identifica las debilidades que existen en el área de las comunicaciones, este no cuenta con los canales adecuados de comunicación dentro de la organización, no tienen pizarras informativas, redes sociales, intranet, páginas institucionales, afiches informativos, correo electrónico ni un oficial de comunicaciones que desarrolle los trabajos de visibilidad institucional.

## **4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.3.1 ANÁLISIS FODA**

Mediante un proceso participativo y con el apoyo de material como la entrevista y la guía de observación, se llevó a cabo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el Centro Oncológico Hondureño.

Se presentan a continuación, los cuadros de los factores positivos y negativos de:

- Las Fortalezas
- Las Oportunidades
- Las Debilidades
- Las Amenazas

Siendo las Fortalezas y las Debilidades, los factores internos y, las Oportunidades y Amenazas, los factores externos.

**FODA SIMPLE:**

**Tabla 6**  
**FODA Relación de Factores**

	<b>Factores positivos</b>	<b>Factores negativos</b>
<b>Factores Internos</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del equipo tecnológico en corto tiempo y sin detener los tratamientos.</li> <li>• Apoyan a la Fundación Hondureña del Niño con Cáncer.</li> <li>• Instalaciones modernas y con tecnología de vanguardia</li> <li>• Buena comunicación con los colaboradores.</li> <li>• Atención rápida y personalizada</li> <li>• Cuenta con un equipo multidisciplinario,</li> <li>• Procedimientos de radioterapia de intensidad modulada.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con el área de comunicaciones.</li> <li>• No se tiene perfiles de contratación.</li> <li>• Se requieren nuevas plazas para la atención de servicios.</li> <li>• No cuenta con hospitalización, quirófano, tomógrafo laboratorio y sala de reuniones.</li> <li>• No se cuenta con Intranet, ni canales de comunicación.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Factores Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro ofrece servicios médicos a precios según la realidad socioeconómica del paciente.</li> <li>• La Organización Internacional de Energía Atómica avala el trabajo que se realiza en el COH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe planificación estratégica organizacional a largo plazo.</li> </ul>



## FODA CRUZADO

**Tabla 7**  
**FODA De Acción**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO Ofensiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.</li></ul>	<b>Estrategia DO Adaptativa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Mejorar las comunicaciones internas, ampliando los mecanismos de comunicación estructurando los canales de comunicación y realizando acciones comunicacionales</li></ul>
	<b>Estrategia FA Defensiva</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Realizar un plan de Acción a medio y largo plazo, para dar a conocer las fortalezas que tiene el Centro Oncológico Hondureño, resaltando la imagen y cultura organizacional.</li></ul>	<b>Estrategia DA Supervivencia Amenazas</b> <p>Crear una unidad de comunicación que maneje todos los temas que le conciernen.</p>

#### **4.4 HALLAZGOS**

1. La historia y organigrama organizacional no son conocidos por los colaboradores, sólo son transmitidos de manera verbal como parte de la inducción que se les brinda el primer día de trabajo.
2. El personal de seguridad forma parte del personal administrativo, quienes se consideran buenos difusores de la información organizacional.
3. Se requiere implementar formas de visibilizar y dar a conocer el trabajo que realizan los colaboradores y jefes del Centro Oncológico Hondureño, para transmitir la confianza que existe dentro de la organización.
4. Los empleados no reciben incentivos ni estímulos que motiven su lealtad organizacional.
5. El incremento de pacientes con cáncer que asisten al Centro Oncológico Hondureño en los últimos dos años ha sido significativo, mientras que la atención médica sigue siendo la misma desde hace dos años, generando una sobrecarga laboral para los colaboradores.
6. El Centro Oncológico Hondureño, no cuenta con grupos de redes sociales como el WhatsApp, Twitter, Facebook, página web de forma organizacional, para crear comunicaciones formales y estar en constantes relación a temas globales de interés común.
7. El personal del Centro Oncológico Hondureño se muestra motivado y satisfecho con el trabajo, lo que promueve altos niveles de compromiso laboral e integración en el grupo de trabajo.
8. Se descubrió que hay personal que practica la comunicación ascendente, interfiriendo con la jerarquía y descontrolando el modelo de la comunicación que el directivo y la administración han destinado.
9. Practican una comunicación verbal e informal.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones:**

1. A partir del proceso de investigación realizado, se logró identificar las acciones de comunicación organizacional interna que ha desarrollado el Centro Oncológico Hondureño para mejorar las relaciones entre sus miembros. Estas acciones se basan en procesos cotidianos que no muestran una estructura definida basada en un Plan de Acción de Comunicación para esta institución.
2. El talento humano del Centro Oncológico Hondureño no cuenta con un plan comunicacional que les facilite la adaptación frente a los cambios que la organización enfrenta en la actualidad.
3. No se desarrollan mecanismos de comunicación que propicien la integración y transmisión de información de una manera más efectiva, porque no se cuenta con una unidad de comunicaciones que contribuya con el funcionamiento administrativo de la institución, los cuales benefician directamente a los colaboradores y la población que atiende.

