

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO



**“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA RECICLADOS  
INNOVATIVE COMMODITIES GROUP DE GUATEMALA, S. A.”**

Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

Presentado al Honorable Consejo Directivo por:

**OSCAR ALFONSO JOSÉ DAVID MÉNDEZ MARTÍNEZ**

Previo a optar el título de:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Guatemala, octubre del 2018**

## **Consejo Directivo**

### **Director**

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya

### **Representantes Docentes**

Lic. Mario Campos

Lic. Gustavo Morán

### **Representantes Estudiantiles**

Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

### **Representante de Egresados**

M.A. Michael González Bátres

### **Secretaria Administrativa**

M.Sc. Claudia Molina

### **Coordinador EPS Licenciatura**

Lic. Luis Pedroza Gaytán

### **Supervisores de EPS Licenciatura**

Licda. Sandra Noemí Hernández y Hernández

Lic. Fernando Ismael Flores Barrios



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



Guatemala, 05 de Febrero 2018

EPS-LIC--2018 043

Ingeniero Jorge Rolando Vargas Roldán  
Gerente General  
Reciclados ICG de Guatemala S. A.  
Presente.

Estimada Gerente General:

Por medio de la presente agradecemos su colaboración por brindar el espacio para que el (la) epesista de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, estudiante **Oscar Alfonso José David Méndez Martínez** con número de registro académico **200114360** realice su ejercicio profesional supervisado en su prestigiosa institución para tal efecto solicitamos lo siguiente:

- Extenderle una carta de aceptación al estudiante epesista en papel membretado y sellado por la empresa o institución.
- Facilitarle los materiales de consulta y de trabajo para hacer su práctica.
- Aceptar que dentro del Plan de Comunicación 2018 de su institución, el(a) estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico, elaborar un plan y ejecutar el mismo para que ayude al Proceso de Comunicación Interno o Externo de la misma.
- Autorizar que el estudiante epesista incluya toda la información que se derive del presente Ejercicio Profesional Supervisado que será publicado en las instancias que corresponde (Bibliotecas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Biblioteca de la Escuela de Ciencias de la Comunicación "Flavio Herrera" así como copia interna en la Coordinación del EPS de Licenciatura y Colegio de Humanidades).
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional Supervisado por parte de los docentes superiores quienes estarán debidamente identificados -EPS-.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lic. Luis Pedroza

Coordinador de EPS Licenciatura

Cel. 42178224 / 55028866



Copia: archivo/empresa o institución/estudiante epesista



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

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

# Reciclados ICG de Guatemala, S.A.

Guatemala, 1 de agosto de 2018.

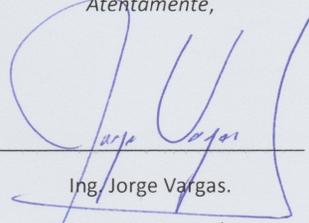
Lic. Luis Pedroza.  
Coordinador.  
*Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.*  
Escuela de Ciencias de la Comunicación.  
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Licenciado Pedroza:

Por medio de la presente, hacemos constar que: Oscar Alfonso José David Méndez Martínez con número de carné: 200114360 y CUI: 1664 54362 0101; el estudiante epesista de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; como requisito y, previo a obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; realizó el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en esta institución cumpliendo con 300 horas efectivas de práctica comprendidas del 14 de mayo al 31 de julio del año en curso; tiempo durante el cual ejecutó el proyecto comunicacional: **"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA RECICLADOS INNOVATIVE COMMODITIES GROUP DE GUATEMALA, S. A."** entregando el material respectivo, debidamente recibido por nuestra empresa.

En este sentido, manifestamos entera satisfacción respecto al trabajo del epesista y para los usos subsecuentes en el proceso de EPS de Licenciatura, extendemos la presente **CONSTANCIA DE FINALIZACIÓN DE SU PROYECTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LICENCIATURA** en nuestra empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.

Atentamente,



Ing. Jorge Vargas.

Gerente General.

**RECICLADOS ICG  
DE GUATEMALA, S. A.**

2da. Calle 21-66 Zona 15 Vista Hermosa II Plaza 21 N. of. 2

Tel.: 2365-9046 – 2369-7404 -2369-7403



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

Guatemala, 10 de octubre de 2018

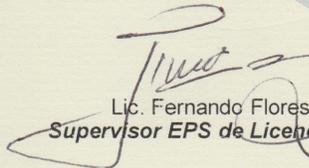
Estudiante  
Oscar Alfonso José Méndez Martínez  
Carné: 200114360  
Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC

De mi consideración:

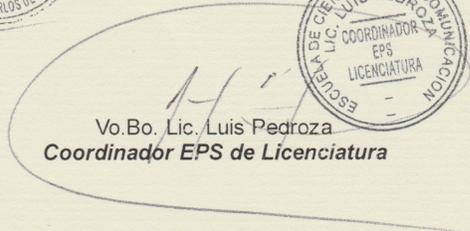
Por este medio informo a usted, que he revisado el Informe Final de su Proyecto de EPS de Licenciatura con título: "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA RECICLADOS INNOVATME COMMODITIES GROUP DE GUATEMALA S.A.". El citado trabajo llena los requisitos de rigor del presente Programa, por lo cual se emite **DICTAMEN FAVORABLE** para los efectos subsiguientes.

Se autoriza su aprobación en el acta de cierre respectiva y distribución digital del Informe Final de EPS de Licenciatura en 5 CD's con el documento en PDF los cuales deberá entregar en las instancias correspondientes para su archivo y publicación.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
Lic. Fernando Flores  
**Supervisor EPS de Licenciatura**



  
Vo.Bo. Lic. Luis Pedroza  
**Coordinador EPS de Licenciatura**



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

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

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

## **DEDICATORIA**

A mis padres Jorge Arturo Méndez Castañeda y María Eugenia Martínez Padilla quienes se merecen este título y esta alegría más que ningunos.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A los licenciados Mynor Hernández y Fester Gramajo por su apoyo incondicional.
- Al Ing. Jorge Vargas por su tiempo, la apertura y confianza que mostró en las iniciativas que le presenté para la consecución de este logro.
- A la licenciada Mónica Ortiz por su paciencia y comprensión en este largo proceso.
- A los señores Wellington Ovalle, Angel Castillo y Rigoberto López por toda su ayuda.
- A los licenciados Luis Pedroza y Fernando Flores por la supervisión realizada en este proyecto y su constante profesionalismo.
- A cada una de las musas que han pasado por mi vida como fuentes de inspiración.
- A TOOL, Radiohead, The Killers, Pearl Jam, The XX, Interpol, The Kills, Chopin, Mozart, Bach y Beethoven por acompañarme con su genial música en los desvelos.

# ÍNDICE

Resumen .....	I
Introducción .....	II
Justificación .....	III

## CAPÍTULO I

1. Diagnóstico .....	1
1.1 Objetivos del diagnóstico .....	1
1.1.1 Objetivo general .....	1
1.1.2 Objetivos específicos .....	1
1.2 La institución: Reciclados ICG de Guatemala, S. A. ....	1
1.2.1 Ubicación geográfica .....	1
1.2.2 Integración y alianzas estratégicas .....	1
1.2.3 Antecedentes .....	2
1.2.4 Departamentos .....	2
1.2.5 Misión .....	2
1.2.6 Visión .....	3
1.2.7 Objetivos institucionales .....	3
1.2.8 Público objetivo .....	3
1.2.9 Organigrama .....	4
1.3 Metodología .....	5
1.3.1 Descripción del método .....	5
1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección .....	6
1.3.3 Cronograma del diagnóstico .....	8
1.4 Recopilación de datos .....	8
1.4.1 Guía de observación .....	8
1.4.2 Ficha de las entrevistas .....	9
1.4.3 Resultado de las entrevistas .....	13
1.4.4 Tabla comparativa de las entrevistas .....	15
1.5 Radiografía de la institución .....	16
1.5.1 FODA .....	16

1.5.1.1 Fortalezas .....	16
1.5.1.2 Oportunidades .....	16
1.5.1.3 Debilidades .....	17
1.5.1.4 Amenazas .....	17

## **CAPÍTULO II**

2. Plan de comunicación .....	18
2.1 Antecedentes .....	18
2.2 Objetivos de comunicación .....	19
2.2.1 Objetivo general .....	19
2.2.2 Objetivos específicos .....	19
2.3 Público objetivo .....	19
2.4 Mensaje .....	20
2.5 Estrategia y acciones propuestas .....	20

## **CAPÍTULO III**

3. Informe de ejecución .....	23
3.1 Proyecto desarrollado .....	23
3.1.1 Financiamiento .....	23
3.1.2 Presupuesto ejecutado .....	23
3.1.3 Beneficiarios .....	24
3.1.4 Recursos humanos .....	24
3.1.5 Áreas geográficas de acción .....	24
3.2 Estrategia y acciones desarrolladas .....	25
3.3 Cronograma de actividades .....	27
3.4 Control y seguimiento .....	28
Conclusiones .....	29
Recomendaciones .....	30
Glosario de términos .....	31
Bibliografía .....	36
Anexos .....	37

## RESUMEN

**Nombre de la institución:**

Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.