## **Recomendaciones:**

1. Se sugiere que el nivel directivo del Centro Oncológico Hondureño implemente un Plan de Acción de Comunicación que permita contar con estrategias que fortalezcan la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores en la organización.
2. La definición de un Plan de Comunicaciones para el Centro Oncológico Hondureño, constituye un mecanismo para la transmisión y comunicación de mensajes a nivel interno, definiendo los procesos de comunicación de manera ascendente y descendente, considerando los elementos particulares de la institución en cuanto a su cultura organizacional.
3. Se sugiere que, para efectos de funcionalidad operativa, se cree una unidad de Comunicaciones a lo interno del Centro Oncológico Hondureño, lo que vendrá a mejorar la visibilidad, posicionamiento e integración organizacional. De igual manera, la asignación de una partida presupuestaria para el desarrollo de las actividades comunicaciones que beneficien a la organización de una manera integral.

## **CAPÍTULO VI**

### **APLICABILIDAD**

#### **6.1 PLAN DE COMUNICACIONES**

El Plan de Comunicación de Centro Oncológico Hondureño es un instrumento para definir las necesidades de comunicación entre los miembros del área y evaluar la eficacia de las vías actualmente utilizadas y optimizar e incorporar acciones de mejora. Estructurará formalmente los canales de comunicación evaluando el grado de comunicación existente, ofreciendo ventajas para mejorar la gestión y la eficiencia ampliando las relaciones entre los diferentes públicos para mejorar la comunicación la motivación y promover la participación de manera que transmitamos una imagen positiva hacia el exterior, sentando las bases desde adentro.

##### **6.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear estrategias eficaces y aplicables para el fortalecimiento de la Comunicación Organizacional Interna del COH.

##### **6.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Integrar a la Comunicación Corporativa del COH, el Manual de Comunicación Interna.**

Como estrategia se socializará un Manual de Comunicación Interna, aplicando las acciones, Jornadas de Capacitación para socializar con el personal técnico, médico y administrativo.

Una vez realizada esta estrategia se aplicará una evaluación, usando una encuesta para medir el compromiso que tiene cada colaborador con la cultura organizacional, fortaleciendo de esta manera el conocimiento de valores.

## **b) Dar a conocer la Cultura Organizacional del COH**

Como estrategia el Capacitar a los colaboradores acerca de la Cultura organizacional del COH.

- Colocar de forma estratégica la Historia, Organigrama y Valores Corporativos. Colocación de rótulos en lugares de estratégicos con información organizacional e instalación de buzón de sugerencias, logrando espacios visibles y activando los canales de información logrando una opinión satisfactoria de los públicos, utilizando como indicador la opinión de los colaboradores.
- Capacitar nuevos colaboradores en temas de identidad corporativa. Creando el posicionamiento y adopción de la Cultura Organizacional por parte de los nuevos talentos, siendo el indicador la cultura organizacional.
- Cursos de inducción a los colaboradores en temas de servicio al cliente, señalando el compromiso el indicador para los colaboradores.

## **b) Reforzar el sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores.**

La estrategia utilizada es dar a conocer los objetivos de cumplimiento de trabajo a los colaboradores del COH, y en las acciones considerar la programación de reuniones para establecer objetivos comunes entre colaboradores.

De esta manera la ejecución y evaluación de trabajos semanales, alcanzando la eficiencia y eficacia a través del compromiso asumido por parte de cada uno de los colaboradores.

Para mejorar las relaciones entre colaboradores y jefes del COH, se proponen las siguientes acciones:

- Reuniones sociales festejando cumpleaños de colaboradores. Facilitar el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Creación de calendario con fechas de cumpleaños y viajes recreativos.
- Conmemorar días festivos con colaboradores. Celebración Día del Médico, Celebración Día de la Enfermera, Conmemoraciones Día del Cáncer, Celebraciones varias, entre otras. Se hará énfasis en la importancia que tiene cada una de estas conmemoraciones en pro de la salud de la población hondureña. Informando y capacitando al personal y a los pacientes, para alcanzar la satisfacción de los mismos.
- Entrega de incentivos a los colaboradores.

Reconocer la aportación de los empleados a través de los incentivos cómo: becas técnicas, bonos, escogencia del empleado del mes, entre otros.

### **c) Fortalecer los canales y mensajes del COH**

La estrategia utilizada será, el uso de herramientas de comunicacionales para ampliar canales y su acciones para adquirir los resultados serán:

- Crear Página Web. Para ampliar visibilidad y posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional.
- Crear Grupos Chat. Crear grupo de WhatsApp para agrupar los mensajes organizacionales en un mismo canal.
- Hacer murales informativos. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad, con fácil acceso y llegada a todo el personal.

El diseño debe favorecer la lectura rápida y el entendimiento de la información y su colocación debe ser estratégica.

- Colocar Pantallas de Tv Informativas. Las pantallas digitales son la nueva forma de comunicar; que ubicadas en puntos de estratégicos de sus instalaciones, que entregan información en tiempo real y en forma dinámica a los trabajadores a través de: videos informativos y educativos.

- Boletines. A partir de la elaboración de educativos para público interno.

- Instalar Intranet. Es como una red dentro de la organización, la cual la información interna está accesible a todos sus miembros. Permitiendo generación de contenido.

- Crear cuentas en Redes Sociales: Facebook y Twitter. Son herramientas de innovación y comunicación interna que aporta integración al compartir, colaborar y trabajar en equipo.

## **6.2 EVALUACIÓN**

De manera trimestral se realizarán evaluaciones utilizando como instrumento la entrevista colaboradores y jefes para verificar el uso correcto del Manual y Plan de Comunicaciones, y comprobar la aplicación de las subcategorías (indicadores), que validan la realización de las acciones y estrategias del plan. Alcanzando con ello los objetivos específicos y por ende el objetivo general.



### 6.3 PRESUPUESTO

Objetivos Específicos	Estrategias	Descripción de las acciones	Presupuesto	
1	Integrar a la Comunicación Corporativa del COH, el Manual de Comunicación Interna	Socializar el Manual de Comunicación Interna	Entregar y socializar el Manual de Comunicación Interna al COH (en físico y digital)	3,000
2	Dar a conocer la Cultura organizacional del COH	Capacitar a los colaboradores acerca de la Cultura organizacional del COH	Instalación de rótulos en lugares de estratégicos con información organizacional	1,800
			Programar periódicamente temas para reforzar la identidad organizacional del COH por medio de videos, presentación, conferencias y más	8,000
			Ofrecer procesos de inducción a colaboradores nuevos	8,000
3	Reforzar el sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores	Dar a conocer los objetivos de cumplimiento de trabajo a los colaboradores del COH	Reuniones para ejecutar y evaluar trabajo semanal, asignando funciones y responsabilidades específicas	0.000
		Mejorar relaciones entre colaboradores y jefes del COH	Creación calendario fechas de cumpleaños y viajes recreativos	12,000
			Celebración Día del Médico, Día de la Enfermera, Día del Cáncer Celebraciones varias	4,000

			Empleados del mes, Becas técnicas y Bonos	10,000
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Descripción de las acciones</b>	<b>Presupuesto</b>	
<b>4</b> Fortalecer los canales y mensajes del COH	Uso herramientas de comunicacionales para ampliar canales de comunicación interna	Para ampliar visibilidad y posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional	25,000	
		Crear grupo de WhatsApp	0.000	
		Colocación en punto de Acción del COH	2,000	
		Videos informativos y educativos	4,000	
		Elaboración de boletines educativos para público interno	2,000	
		Crear red Intranet y correo organizacional	15,000	
		Mejoramiento y ampliación de la comunicación	0.000	

**L. 94,800**

## BIBLIOGRAFIA

- Acevedo G, A. M. (2005). El Valor de la comunicación en el Desarrollo De Acción de las Organizaciones. Recuperado a partir de <https://www.eumed.net/eumednet/libros-gratis/2005/lmr/2.htm>
- Aljure, A., Bocco, M. E., Bosovsky, G., Buenaventura, M. L., Costa, J., Fuentes, S., Pizzolante, I. (2005). *Master Dircom Los profesores tienen la palabra* (Presentación) (pp. 1-75). Recuperado a partir de <http://lcp.s3.amazonaws.com/comunicacion-organizacional/myfiles/Presentacion.pdf>
- Almeida, V., & Lidia, R. (2006). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. *ACIMED*, 14(6), 0-0.
- Álvarez, A. Álvarez, & Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Universidad de la Sabana, Colombia.
- Aportela Rodríguez, I. M. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *ACIMED*, No.16, 1-16.
- Aravena Derpich, S. (2007). La Comunicación Organizacional Es Algo Más Que Una Moda. *Revista RE- Presentaciones, Periodismo, Comunicación y Sociedad*. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2693540.pdf>
- Armas Sandoval, J. G. (2014). *COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL*. México. Recuperado a partir de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Ballina Ríos, F. (2014). Análisis comparado de las diferencias en la administración premoderna, moderna y post-moderna, 1-14.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D*, 1-4.