**Nombre del proyecto:**

Plan de Comunicación Interna en la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.

**Objetivos del proyecto:****General:**

Mejorar la comunicación interna a nivel gerencial para que sea más eficaz, eficiente y óptima.

**Específicos:**

- Proponer mejoras para el proceso de comunicación interna a nivel gerencial que actualmente se está utilizando dentro de la empresa.
- Implementar nuevas herramientas de comunicación interna a nivel gerencial.
- Realizar material impreso y digital para apoyar la comunicación interna.

**Sinopsis:**

La empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. al ser una empresa que ofrece un servicio profesional especializado, basa su éxito y desarrollo en gran medida a las decisiones que toman a nivel gerencial. Es por esto que el siguiente informe final del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura realizado dentro de dicha organización, presenta un diagnóstico comunicacional cuyo principal objetivo fue analizar el proceso de comunicación interna a nivel gerencial que se lleva a cabo dentro de la empresa; un plan de comunicación que propuso mejorar la comunicación interna a nivel gerencial para hacerla más eficaz, eficiente y óptima; por último, la ejecución de una estrategia y acciones específicas realizadas para ofrecerle a la empresa herramientas oportunas para una correcta comunicación “horizontal”. Todo ello utilizando un método tanto cuantitativo como cualitativo donde se observó de primera mano a la empresa, se entrevistaron a las personas involucradas y se analizaron documentos internos, con el objetivo de ofrecer una solución profesional acorde y coherente con su necesidades comunicacionales.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en cualquier empresa u organización cada día está tomando un mayor sentido de importancia. Antes solamente se concebía como la buena relación o el compañerismo entre empleados y jefes. Hoy en día incluso los términos han cambiado y hablamos de “colaboradores” y “líderes”. Una buena comunicación entre los miembros de una empresa es sin lugar a dudas vital para que el trabajo y/o la solución de un problema sea efectiva y eficiente.

Muchas veces se piensa erróneamente que esa comunicación interna solo es importante de manera “vertical”, es decir, de los mandos altos hacia los colaboradores y viceversa. Y debido a esto, algunas veces no se le da la relevancia que merece una correcta comunicación “horizontal” entre los propios líderes de una organización.

El siguiente trabajo de EPS (Ejercicio Profesional Supervisado) presenta un informe final del diagnóstico y plan comunicacional, así como la estrategia y acciones que se realizaron en el área de estudio: la empresa *Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, Sociedad Anónima*. Una organización cuya matriz se encuentra en Estados Unidos pero que desde el año 2006 tiene operaciones en Guatemala. Una organización que básicamente se dedica a crear programas de manejo integral de residuos para empresas que generan material post-industrial superior a las cinco toneladas mensuales.

Este informe final se centra en los procesos de comunicación interna a nivel gerencial de la empresa antes mencionada y expone las herramientas comunicacionales sugeridas y realizadas con éxito para el correcto desarrollo de este ejercicio profesional supervisado.

Finalmente se enumeran las distintas conclusiones alcanzadas luego de la ejecución del plan de comunicación y las recomendaciones propuestas por el epesista después de realizar las acciones en el marco de una práctica presencial inspeccionada por el gerente general de la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. al ser una compañía que se preocupa principalmente por resolver la problemática del manejo del material post-industrial de otras grandes empresas que la generan, tiene un enfoque claro sobre cómo debe ser su relación externa con los clientes. Sin embargo los distintos gerentes de la empresa al estar inmersos en un día a día que exige soluciones prácticas pero sobre todo rápidas, en cierta medida descuidan el proceso correcto de comunicación interna que siempre debe existir entre ellos.

Es por eso que el siguiente Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura cobra una relevancia atractiva no solo para Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. al tener la oportunidad de poder detectar en dónde están esas fallas comunicacionales, sino también como instrumento de estudio y referencia para futuros casos similares, luego de haber desarrollado un plan de comunicación interna y haber llevado a cabo su ejecución a través de acciones específicas.

El siguiente informe final aporta una herramienta más para la metodología cualitativa que puede aplicarse a modelos de organizaciones sin importar que su fin sea comercial o no lucrativo. La comunicación interna entre personas que tienen la facultad de tomar decisiones no tiene que ser ajena a ningún tipo de organización.

La problemática que se buscó resolver en este estudio es de carácter inductivo, entendiendo que la comunicación interna no es un proceso frío, sino más bien la conjunción de varias opiniones distintas que persiguen un mismo fin.

# **CAPÍTULO I**

## **1. Diagnóstico.**

### **· Título del diagnóstico:**

**“Diagnóstico de la comunicación interna a nivel gerencial de la empresa  
Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.”**

### **1.1 Objetivos del diagnóstico.**

#### **1.1.1 Objetivo general:**

Analizar el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo a nivel gerencial dentro de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.

#### **1.1.2 Objetivos específicos:**

- Recabar las distintas opiniones de los cuatro gerentes principales de la empresa para conocer su sentir sobre el proceso de comunicación interna.
- Conocer cuáles herramientas existen actualmente para la comunicación interna a nivel gerencial dentro de la empresa.
- Proponer una estrategia para mejorar la comunicación interna de la empresa a nivel gerencial.

### **1.2 Nombre de la empresa:**

Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, Sociedad Anónima.

#### **1.2.1 Ubicación geográfica:**

Las oficinas centrales de la empresa están ubicadas en la 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2. Ciudad de Guatemala.

#### **1.2.2 Integración y alianzas estratégicas:**

Actualmente la empresa está integrada por un presidente, directores,

gerentes regionales y operarios. Funciona con capital privado tanto nacional como internacional. Tiene alianzas estratégicas con las empresas “Papelera del Pacífico” (Guatemala), “Empaques Santa Ana” (Costa Rica) y convenios con algunos molinos de papel de la región.

### **1.2.3 Antecedentes:**

La corporación Innovative Commodities Group (ICG) fue fundada en Houston, Texas (Estados Unidos) en el año 1999. Pero en el 2007 se fusionó con la empresa Avangard Industries Ltd. para crear la compañía Avangard Innovative (ver anexo 1), la cual es la matriz de la empresa Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. Ésta última inició operaciones formales en Guatemala en el año 2006. Luego se extendió al resto de países centroamericanos en el año 2007. Actualmente es una empresa de servicios con presencia en toda Centroamérica, México y Colombia, especializada en crear programas para el manejo integral de residuos a la medida de sus socios ambientales.

### **1.2.4 Departamentos:**

A nivel nacional la empresa Reciclados ICG de Guatemala está conformada por los siguientes departamentos:

- Gerencial General.
- Gerencia de Operaciones y Procesos.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Operaciones.
- Facturación.
- Contabilidad.
- Operarios.

### **1.2.5 Misión:**

Proveer soluciones integrales para el manejo sostenible de materiales reciclados, con productos y servicios innovadores, de calidad, eficientes y

rentables para nuestros clientes, proveedores y accionistas, mejorando la calidad de vida de la sociedad, de nuestros colaboradores y en beneficio del medio ambiente.

#### **1.2.6 Visión:**

Trabajar con un enfoque sustentable, minimizando los impactos ambientales de nuestros socios a la vez que generamos beneficios económicos y un impacto positivo en la sociedad.

#### **1.2.7 Objetivos Institucionales:**

- Asegurar el aprovechamiento de todos los residuos de modo que éstos no sean enviados a relleno sanitario.
- Facilitarle a sus socios ambientales, el control total de sus residuos reciclables y no reciclables a través del uso de la tecnología.
- Facilitarle a sus socios ambientales, el control de las mermas de orgánicos y el procesamiento responsable de estos desechos, mediante un Biodigestor.

#### **1.2.8 Público Objetivo:**

Supermercados, plantas manufactureras y generadores de material post-industrial cuyas cantidades sean mayores a cinco (5) toneladas mensuales.

### 1.2.9 Organigrama:



Fuente: Reciclados Innovative  
Commodities Group de Guatemala, S. A.