- Carrillo-Durán, M.-V., & Nuño-Moral, M.-V. (2010). La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. *El Profesional de la Información*, 19(2), 123-132.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2010.mar.02>
- Cloninger, S. (2003). *Teoría de la personalidad* (3 edición). Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://tuvntana.files.wordpress.com/2015/06/teorias-de-la-personalidad-susan-cloninger.pdf>
- Cobos Vivanco, Y. C. (2014). *Síndrome de Burnout en enfermeras/os e emergencias, Centro Quirúrgicos, Cuidados Intensivos y Medicina Interna del Hospital Isidro Ayala Loja. Enero - febrero 2014*. Ecuador. Recuperado a partir de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/11828/1/TESIS%20LISTA.pdf>
- Coello Rodríguez, A. A., & Jiménez Santos, Y. S. J. S. (2012). *Una Perspectiva Global de los Cuidados Paliativos*.
- Costa, J. (2000). Comunicación En El Siglo XXI. Recuperado a partir de <http://www.rppnet.com.ar/comsigloXXI.htm>
- Costa, J. (2006). La Comunicación es casi más importante que el mismo producto que se fabrica. *Sistema de Información Redalyc*, 1-5.
- Cultura organizacional 2.0: El impacto de las TIC en la comunicación interna. (2014).
- Eduarte Ramírez, A. (1993). *Comunicación Organizacional: una perspectiva democrática*. Revista Ciencia de la Administración Financiera de Seguridad Social. Recuperado a partir de <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v1n21993/art5.pdf>
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El Cruzar del siglo XX y a revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y comunicación social*, 19, 1-16.
- Fernández Beltrán, F. (2011). Comunicación Interna 2.0 La gestión de portales corporativos y redes sociales, 1-1.

Freire Pérez, “Plan de Acción de comunicación hospitalaria para el Hospital Padre Carollo”

Ángel Paúl. (2011). “*Plan de Acción de comunicación hospitalaria para el Hospital Padre Carollo*”. Recuperado a partir de

<http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1295/13/TEISIS%20FINAL%20correc.pdf>

Gálvan Valentín, C. N. (2011). Diagnóstico de la comunicación administrativa para un plan de comunicación en el área de cirugía general del Hospital Regional «Dr. Luis F. Nachón», 1-508.

*Honduras en Cifras 2013-2015*. (2013, 2015). Recuperado a partir de [www.bch.hn](http://www.bch.hn)

Huaranga, J. S. C. (2003, marzo 29). Teoría de la planificación estratégica. Recuperado 6 de marzo de 2017, a partir de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-planificacion-estrategica/>

Jati Vaca, L. A. (2015). *Comunicación Interna y la Toma de Decisiones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado a partir de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10155/1/277%20MKT.pdf>

Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.

Las TICs y la cultura organizacional. (s. f.).

León Duarte, G. A. (2002). Teorías e Investigación de la Comunicación en América Latina. Situación Actual, 1-29.

Manucci, M. (2016a). Comunicación, percepción y realidades compartidas.

Manucci, M. (2016b). Proyecto de Auditoria (pp. 1-18). Argentina.

Martínez Terreno, J. (2006). *TEORÍAS DE COMUNICACIÓN*. Venezuela. Recuperado a partir de

[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580993/teoriacom\\_docbase.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580993/teoriacom_docbase.pdf)

?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490628911&Signature=ZZ3ahI8bwk8dRASuTGuzIAB7zKs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoriacom\_docbase.pdf

Mc, L. (1987). El medio es el mensaje, 1-10.

Medina Macías, A., & Ávila Vidal, A. (2002). EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA. UNA VISION DESDE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. *Revista Cubana de Psicología, No. 19*(No. 3). Recuperado a partir de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

Merlano Medrano, S. (2012). La Comunicación Interna en las Organizaciones, 1-7.

Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del DIRCOM. Su importancia en el modelo de comunicación Integral, 1-11.

Muñoz Arteaga, A., González Nápoles, (Antonio), & Tamayo Arroche, J. (2010). *Plan de comunicación interna para una adecuada cultura organizacional en la unidad empresarial de base servicios generales de la empresa Azucarera, Colombia*. Universidad Cándido González Horta. Recuperado a partir de [https://scholar.google.es/scholar?start=130&q=PLAN+DE+COMUNICACION+INTERNA+&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.es/scholar?start=130&q=PLAN+DE+COMUNICACION+INTERNA+&hl=es&as_sdt=0,5)

Muñoz Pérez, Y. (2010). *ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO*. Bogotá, Colombia. Recuperado a partir de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14158/1/Trabajo%20ed%20Grado%20Yesenia%20.pdf>

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, I. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional, *21*(2), 1-18.

- Pineda de Alcazar, M., & Pirela Morillo, J. (2006). *Hacia una teoría integradora de la comunicación-mediación en organizaciones de conocimiento de la cibernsiedad* (Revista Comunicación y Sociedad). Recuperado a partir de <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/comsoc/article/view/4210>
- Ramírez Mora, K. E. (2014). *Diseño de una Estrategia de Comunicaciones Interna y externa para la defensoría del pueblo regional Ocaña*. Recuperado a partir de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/318/1/25146.pdf>
- Rocha Betancourt, Y. B. (2013). *La comunicación organizacional interna y externa y la difusión de políticas públicas del gobierno autónomo descentralizado (gad) en la comunidad del cantón mocha en el periodo de noviembre/2012*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado a partir de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6250/1/CS-338-2013%20Rocha%20Yessica.pdf>
- Rodríguez Benítez, O. I. (2009). La cultura organizacional: compresiones, características y reflexiones en una Institución de carácter social y comunitario., 1-8.
- Ruiz Vivanco, P. E., & Bedoya Meneses, A. E. (2011). *Oferta de un Plan de Comunicación Estratégica para fortalecer la Cultura Organizacional de la Unidad Técnica del Plan de Protección y Recuperación del Patrimonio Cultural del Ecuador de la ciudad de Quito y Campaña Comunicacional para educar y comprometer a la ciudadanía, comprendida entre los 6 y 18 años, en el cuidado del Patrimonio Cultural de la Capital*. Universidad de las Américas, Ecuador. Recuperado a partir de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5694/1/UDLA-EC-TCC-2011-26.pdf>
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA SATISFACCIÓN

LABORAL EN ESPAÑA/Características organizacionais da satisfação no trabalho na Espanha/Organizational characteristics in the labour satisfaction in Spain. *Revista de Administração de Empresas; São Paulo*, 54(5), 537-547.

Soria Romo, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa, 1-26.

Varela Izaza, A. P., & Rebeil Corella, M. A. (2006). Comunicación Estratégica en las Organizaciones. Recuperado a partir de <http://www.lasallep.edu.mx/XIHMAI/index.php/xihmai/article/view/86>

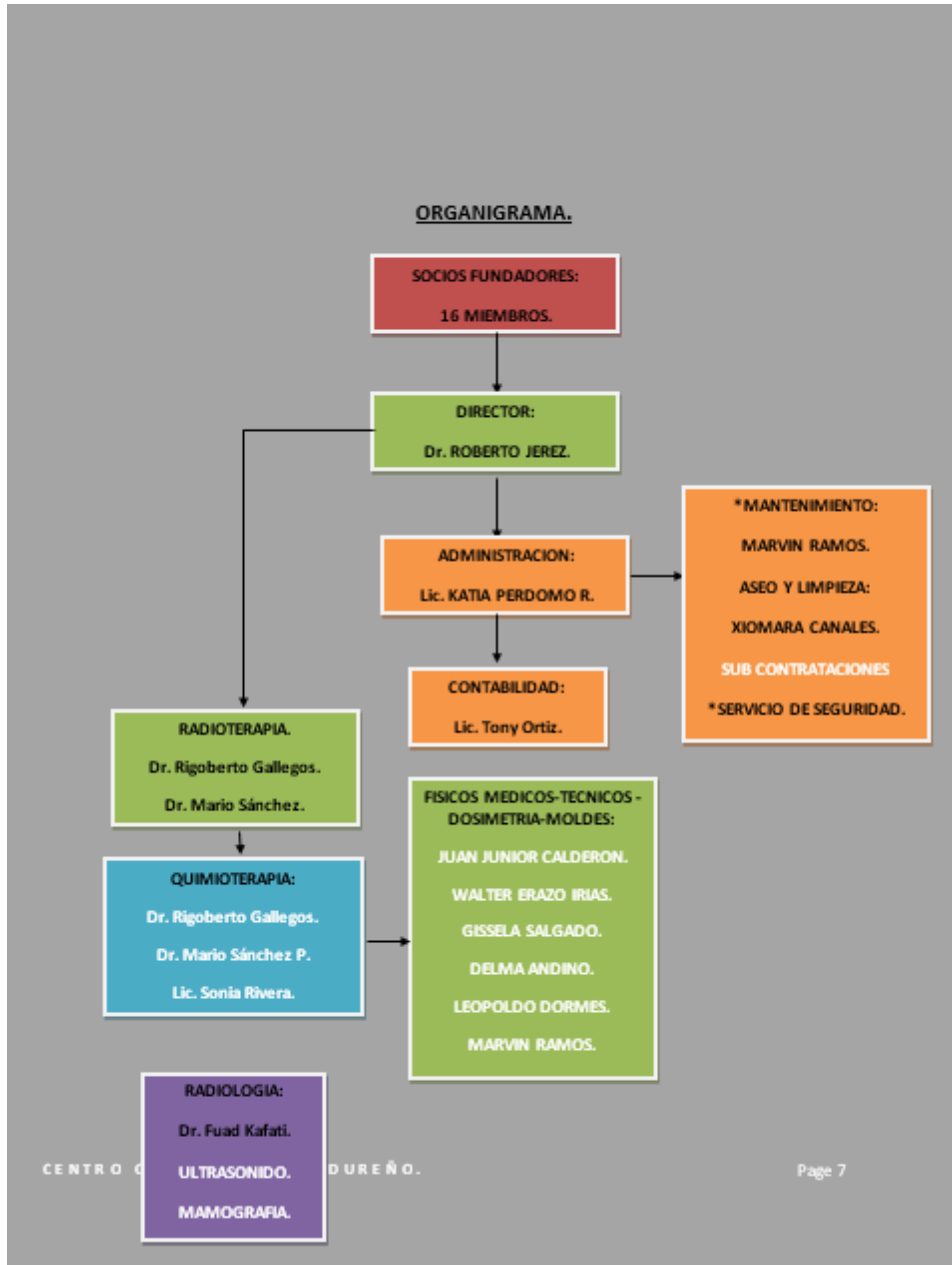
Villafañe, J. (2008). La gestión de los intangibles empresariales., 8, 1-8.