**NOTA:** En el organigrama solo se incluyó al equipo que está directamente ligado con las operaciones de la empresa en Guatemala.

## 1.3 Metodología.

### 1.3.1 Descripción del método:

“El proceso del diagnóstico comunicacional se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo. Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos”.<sup>1</sup>

### Técnicas cualitativas aplicables:

· *Observación.* Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). En el presente trabajo se realiza el método de observación, para ello fue necesario disponer de un tiempo para ver la manera en la que se desarrollan los procesos internos de comunicación.

· *Entrevistas individuales.* Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de “simpatía”. Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

· *Análisis de documentos.* El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la empresa, y que lo llevarán a deducir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

---

<sup>1</sup> Fecha de consulta: febrero del 2018. Recuperado de: [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html)

En términos generales, el planteamiento metodológico de esta investigación es de naturaleza cualitativa. De esta forma, serán de naturaleza cualitativa las entrevistas realizadas a los principales gerentes de la empresa, la observación en el área de trabajo y el análisis de los documentos proporcionados por la misma.

### **1.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección.**

· **Observación:** Dentro de las instalaciones de la empresa lo primero que se pudo observar es que existe un ambiente de trabajo agradable. Cuenta con distintas islas de trabajo en las que cada trabajador cuenta con su propio escritorio y espacio de trabajo, pero en un ambiente abierto. Las únicas dos personas que cuentan con oficinas propias que pueden aislarse del resto son el Gerente General y el Gerente Financiero. Pero generalmente mantienen su puerta abierta lo que denota que están siempre abiertos a recibir a cualquier colaborador. Las oficinas no cuentan con mucha imagen institucional, solo un letrero central. Las áreas de trabajo son un poco desordenadas y en algunos casos parecen descuidadas (ver anexo 2).

En cuanto a la comunicación interna entre los altos y medianos mandos que se encuentran dentro de las oficinas, todo fluye con mucha naturalidad y sencillez debido a que se encuentran en un espacio físico reducido. Sin embargo en algunas ocasiones cada colaborador parecía estar inmerso en sus propias preocupaciones sin percatarse de su entorno a conciencia.

A nivel gerencial no hay un área común para colocar o revisar pendientes (como un pizarrón o un corcho, por ejemplo) y tampoco existe una sala formal en la que se pueda reunir todo el equipo. Cada gerente se atiende uno al otro en sus respectivos espacios y todo parece indicar que el punto de reunión principal es la oficina del Gerente General.

- **Entrevistas individuales:** Se realizaron entrevistas semiestructuradas a cada uno de los cuatro gerentes principales que están relacionados directamente con la empresa a nivel Guatemala. Se eligió ese modelo de entrevista porque puede hacerse una guía previa de las cuestiones específicas que se quieren preguntar, pero también permite hacer preguntas abiertas para que la conversación fluya de una manera más natural y el entrevistado se sienta más cómodo (Denzin y Lincoln, 2005).

- **Revisión bibliográfica:** Libros de varios autores sobre el diagnóstico de comunicación y metodologías de investigación.

- **Análisis de documentos:** Los cuales fueron facilitados y proporcionados por la empresa investigada. Tienen bastante material digital para los clientes dependiendo de las necesidades específicas de cada uno (ver anexo 3). Sin embargo el material impreso es muy limitado. A nivel institucional no cuentan con un manual de marca y mucho menos parámetros que definan su comunicación a nivel interno.

Tienen estructurada de manera muy básica su imagen corporativa pero cuentan con una misión y visión bastante claras, precisas y concisas. Cuentan con un sitio web [www.icg-la.com](http://www.icg-la.com) un poco desactualizado pero en términos generales bien estructurado, claro y bastante limpio (ver anexo 4).

Desarrollan afiches muy bien presentados y diseñados los cuales entregan a sus clientes principales como una especie de informes anuales, para que puedan visualizar de una manera muy gráfica la cantidad de material reciclado y la manera en que han ayudado a conservar un planeta más verde (ver anexo 5).

- **E-grafía:** Se consultaron diferentes páginas de Internet sobre temas de comunicación, diagnóstico de comunicación y técnicas de investigación cualitativa.

### 1.3.3 Cronograma del diagnóstico.

Mes	Enero			Febrero		
Actividad	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 1	Semana 2	Semana 3
Propedéutico Diagnóstico						
Proceso de inscripción 2018						
Búsqueda de empresa para realizar EPS						
Recolección de información						
Observación y análisis en la empresa						
Entrevistas						
Estructuración de diagnóstico						
Entrega de diagnóstico						

Cronograma estilo de Gantt.

### 1.4 Recopilación de datos.

#### 1.4.1 Guía de observación.

	<p><b>Universidad de San Carlos de Guatemala.</b>  <b>Escuela de Ciencias de la Comunicación.</b>  <b>Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.</b></p>			
<p><b>Guía de observación en la empresa Reciclados ICG de Guatemala, S. A.</b></p> <p><b>Observador:</b> Epesista Oscar Alfonso Méndez Martínez.  <b>Sujeto:</b> Empresa Reciclados ICG de Guatemala, S. A.  <b>Fecha:</b> 13 de febrero del 2018.      <b>Horario de observación:</b> De 9AM a 4PM.</p>				
<b>Indicadores</b>	<b>Óptimo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Deficiente</b>
Instalaciones.		X		
Ambiente de trabajo.			X	
Cubículos personales.			X	
Orden y limpieza en áreas de trabajo.				X
Área común.		X		
Imagen institucional.			X	
Flujo de comunicación.			X	
Herramientas de comunicación.			X	

## 1.4.2 Ficha de las entrevistas.



**Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias de la Comunicación.  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.**

**Ficha de entrevista a gerentes de la empresa Reciclados ICG de Guatemala, S. A.**

Toda la información que usted brinde será utilizada para fines académicos de manera confidencial. Esta herramienta permitirá conocer la situación de la comunicación interna a nivel gerencial de la empresa.

Entrevistado: Jorge Vargas.

Puesto: Gerente General.

Fecha: 15 de febrero del 2018. Hora: 8:44AM.

Lugar: Oficinas centrales de Reciclados ICG de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

1. En términos generales, ¿qué opina de la comunicación interna dentro de una empresa?
2. ¿Cómo es el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo a nivel gerencial en la empresa?
3. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para la comunicación interna entre gerentes?
4. ¿Usted considera que los medios que utilizan actualmente para dicha comunicación son efectivos?
5. Dentro de la empresa, ¿existe algún protocolo determinado para llevar a cabo dicha comunicación a nivel gerencial?

(Ver anexo 6 para leer transcripción de la entrevista).



**Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias de la Comunicación.  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.**

**Ficha de entrevista a gerentes de la empresa Reciclados ICG de Guatemala, S. A.**

Toda la información que usted brinde será utilizada para fines académicos de manera confidencial. Esta herramienta permitirá conocer la situación de la comunicación interna a nivel gerencial de la empresa.

Entrevistado: Jorge Tuquer.

Puesto: Gerente Financiero.

Fecha: 15 de febrero del 2018. Hora: 9:10AM.

Lugar: Oficinas centrales de Reciclados ICG de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

1. En términos generales, ¿qué opina de la comunicación interna dentro de una empresa?
2. ¿Cómo es el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo a nivel gerencial en la empresa?
3. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para la comunicación interna entre gerentes?
4. ¿Usted considera que los medios que utilizan actualmente para dicha comunicación son efectivos?
5. Dentro de la empresa, ¿existe algún protocolo determinado para llevar a cabo dicha comunicación a nivel gerencial?

(Ver anexo 7 para leer la transcripción de la entrevista).



**Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias de la Comunicación.  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.**

**Ficha de entrevista a gerentes de la empresa Reciclados ICG de Guatemala, S. A.**

Toda la información que usted brinde será utilizada para fines académicos de manera confidencial. Esta herramienta permitirá conocer la situación de la comunicación interna a nivel gerencial de la empresa.

Entrevistado: Arturo Pineda.

Puesto: Gerente de Operaciones de Guatemala.

Fecha: 15 de febrero del 2018. Hora: 9:28AM.

Lugar: Oficinas centrales de Reciclados ICG de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

1. En términos generales, ¿qué opina de la comunicación interna dentro de una empresa?
2. ¿Cómo es el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo a nivel gerencial en la empresa?
3. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para la comunicación interna entre gerentes?
4. ¿Usted considera que los medios que utilizan actualmente para dicha comunicación son efectivos?
5. Dentro de la empresa, ¿existe algún protocolo determinado para llevar a cabo dicha comunicación a nivel gerencial?

(Ver anexo 8 para leer transcripción de la entrevista).



**Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Escuela de Ciencias de la Comunicación.  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura.**

**Ficha de entrevista a gerentes de la empresa Reciclados ICG de Guatemala, S. A.**

Toda la información que usted brinde será utilizada para fines académicos de manera confidencial. Esta herramienta permitirá conocer la situación de la comunicación interna a nivel gerencial de la empresa.

Entrevistado: Carlos Vladimir Pérez.

Puesto: Gerente de Operaciones y Procesos Regional.

Fecha: 15 de febrero del 2018. Hora: 10:09AM.

Lugar: \*Entrevista telefónica realizada desde las oficinas centrales de Reciclados ICG de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

1. En términos generales, ¿qué opina de la comunicación interna dentro de una empresa?
2. ¿Cómo es el proceso de comunicación interna que se lleva a cabo a nivel gerencial en la empresa?
3. ¿Qué tipo de herramientas utilizan para la comunicación interna entre gerentes?
4. ¿Usted considera que los medios que utilizan actualmente para dicha comunicación son efectivos?
5. Dentro de la empresa, ¿existe algún protocolo determinado para llevar a cabo dicha comunicación a nivel gerencial?

(Ver anexo 9 para leer transcripción de la entrevista).

### **1.4.3 Resultado de las entrevistas.**

Después de haber realizado las entrevistas con los gerentes de la empresa en que se realizó este diagnóstico y conforme a los objetivos planteados en el mismo, éstos son los resultados descubiertos:

- El proceso de comunicación interna que se lleva a cabo a nivel gerencial dentro de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, Sociedad Anónima es de carácter informal. Al convivir todos en un pequeño espacio de trabajo perciben que esta es la mejor manera de comunicarse unos con otros. Su sistema de comunicación “horizontal” es totalmente empírico y no existe ningún protocolo formal establecido para llevarlo a cabo.

Cabe resaltar que mucha de la comunicación gerencial interna se hace de manera oral ya sea de forma personal o a través de una llamada telefónica, por lo que casi nunca queda constancia alguna de los acuerdos o compromisos adquiridos.

No manejan minutas, reportes o ningún otro método para archivar lo platicado y acordado en las dos reuniones semanales que tienen, las cuales son los únicos procesos de comunicación formal que poseen a nivel gerencial con días y horarios establecidos para llevarlas a cabo.

- Todos los puestos gerenciales están conscientes de la importancia de tener una excelente comunicación interna. Sienten que la forma en que la realizan en estos momentos es efectiva pero no precisamente eficiente.

En los niveles más altos de jerarquía se percibe que con un proceso de comunicación interna formalmente establecido se resolverían algunos problemas de manera más rápida, además de tener un mejor panorama sobre temas del día a día.

Es importante destacar que todos los gerentes ven con buenos ojos establecer un procedimiento formal de comunicación interna a nivel gerencial,

aunque algunos no tengan clara la forma en que debe ser ese proceso o la manera de implementarlo.

- Actualmente la empresa maneja las siguientes herramientas de comunicación interna a nivel gerencial: llamadas telefónicas, grupo de Whatsapp, correo electrónico y Skype. Esto demuestra claramente la naturaleza informal de su comunicación interna.

- Debido a las opiniones positivas que tienen los gerentes sobre la importancia de una comunicación interna mucho más estructurada y la apertura que mostraron en las entrevistas sobre la idea de hacer algo al respecto, se vuelve viable proponer una estrategia para mejorar la comunicación interna de la empresa a nivel gerencial.

### 1.4.4 Tabla comparativa de las entrevistas.

<b>Tema</b>	<b>Jorge Vargas</b> (Gerente General)	<b>Jorge Tuquer</b> (Gerente Financiero)	<b>Carlos Pérez</b> (Gerente Operaciones Regional)	<b>Arturo Pineda</b> (Gerente Operaciones Guatemala)
Opinión sobre la comunicación interna	· Opinión positiva.	· Opinión positiva.	· Opinión positiva aunque mostró confusión con la pregunta.	· Opinión positiva. · No tiene conocimiento claro sobre qué es comunicación interna.
Conocimiento del proceso de comunicación interna	· Tiene pleno conocimiento. · No ha implementado ningún proceso.	· Tiene pleno conocimiento. · No tiene autoridad para implementar una mejora.	· Tiene pleno conocimiento.	· Tiene pleno conocimiento.
Herramientas de comunicación interna	· Las conoce y las usa. · No está convencido de que sean las más adecuadas.	· Las conoce y las usa. · No siente que el proceso de comunicación sea el más óptimo.	· Las conoce y las usa.	· Las conoce y las usa. · Se siente cómodo con el proceso de comunicación actual.
Efectividad de los medios de comunicación interna	· Piensa que son efectivos. · Opina que podrían ser más eficientes.	· Piensa que son efectivas y eficientes. · Reconoce que hay un margen de mejora.	· Piensa que son efectivos siempre y cuando se usen correctamente.	
Protocolo de comunicación interna	· Reconoce que no hay ninguno. · Demuestra frustración porque no existe un manual.	· Reconoce que no hay ninguno pero se mostró dubitativo al dar una respuesta directa.	· Reconoce que no hay ninguno. · Opina que se lleva a cabo de manera empírica.	· No está familiarizado con el término.

(Ver fotografías de los entrevistados en anexo 10).

Como podemos ver en la tabla comparativa y coincidiendo con los resultados expuestos de las entrevistas, existe una opinión positiva sobre la importancia de la comunicación interna en una empresa; todos los gerentes conocen el proceso de comunicación actual pero algunos manifestaron su inquietud de que existe un margen de mejora. No todos tienen claro qué es un proceso de comunicación interna. Todos conocen y usan las herramientas a las cuales tienen acceso para comunicarse, pero hay un pequeño desacuerdo sobre su efectividad y eficiencia.

## **1.5 Radiografía de la institución.**

### **1.5.1 FODA:**

#### **1.5.1.1 Fortalezas.**

- Es una empresa sólida que entiende la importancia de una correcta comunicación.
- Los mandos altos tienen clara la jerarquía en cuanto a comunicación “horizontal” se refiere.
- Tiene un grupo pequeño de gerentes y las decisiones importantes no dependen de una junta directiva o un CEO a pesar de ser una empresa con representación internacional.
- La comunicación interna a nivel gerencial ya cuenta con cierto grado de efectividad.

#### **1.5.1.2 Oportunidades.**

- Hay apertura para implementar nuevas herramientas de comunicación interna.
- Existe una disposición para mejorar sus canales de comunicación.

### **1.5.1.3 Debilidades.**

- No tienen claro cuál sería el proceso ideal de comunicación interna.
- No existe ningún documento que rijan normativas internas de la empresa de ningún tipo, no solo a nivel comunicacional.
- Nunca han desarrollado una estrategia de comunicación interna de ningún tipo.

### **1.5.1.4 Amenazas.**

- Puede quedar atrapada en una zona de confort en donde el interés por mejorar los procesos de comunicación interna se vayan diluyendo.
- Los gerentes pueden percibir las ideas o propuestas nuevas como más carga de trabajo y nuevas responsabilidades imprevistas.
- La propuesta para mejorar la comunicación interna podría ser recibida como un obstáculo para resolver problemas inmediatos como lo han estado haciendo hasta ahora.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Plan de comunicación.**

#### **“Plan de comunicación interna a nivel gerencial de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.”**

##### **2.1 Antecedentes.**

Para poder iniciar un plan de comunicación es importante desarrollar un análisis de la situación comunicacional actual de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.

Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. tiene su sede central en la Ciudad de Guatemala, donde coordina y monitorea todos los servicios y soluciones que ofrecen a sus clientes en toda la región centroamericana. En lo que a nuestro plan de comunicación respecta, nos enfocaremos en la situación interna a nivel gerencial.

La empresa cuenta con equipos de computación para cada gerente, conexión a Internet, oficinas y cubículos de trabajo delimitados para cada uno. En cuanto a la comunicación interna poseen cuentas de correo electrónico empresariales, llamadas directas por teléfono, grupo de Whatsapp y reuniones por Skype.

No existe ningún antecedente de algún estudio y/o plan de comunicación previo realizado ya sea a nivel estudiantil o profesional. Actualmente la empresa ni siquiera tiene un departamento de comunicación. Carecen de todo tipo de folleto, manual o documento que hable sobre procesos de comunicación interna y dentro de sus instalaciones no cuentan con ningún material ya sea impreso o digital, que muestre o refuerce la importancia de la misma.