# ANEXOS

## Anexo 1

### Organigrama del Centro Oncológico Hondureño



**Anexo 2**  
**Instalaciones del Centro Oncológico Hondureño**



**Pasillos e instalaciones del Centro Oncológico Hondureño**



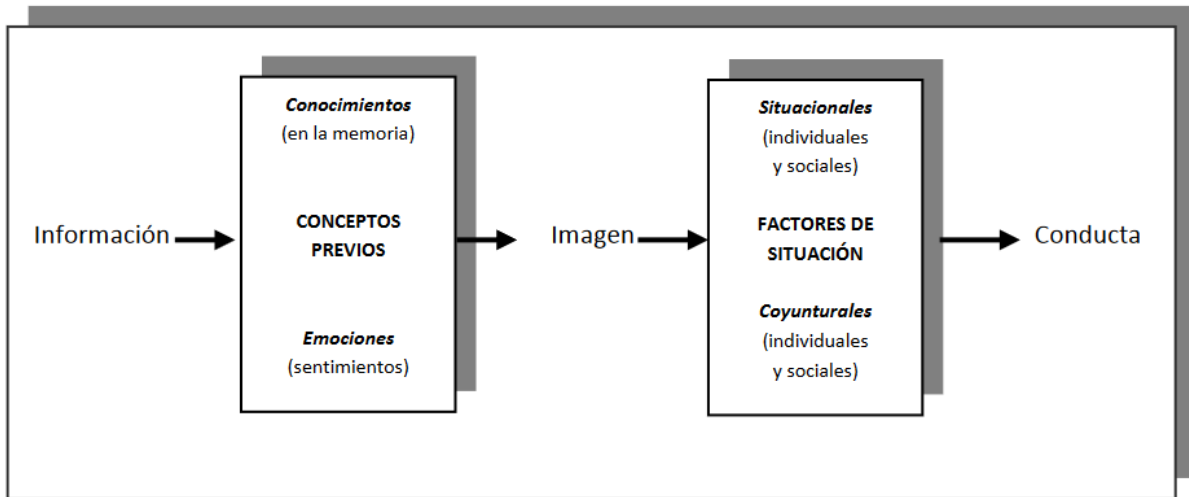
### Anexo 3

### Equipo para atención a pacientes en Centro Oncológico Hondureño



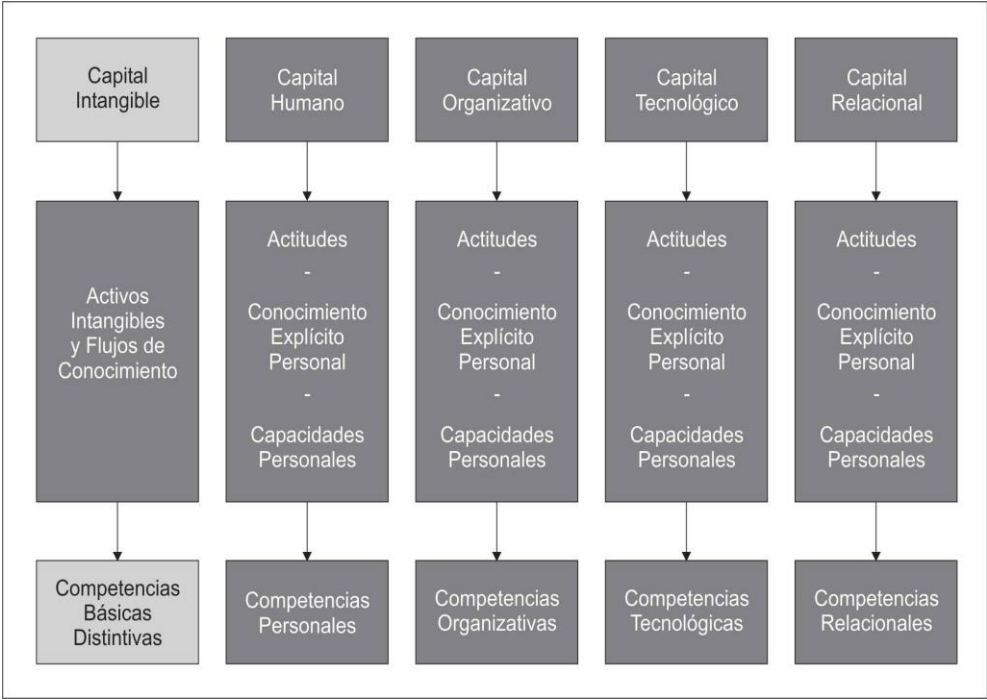
#### Anexo 4

### Análisis sobre la estructura y formación de la imagen de una empresa.



Modelo Dow Chemical (Dow , 1998). 12





**Anexo 5**

**Manual de Comunicación Interna para el Fortalecimiento de la  
Comunicación Organizacional para el Centro Oncológico Hondureño**



**TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS C.A.**

## GLOSARIO

- **Área Propietaria del Proceso:** La Dirección, Departamento o Unidad responsable de la aplicación, documentación y mejora de un proceso determinado. Para efecto de documentación, todos los niveles operativos pueden proponer la mejora de procesos y documentos, siendo el Director, el responsable de pedir su aprobación e incorporación al sistema documental ante la Unidad de Modernización.
- **Áreas Staff:** Socios, Administración, Auditoría Interna, Comunicaciones.
- **Flujograma:** Es una representación de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. Describe gráficamente la secuencia de un proceso desde su inicio hasta su final. Suele comenzar con los insumos, muestra las transformaciones ocurridas a estos insumos y termina con el producto final.
- **Documento:** Información y su medio de soporte. EJEMPLO registro, especificación, procedimiento documentado, plano, informe, norma. El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de estos. Con frecuencia, un conjunto de documentos, especificaciones y registros, se denominan "documentación".
- **Manual de Procesos:** documento que proporciona información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente; tales documentos pueden incluir procedimientos documentados, instrucciones de trabajo y planos.

- **Procedimiento:** Descripción escrita y secuencial de la forma en que se lleva a cabo una actividad o proceso.

## **ABREVIATURAS**

**COH:** Centro Oncológico Hondureño

## **OBJETIVO DEL MANUAL**

El presente manual establece las normas para la adecuada comunicación interna oficial en el Centro Oncológico Hondureño, principalmente en cuanto a la interrelación entre jefes y áreas staff (equipo técnico y administrativo); como herramienta para el adecuado funcionamiento operativo.

## **ALCANCE DEL MANUAL**

El presente Manual es de aplicación a todos los puestos de la estructura organizativa del Centro Oncológico Hondureño.

## **RESPONSABILIDADES EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Es responsabilidad del Departamento de Comunicación o en su defecto a quien consideren las autoridades, velar por la actualización y mejora del presente Manual. Es responsabilidad de la dirección motivar el cumplimiento de lo establecido y realizar un análisis de la pertinencia de los procesos de comunicación interna, y es responsabilidad de todo el personal observar las debidas prácticas de comunicación interna.



## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN

### Proceso de Comunicación Descendente:

Es comunicación descendente la que se origina desde un nivel superior en la jerarquía.

Actores	Canales de Comunicación	Registros
De los Socios a director y jefes de áreas staff	Circulares: Cuando el mensaje compete a todas las áreas del Centro Oncológico.	Copia de la circular con todas los nombres, firmas y fechas de recibido.
	Oficios y/o notas: cuando el mensaje está dirigido de forma específica a una de las partes.	Copia de la nota con firma de recibido.
	Reuniones: Cuando el objetivo es socializar un asunto y/o recibir retroalimentación inmediata o personal.	Ayudas Memoria con las firmas de todos los participantes
De la Dirección a todo el personal	Circulares: Cuando el mensaje compete a todas las áreas del Centro Oncológico	Colocación en lugares visibles
De la Dirección a empleados y técnicos	Notas. De esta comunicación, deben ser partícipes también los jefes inmediatos del personal en cuestión, en especial cuando se trata de instrucciones de trabajo, solicitud de información o similares. De preferencia la comunicación debe ser dirigida a los jefes de áreas staff con instrucciones de canalizar a sus subalternos. En casos donde el mensaje no implica órdenes de trabajo, por ejemplo reconocimiento de logros y acciones la nota puede ir dirigida directamente al receptor final, con copia a sus jefes inmediatos.	Copia de la nota con firmas de recibido
De los Directores a los jefes de departamento.	Notas: cuando el mensaje está dirigido de forma específica a una de las partes.	Copia de la nota con firma de recibido
	Reuniones: Cuando el objetivo es socializar un asunto y/o recibir retroalimentación inmediata o personal.	Ayudas Memoria con las firmas de todos los participantes
De los directores a personal de los departamentos bajo su cargo	Notas. De esta comunicación, deben ser partícipes también los jefes inmediatos del personal en cuestión, en especial cuando se trata de instrucciones de trabajo, solicitud de información o similares. De preferencia la comunicación debe ser dirigida a los jefes de departamento con instrucciones de canalizar a sus subalternos. En casos donde el mensaje no implica órdenes de trabajo, por ejemplo reconocimiento de logros y acciones la nota puede ir dirigida directamente al receptor final, con copia a sus jefes inmediatos.	Copia de la nota con firma de recibido
Solicitudes del director a personal del áreas staff	Notas. Toda comunicación de este tipo deberá canalizarse a través de la dirección o jefatura de áreas staff y de estas a encargados de departamento para que estos tomen decisión y den respuesta a las solicitudes.	Copia de la nota con firma de recibido.