## **2.2 Objetivos de comunicación.**

### **2.2.1 Objetivo general:**

- Mejorar la comunicación interna a nivel gerencial para que sea más eficaz, eficiente y óptima.

### **2.2.2 Objetivos específicos:**

- Proponer mejoras para el proceso de comunicación interna a nivel gerencial que actualmente se está utilizando dentro de la empresa.
- Implementar nuevas herramientas de comunicación interna a nivel gerencial.
- Realizar material impreso y digital para apoyar la comunicación interna.

## **2.3 Público objetivo.**

En el caso concreto de este ejercicio profesional, el grupo objetivo está claramente definido y delimitado por tratarse de un target interno. Por lo cual podemos definir el siguiente perfil general:

- Género: Masculino.
- Edad: 33 – 43 años.
- Estado civil: Casados y divorciados.
- Zona geográfica: Ciudad de Guatemala, Fraijanes y San Salvador.
- Clase: Media – Alta (B+).
- Idiomas: Español e inglés.
- Intereses / hobbies: Fútbol, lectura, rompecabezas, ejercicio.

## 2.4 Mensaje.

### “Comunicar es optimizar”.

Un mensaje corto es sumamente poderoso porque tiene el potencial de convertirse en slogan y quedarse grabado en la memoria de quien lo lee o escucha. Además queda clara la intención del mismo de manera directa, evitando así confusiones o interpretaciones erróneas. También es importante señalar que el mensaje seleccionado es muy versátil porque puede agregársele un “*call to action*” o un texto complementario (por mencionar algunos ejemplos) que no saturan en ningún momento la comunicación.

## 2.5 Estrategia y acciones propuestas.

Para alcanzar los objetivos propuestos en este plan de comunicación, se ha trazado una estrategia que consiste en realizar un protocolo de comunicación interna a nivel gerencial. Dicha estrategia estará apoyada en distintas acciones para que la misma resulte efectiva.

Teniendo en cuenta los objetivos definidos y la estrategia a desarrollar, las acciones concretas que se realizarán son las siguientes:

- **Diseño, diagramación y redacción de un manual de comunicación interna a nivel gerencial.** (Ver boceto en Anexo 11).
  - Objetivo: Implementar una nueva herramienta de comunicación que defina procesos, roles y la política de la empresa en cuanto a este tema se refiere.
  - Luego de haber sido diseñado, diagramado y redactado, el manual se entregará de forma impresa a cada uno de los cuatro gerentes de la empresa. Después se le hará entrega de una memoria USB al gerente general con un archivo en formato editable del mismo.
  - Tabla de contenido:
    - Presentación.
    - Reseña de la empresa.

- Filosofía corporativa.
  - Misión.
  - Visión.
  - Organigrama de la empresa.
  - Políticas de comunicación interna a nivel gerencial.
  - Canales de comunicación interna a nivel gerencial.
  - Comunicación horizontal dentro de la empresa.
  - Recomendaciones generales.
- Tiraje a entregar: Cinco (5) copias impresas.
  - Cuando se entreguen los manuales de forma personal a cada gerente, se les hará una pequeña inducción sobre su uso.
- **Diseño y diagramación de afiche.** (Ver boceto en Anexo 12).
- Objetivo: Reforzar la importancia de una comunicación interna eficaz, eficiente y óptima.
  - Tamaño 11 x 17 pulgadas.
  - Papel texcote.
  - Full color.
  - Se entregarán cinco (5) afiches impresos.
  - Los afiches se colocarán dentro de las instalaciones de la empresa: Uno en la cartelera y los otros cuatro en las oficinas/cubículos de los gerentes.
- **Diseño digital de boletín electrónico.** (Ver boceto en Anexo 13).
- Objetivo: Crear un hábito de información e interacción periódica por medio del correo electrónico.
  - Periodicidad: Cada 15 días.
  - Secciones:
    - Avances y/o resultados de un proyecto o asignación específica en el campo de cada gerente.
    - Novedades, noticias o información general de la empresa.

- La redacción estará a cargo del epesista Oscar Méndez.
  - Forma de distribución: A través del correo electrónico empresarial.
  - Formato: PNG de 600 pixeles de ancho x 800 pixeles de largo.
- **Diseño y diagramación de minuta.** (Ver boceto en Anexo 14).
- Objetivo: Para implementarla en la reunión semanal fija y poder llevar un control de lo que se dijo, lo que se delegó y a quién se le dio la responsabilidad de realizarlo.
  - Tamaño carta.
  - Full color.
  - Se entregará en formato PDF para que pueda ser impresa cada vez que se necesite o requiera.

Plan	Estrategia	Acciones
Plan de comunicación interna a nivel gerencial de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.	Protocolo de comunicación interna a nivel gerencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Diseño, diagramación y redacción de un manual de comunicación interna a nivel gerencial.</li> <li>· Diseño y diagramación de afiche.</li> <li>· Diseño (digital) de boletín electrónico.</li> <li>· Diseño y diagramación de minuta.</li> </ul>

Tabla que sintetiza la estrategia y las acciones propuestas en el plan de comunicación.

## CAPÍTULO III

### 3. Informe de ejecución.

#### 3.1 Proyecto desarrollado.

**“Plan de comunicación interna a nivel gerencial de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.”**

##### 3.1.1 Financiamiento.

Para desarrollar el plan de comunicación fue necesaria la participación económica de varias partes, las cuales cubrieron el total de los gastos. El financiamiento se distribuyó de la siguiente manera:

FINANCIAMIENTO PLAN DE COMUNICACIÓN		
FINANCISTA	MONTO FINANCIADO	PORCENTAJE
Epesista.	Q16,405.00	85.65%
Patrocinio.	Q2,750.00	14.35%

##### 3.1.2 Presupuesto ejecutado.

Según lo ejecutado el presupuesto quedó de la siguiente manera:

PRESUPUESTO				
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL	FINANCIAMIENTO
01	Diseño del manual	Q 1,400.00	Q 1,400.00	Patrocinio
05	Impresión de manual	Q 72.00	Q 360.00	Epesista
01	Diseño de afiche	Q 750.00	Q 750.00	Patrocinio
05	Impresión de afiche	Q 09.00	Q 45.00	Epesista
01	Diseño de boletín	Q 300.00	Q 300.00	Patrocinio
01	Diseño de minuta	Q 300.00	Q 300.00	Patrocinio
01	Servicio de Asesoría Comunicacional	Q 16,000.00	Q 16,000.00	Epesista
TOTAL DE PROYECTO			<b>Q 19,155.00</b>	

### 3.1.3 Beneficiarios.

A través del plan de comunicación los beneficiados directos fueron:

- El gerente general de la empresa Ing. Jorge Vargas Roldán.
- Los gerentes de operaciones de Guatemala.
- El equipo de trabajo presente físicamente en las oficinas de la empresa ubicadas en Vista Hermosa II, zona 15, Ciudad de Guatemala.

Mientras que las personas que resultaron beneficiadas de manera indirecta fueron:

- Grupo de gerentes de la región centroamericana.
- Colaboradores de niveles jerárquicos inferiores a gerencia.
- Operarios.

### 3.1.4 Recursos humanos.

A través del desarrollo de la implementación de la estrategia, se contó con el apoyo de las siguientes personas:

NOMBRE	PUESTO	ACTIVIDAD
Ing. Jorge Vargas.	Gerente general de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.	Supervisión del EPSL, aprobación de propuestas, textos y diseños.
Lic. Mynor Hernández.	Voluntario.	Apoyo en el diseño y diagramación de los materiales requeridos.
Wellington Ovalle.	Gerente general de SpotColor.	Impresión de los materiales y entrega en tiempos establecidos.

### 3.1.5 Área geográfica de acción.

El plan de comunicación se ejecutó en la oficina central de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. ubicada en la 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2. Ciudad de Guatemala.

### 3.2 Estrategia y acciones desarrolladas.

La estrategia principal consistió en realizar un protocolo de comunicación interna a nivel gerencial, para que fuese más eficaz, eficiente y óptima. La misma giró en torno a implementar nuevas herramientas de comunicación y proveer a la empresa de material gráfico y digital para cumplir con los objetivos propuestos. La estrategia se dividió en cuatro acciones concretas enfocadas en mejorar la comunicación interna de la empresa con información reciente sobre el trabajo y los logros alcanzados, mensajes que reforzaran la importancia del trabajo en equipo y la fluidez en la información dentro de la organización. Dicho lo anterior las acciones realizadas fueron las siguientes:

- **Diseño, diagramación y redacción de manual de comunicación interna:** Se redactó un manual de comunicación interna ya que la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. carecía de todo tipo de documento que estableciera algún tipo de protocolo al respecto. Por esta razón además de la redacción, se realizó el diseño y diagramación de un manual físico que contiene los siguientes temas de importancia: presentación de la empresa; reseña de la empresa; objetivos corporativos; misión; visión; organigrama de la empresa; políticas de comunicación interna a nivel gerencial; canales de comunicación interna a nivel gerencial; comunicación horizontal dentro de la empresa y recomendaciones generales. (Ver anexo 16 para visualizar el arte final del manual).
- **Diseño y diagramación de afiches:** Debido a que en las oficinas de la empresa no se contaba con ningún tipo de imagen corporativa, se propuso realizar una serie de afiches para colocarlos en distintas áreas a la vista de todos los gerentes y colaboradores de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. El concepto de todos los afiches se basó en el mensaje “Comunicar es optimizar” y se diseñaron cinco versiones diferentes: una que exhorta a utilizar las herramientas correctas para mantener una comunicación fluida; otro sobre la importancia de tener una buena comunicación a favor de los proyectos de la empresa; otro más que exhorta a todos los colaboradores a que compartan sus ideas y sugerencias; uno que hacía énfasis en la naturaleza

del negocio de la empresa y cómo la comunicación es importante dentro de la misma; y el último que hace énfasis en la importancia del tiempo y cómo no debe desperdiciarse dentro de la empresa. Los afiches fueron impresos a tamaño de 11 x 17 pulgadas en papel textcote a full color. (Ver anexo 17 para visualizar los artes finales de los afiches y la colocación de los mismos dentro de las oficinas de la empresa).

- **Redacción y diseño de boletines electrónicos:** La empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. tampoco contaba con ningún tipo de material donde se informara de manera interna sobre datos de la empresa, números obtenidos, logros alcanzados, etcétera. Por lo cual se realizó la acción de redactar boletines basándose en información facilitada por la gerencia de la empresa. Luego se diseñaron para poder compartirlos de manera digital vía correo electrónico. En total se hicieron cuatro boletines tamaño 1275 x 1650 pixeles full color en formato JPG, cuya periodicidad fue quincenal y las temáticas variaron de acuerdo a las necesidades solicitadas por el gerente general. (Ver anexo 18 para visualizar los artes finales).
- **Diseño y diagramación de minuta:** Debido a que en las reuniones gerenciales que se realizan cada semana en la empresa no se contaba con ningún tipo de herramienta para llevar un control de lo acordado en las mismas, se realizó el diseño de una minuta básica que responde a las necesidades de dichas reuniones. La misma tiene habilitados los siguientes campos para ser llenados de forma manual: Fecha; lugar; objetivo(s); reunión convocada por; participantes (nombre y apellidos, cargo y tema a tratar); compromisos asumidos (asunto, responsable y fecha de seguimiento / entrega de resultados). Se entregó un archivo con el diseño propuesto tamaño carta con imagen institucional de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. en formato PDF para que pueda ser reproducido e impreso cada vez que sea necesario o lo amerite la reunión. (Ver anexo 19 para visualizar el arte final y asistencia del epesista a una reunión para conocer de primera mano la naturaleza de la misma).

### 3.3 Cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE RECICLADOS ICG DE GUATEMALA, S. A.													
ACTIVIDADES	MAYO				JUNIO				JULIO				
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>A. Manual de comunicación</b>													
Redacción de contenido													
Diseño y diagramación													
Impresión del manual													
Entrega del manual													
<b>B. Diseño de afiches</b>													
Diseño y diagramación													
Impresión de afiches													
Entrega de afiches													
<b>C. Diseño de boletines</b>													
Recolección de información													
Entrega de boletín 1													
Entrega de boletín 2													
Entrega de boletín 3													
Entrega de boletín 4													
<b>D. Diseño de minuta</b>													
Diseño y diagramación													
Entrega de minuta													

### 3.4 Control y seguimiento.

Control y seguimiento de la ejecución del plan de comunicación		
Acciones de la estrategia	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos
<p><b>A. Manual de comunicación interna.</b>  <b>Objetivo:</b> Implementar una nueva herramienta de comunicación que defina procesos, roles y la política de la empresa en cuanto a este tema se refiere.</p>	<p>Cinco copias físicas fueron entregadas al gerente general Ing. Jorge Vargas, quien leyó el manual indicando que se lo haría llegar a los demás gerentes y colaboradores de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “Me gusta el diseño sencillo para una mejor comprensión del contenido del manual”. –Jorge Vargas, Gte. General.</li> <li>· “La redacción es directa y sencilla evitando terminología rebuscada”. – Arturo Pineda, Gte. Operaciones Guatemala.</li> <li>· “Me alegra que finalmente exista un protocolo en la empresa”. –Jorge Tuquer, Gte. Financiero.</li> </ul>
<p><b>B. Diseño de afiches.</b>  <b>Objetivo:</b> Reforzar la importancia de una comunicación interna eficaz, eficiente y óptima.</p>	<p>El 100% de las seis personas que se encuentran físicamente en las oficinas de la empresa fueron expuestas y vieron los afiches.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “El diseño de los afiches es limpio y elegante”. –Carlos Pérez, Gte. Operaciones Regional.</li> <li>· “Su mensaje es directo y de fácil comprensión”. –Jorge Tuquer, Gte. Financiero.</li> <li>· “Utiliza imágenes sugestivas para llamar la atención de los colaboradores”. –Jorge Vargas, Gte. General.</li> </ul>
<p><b>C. Diseño de boletines.</b>  <b>Objetivo:</b> Crear un hábito de información e interacción periódica por medio del correo electrónico.</p>	<p>El 100% de las nueve personas a las que se les envió este material por medio de correo electrónico los recibieron y leyeron.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “El diseño de estos boletines era algo necesario para la empresa”. –Jorge Vargas, Gte. General.</li> <li>· “Los diseños de cada boletín presentan la información de manera concisa”. –Carlos Pérez, Gte. Operaciones Regional.</li> <li>· “Tienen dinamismo para hacerlos más amenos a la lectura”. –Arturo Pineda, Gte. Operaciones Guatemala.</li> </ul>
<p><b>D. Diseño de minuta.</b>  <b>Objetivo:</b> Herramienta para implementarla en las reuniones y poder llevar un control.</p>	<p>Se entregó un archivo en formato PDF con el diseño final de la minuta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· “El diseño es práctico”. –Jorge Tuquer, Gte. Financiero.</li> <li>· “Su comprensión es sencilla”. –Jorge Vargas, Gte. General.</li> <li>· “Excelente herramienta”. –Arturo Pineda, Gte. Operaciones Guatemala.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Como parte de la ejecución del plan de comunicación se pudo determinar que los problemas que existen en el área de comunicación, los cuales se determinaron por medio del diagnóstico de comunicación, son determinantes para que haya algunos obstáculos en la fluidez de la información que se maneja a nivel gerencial dentro de la empresa, pero que no representan un estancamiento crítico o irreversible.

Se determinó que a pesar de saber la importancia de la comunicación dentro de la institución, no se prestaba la atención necesaria a esta área de trabajo. Por tal razón fue necesario concientizar al gerente general de la importancia de implementar nuevas herramientas de comunicación que permitan mejorar los flujos de información entre todos los gerentes que conforman la empresa.

Al momento de la ejecución del plan de comunicación se pudo observar que la implementación de nuevas herramientas comunicacionales abrió las relaciones entre los puestos gerenciales. Permitiendo un mejor desarrollo en las actividades diarias y a su vez acrecentó la credibilidad entre todas las partes involucradas. Por tal motivo se puede fijar que las acciones planteadas cumplieron su objetivo de proveer y mejorar la comunicación interna a nivel gerencial.

El uso adecuado y la implementación de herramientas de comunicación interna permiten acelerar el crecimiento de la empresa y despiertan una conciencia de su importancia entre todas las personas que estuvieron expuestas a las mismas.

## RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el informe de ejecución se recomienda mantener la línea de estrategia que se trabajó, permitiendo fortalecer cada vez más los procesos de comunicación interna. En este sentido se sugiere:

1. Respetar las acciones implementadas en el proyecto, manteniendo la línea de diseño y concepto del mismo.
2. Continuar las entregas de los boletines de información, para lograr posicionar los mismos y se conviertan en una herramienta de comunicación consolidada dentro de la empresa.
3. Mantener la dinámica de colocar afiches o cualquier otro material impreso que siga haciendo énfasis en la importancia de mantener una comunicación interna óptima, eficiente y eficaz.
4. Implementar nuevas herramientas de comunicación interna que permitan fortalecer las relaciones entre los gerentes y en un mediano plazo, con todos los colaboradores de la empresa sin importar su nivel jerárquico dentro de la empresa.
5. Utilizar las minutas en las reuniones aunque en un principio no parezcan necesarias, con el fin de crear un hábito virtuoso para que en un futuro inmediato se convierta en una rutina sencilla de realizar en pro de la comunicación interna.
6. Por último, en un futuro inmediato disponer de un área o departamento de comunicación. Para que desde allí se pueda atender de una forma profesional todas las necesidades comunicacionales no solo a nivel gerencial sino también a nivel empresarial.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

El presente glosario, no pretende ser un diccionario del plan de comunicación interna, simplemente reúne las palabras más usuales del mismo y de las cuales se ha tratado ampliamente y en su mayoría en el presente proyecto.

- **Acciones:** Vamos a definir a las acciones como actos que realiza una persona, con un fin determinado, en un ámbito específico y que afecta, incluye o comparte con otras personas.
- **Biodigestor:** Contenedor cerrado, hermético e impermeable dentro del cual se deposita materia orgánica (vegetales o animal) para degradarla hasta obtener productos como gas metano y un subproducto líquido, el cual puede ser utilizado como fertilizante.
- **Boceto:** Un boceto es un esquema básico y simple que sirve como fundamento inicial para desarrollar algo con posterioridad. El boceto es el primer elemento concreto de un proyecto. Puede ser un dibujo sencillo, unos datos generales, un esquema, unas palabras o símbolos que alguien plasma en un soporte con la intención de tener una guía de actuación.
- **Call to action:** Término anglosajón acuñado a la publicidad y el mercadeo que literalmente significa “llamada a la acción”. Se puede definir como una palabra o una frase cuyo objetivo es conseguir que la persona que está leyendo un mensaje realice una acción inmediata.
- **CEO:** Siglas en inglés que abrevian el término Chief Executive Officer. Es la persona que tiene a su cargo la máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una empresa, organismo, asociación o institución.
- **Cualitativo:** Es un adjetivo que se emplea para nombrar a aquello vinculado a la cualidad (el modo de ser o las propiedades de algo). Un análisis cualitativo, por lo tanto, está orientado a revelar cuáles son las características de alguna cosa. De este modo, lo cualitativo se centra en la calidad, a diferencia de lo cuantitativo que está enfocado a las cantidades.

- **Cuantitativo:** Es un adjetivo que está vinculado a la cantidad. Este concepto, por su parte, hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas. Lo cuantitativo, por lo tanto, presenta información sobre una cierta cantidad. Por ejemplo: “El gerente me solicitó un informe cuantitativo sobre las reuniones que mantuvimos con los proveedores en el último año”; “Prefiero centrarme en otras cosas más allá de lo cuantitativo, ya que las cifras no expresan toda la complejidad del fenómeno”.
- **Diagnóstico:** Un diagnóstico es aquello que, en el ámbito de la medicina, está vinculado a la diagnosis. Este término, a su vez, hace referencia a diagnosticar: recabar datos para analizarlos e interpretarlos, lo que permite evaluar una cierta condición.
- **E-grafía:** Dirección de una página web que ha sido consultada con un fin, esta va en un trabajo de investigación al final.
- **Empresa:** Organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.
- **Estrategia:** Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.
- **FODA:** Estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro. El análisis FODA es una de las herramientas para una buena administración y plan de negocios como lo es el benchmarking que consiste en mejorar los aspectos de la empresa olvidados o debilitados en relación al mercado.
- **Grupo objetivo:** Es una noción que se emplea en el ámbito del marketing y la publicidad. El concepto hace referencia a un consumidor representativo e ideal al cual se dirige una campaña o al comprador al que se aspira a seducir con un producto o un servicio.

· **Hobbies:** Es una palabra del inglés que se emplea para referirse a los pasatiempos o actividades que practicamos por gusto y de forma recreativa en nuestros tiempos libres. Como tal, es un anglicismo que en español podemos traducir como “pasatiempo” o “distracción predilecta”.

· **Imagen corporativa:** La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de nosotros, para que esta funcione y ayude a obtener confianza de nuestro público debe tener requisitos básicos: debe reflejar los valores de nuestra empresa, nuestra personalidad debe estar comunicada en nuestra imagen. Antes de comenzar a desarrollar una imagen corporativa decidimos los valores que identifican la empresa. La imagen corporativa es algo que día a día debemos seguir (visión y misión).

· **Indicadores:** Es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza.

· **Informe:** Un informe suele ser algún tipo de documento que presenta información. Dichos datos, por otra parte, surgen de una tarea investigativa. Un científico, por citar un caso, puede escribir un informe después de alcanzar algún descubrimiento, explicando los pasos que siguió y cuáles son sus conclusiones al respecto. Por lo general, la finalidad del informe es, obviamente, informar. De todas formas, estos escritos pueden incluir consejos u otros elementos que apunten a la persuasión. Los informes, por otra parte, pueden ser públicos o privados según el objetivo de divulgación. En cuanto a los formatos de los informes, pueden ser simples o complejos de acuerdo a su estructura y a sus contenidos.

· **Mensaje:** En cuanto a la definición de este término es comunicación o noticia que se realiza oralmente, por escrito o por otro medio y que tiene como destinatario una persona o un grupo de personas. Otro concepto: la comunicación que se dirige de manera solemne a muchas personas; la idea que se pretende transmitir en una obra artística o literaria.

· **Metodología:** Es un vocablo generado a partir de tres palabras de origen griego: metà (más allá), odòs (camino) y logos (estudio). El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia. Cabe resaltar que la metodología también puede ser aplicada en el ámbito artístico, cuando se lleva a cabo una observación rigurosa. Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico o marcan el rumbo de una exposición doctrinal.

· **Misión:** Término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo. No se puede simplificar a modo de “Estamos aquí para ganar dinero” todas las empresas tienen ese objetivo (presente o futuro, pero todas las empresas se plantean generar beneficio económico). Hay que hacer referencia a conceptos más profundos: La historia de la organización (si la tiene), la idea de negocio que tienen sus dueños o administradores, con qué recursos cuenta y qué les hace especiales para los clientes. Elaborar una misión adecuada a la realidad nos va a ayudar a gestionar la estrategia correcta para nuestra empresa en todo momento. Hay que ser flexibles y adaptarse a las necesidades del mercado, sí, pero también tienes que saber quiénes somos y de dónde venimos.

· **Objetivo:** Es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste.

· **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

· **Píxeles:** Unidad básica de una imagen digitalizada en pantalla a base de puntos de color o en escala de grises.

- **Plan:** Es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.
- **Proyecto:** Es un plan de trabajo, con acciones sistemáticas, o sea, coordinadas entre sí, valiéndose de los medios necesarios y posibles, en busca de objetivos específicos a alcanzar en un tiempo previsto.
- **Skype:** Software que permite a los usuarios comunicarse a través de video llamadas, mensajes instantáneos y compartir archivos con otras personas que poseen este programa y en cualquier parte del mundo. Puede instalarse en la computadora, teléfono móvil o televisión.
- **Texcote:** Es un cartoncillo sulfatado de alta calidad utilizado para aplicaciones de empaque e impresión. Ofrece una cara estucada blanca brillante con una excelente capacidad de impresión y un reverso uniforme, suave sin recubrimiento.
- **Visión:** De una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.
- **Whatsapp:** Nombre de una aplicación que permite enviar y recibir mensajes instantáneos a través de un teléfono móvil (celular). El servicio no solo posibilita el intercambio de textos, sino también de audios, videos y fotografías.
- **Zona de confort:** Estado de comportamiento en el cual la persona opera en una condición de “ansiedad neutral”, utilizando una serie de comportamientos para conseguir un nivel constante de rendimiento sin sentido del riesgo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Mota, I. (1988). *Diccionario de la comunicación*. Madrid: Paraninfo.
- Alvarez-Gayou Jurgenson, J. (2012). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.
- Enz, A., Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.