## Proceso de Comunicación Ascendente

Es comunicación ascendente la que se origina desde un nivel inferior en la jerarquía.

Actores	Canales de Comunicación	Registros
Del director y jefes de áreas staff a los Socios	Notas.	Copia de la nota con firma de recibido
	Informes especiales. En este caso, debe tener copia a la dirección. Deben dirigirse con una copia de remisión en la cual claramente se exponga el tema del informe.	Copia de la nota de remisión debidamente firmada de recibido
De los jefes de departamento a su director	Notas.	Copia de la nota con firma de recibido
	Informes especiales. En este caso, debe tener copia a la Administración. Deben dirigirse con una copia de remisión en la cual claramente se exponga el tema del informe.	Copia de la nota de remisión debidamente firmada de recibido
Del personal de departamento a el director	Toda comunicación de este tipo, ya sea a su director o de otra área deberá hacerse siguiendo la línea ascendente directa: Del personal del jefe del departamento, de este al director y finalmente de director a director y de estos a los Socios del Centro Oncológico.	Copia de la nota con firma de recibido

## Proceso de Comunicación Horizontal

Actores	Canales de Comunicación	Registros
Entre socios y jefes de áreas staff		
Entre todo el personal	El personal podrá comunicarse de diversas formas para la coordinación de acciones conjuntas, intercambio de información sin necesidad de mecanismos que generen registro, pudiendo ser estos verbales o digitales.	

## Comunicación Interna General

Podría definirse como el conjunto de actividades programadas desde un plan, las cuales son diseñadas, ejecutadas y evaluadas desde el área de comunicación. Están dirigidas a los colaboradores de la organización, con el fin de dar a conocer qué es, qué hace, qué pretende y cómo marcha la organización y de alinear al personal con los objetivos organizacionales. Su finalidad es promover el diálogo y las conversaciones entre todas las áreas que integran la organización, dentro de un marco de transparencia, entendimiento y participación.

El plan considerará el establecimiento de canales de comunicación interna como grupos de chat, portales internos, murales, boletines y reuniones, Intranet, Página Web, entre otros.

Estos espacios podrán versar, entre otros, sobre los siguientes temas:

- Planificación y evaluación del COH.
- Revisión del plan de trabajo del COH.
- Establecimiento y socialización del Plan de Trabajo.
- Socialización de cambios en la estructura o procesos internos.
- Presentación de nuevo personal o proyectos.
- Exposiciones temáticas y de resultados de proyectos, que contribuyan con la actualización de conocimientos.
- Jornadas motivacionales

## **REFLEXIONES SOBRE LA APLICABILIDAD**

El trabajo hace un amplio recorrido en su marco teórico para identificar el sustento epistemológico de su investigación. Trata de abordar el estudio desde distintas perspectivas como la sistémica, humanista, post industrial; sumándole a esto los enfoques de planificación estratégica y comunicación organizacional.

Hace un recorrido básico, pero con los detalles esenciales, de las diferentes escuelas de la comunicación para tener un panorama claro de los enfoques aplicables al centro oncológico.

Da una adecuada descripción de los elementos que componen la comunicación organizacional y un plan de Acción de comunicación.

Este esfuerzo es la base para el desarrollo adecuado de las pesquisas siguiendo el modelo de Manucci de imagen global, intervenciones específicas y desempeño interno, desarrollando una pertinente descripción de la relación de estas variables con su investigación.

Los resultados exponen las deficiencias de las rutinas comunicacionales, la necesidad de revisar las articulaciones entre los actores, así como la necesidad de visibilizar la gestión, las características del clima organizacional, las limitaciones de los medios y canales existentes,

La propuesta del plan es congruente con los hallazgos y los enfoques teóricos estudiados. A su vez el cronograma de trabajo permite concatenar las acciones que se desarrollarán a lo largo del tiempo, vinculados a un presupuesto razonable y la posibilidad de un seguimiento de los resultados gracias a la elección de adecuados métodos de verificación.

En resumen, válido la aplicabilidad del plan.

Armando Sarmiento

Tutor temático