## E-GRAFÍA

- Juárez, A. (2018). *Cómo funciona la entrevista cualitativa*. (En línea). Disponible en: <http://normasapa.net/entrevista-cualitativa/> Consultado el 13 de febrero del 2018.
- Corporation Wiki. (2018). *Innovative Commodities Group, LLC - Company Profile*. (En línea). Disponible en: <https://www.corporationwiki.com/Texas/Houston/innovative-commodities-group-llc/34749436.aspx> Consultado el 11 de febrero del 2018.
- Recycling Today. (2018). *Avangard Industries, Innovative Commodities Group Announce Merger - Recycling Today*. (En línea). Disponible en: <http://www.recyclingtoday.com/article/avangard-industries--innovative-commodities-group-announce-merger/> Consultado el 11 de febrero del 2018.
- Ujaen.es. (2018). *La entrevista en investigación cualitativa*. (En línea). Disponible en: [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/pdf/cualitativa/recogida\\_datos/recogida\\_entrevista.pdf](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf) Consultado el 12 de febrero del 2018.
- Lapaginadelprofe.cl. (2018). *Clarificar, sintetizar y comparar en la Investigación Cualitativa*. (En línea). Disponible en: <http://www.lapaginadelprofe.cl/metodo/guiatesis/312clarificar.htm> Consultado el 14 de febrero del 2018.

## ANEXOS

### · Anexo 1.

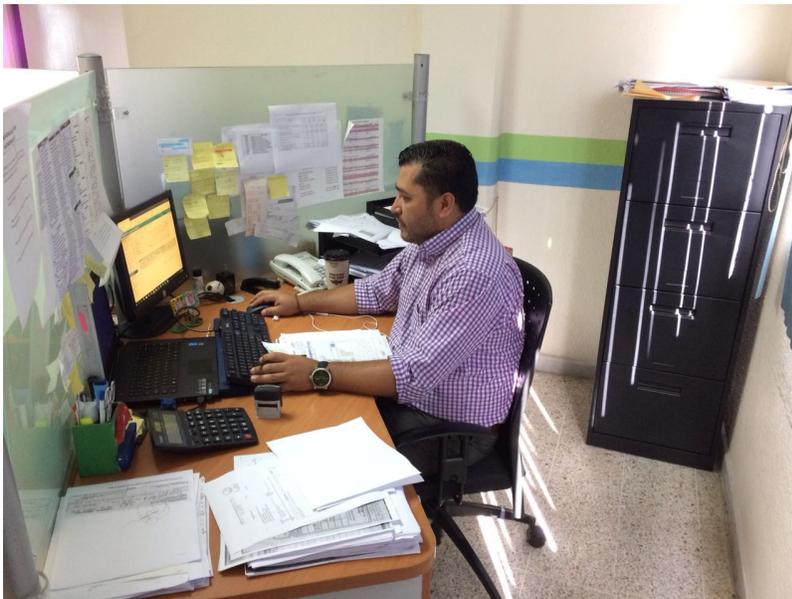


Home page del sitio web [www.avaicg.com](http://www.avaicg.com) la compañía matriz de “Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.”

· Anexo 2.



Fotografía de uno de los cubículos de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. tomada por el epesista Oscar Méndez, febrero 2018.



Fotografía de un colaborador de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. en su área de trabajo, febrero 2018.



· Anexo 3.



Ejemplo de material digital interno con el que cuenta la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A., captura de pantalla realizada por el epesista Oscar Méndez, febrero 2018.



Ejemplo de material digital interno con el que cuenta la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A., captura de pantalla realizada por el epesista Oscar Méndez, febrero 2018.

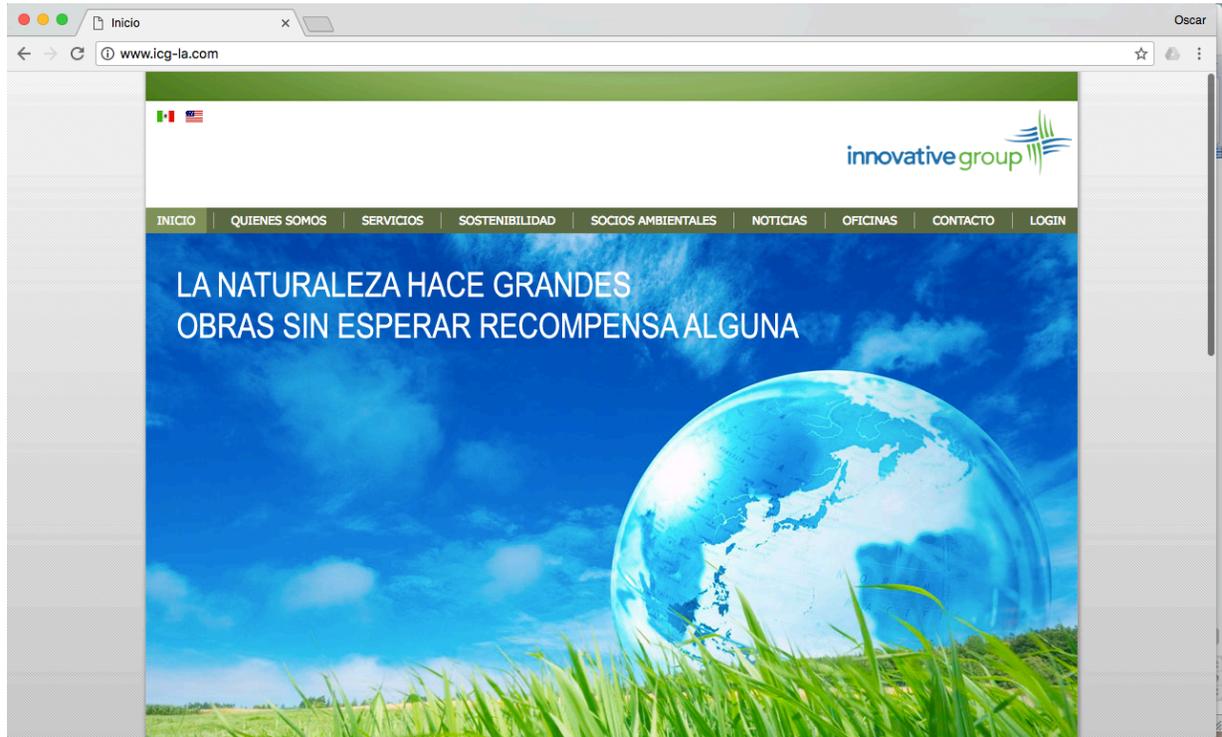
# Programa Natura®



Ejemplo de material digital interno con el que cuenta la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A., captura de pantalla realizada por el epesista Oscar Méndez, febrero 2018.



· Anexo 4.



Home page de [www.icg-la.com](http://www.icg-la.com) la página de Internet de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.

Anexo 5.



Ejemplo de afiche que la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala S. A. le proporciona a sus clientes.

· **Anexo 6.**

Entrevistado: Jorge Vargas Roldán.

Puesto: Gerente General.

Fecha: 15 de febrero del 2018.

Hora: 8:44AM

Lugar: Oficinas centrales de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

· **Oscar Méndez (OM):** Buenos días. Estamos aquí con el señor Jorge Vargas quien es Gerente General de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, Sociedad Anónima. Buenos días Jorge, en primer lugar gracias por recibirnos. Esta es una entrevista donde Jorge me ha dado autorización de poderlo grabar con el objetivo de poder realizar mi EPS de Licenciatura en la Escuela de Ciencias de la Comunicación. Para empezar Jorge, quisiera saber en términos generales, ¿qué opinas de la comunicación interna en una empresa?

· **Jorge Vargas (JV):** Buenos días Oscar. Gracias por tomarnos en cuenta para tu proceso. La comunicación en una empresa es de vital importancia. Obviamente te ayuda a que todas las instrucciones giren en la dirección que es y lleguen a las personas que tienen que llegar y no solo instrucciones sino también procesos y, bueno, en general redundando todo el tema de comunicación que debe llegar a las personas que tiene que ser. Pero en general, creo que es importante que tenga que existir un proceso de comunicación en cada empresa.

· **OM:** Okey. Y pensando ahora que veo que es importante para ti el proceso de comunicación en una empresa, ¿cómo es ese proceso de comunicación que se lleva a cabo acá pero a nivel gerencial específicamente?

· **JV:** Pues mirá, acá lo que tenemos es el correo electrónico. Te diría que es una

comunicación un tanto “informal” si se puede decir así porque pues también nos comunicamos por Whatsapp, llamadas telefónicas, reuniones eventuales, pero eso te diría yo en general que es el proceso que tenemos acá. No es nada sofisticado.

· **OM:** Y adicional a esas herramientas que utilizas en la comunicación interna a nivel gerencial, ¿existen otras o específicamente son las que me mencionaste?

· **JV:** Tenemos también reuniones vía Skype, reuniones semanales dos veces a la semana. Pero te diría que caemos a las demás también, o sea Whatsapp, correo electrónico y llamadas. No hay algo escrito físico que se le entregue a alguien no tenemos, son básicamente esas tres que te dije. Skype, Whatsapp y electrónico.

· **OM:** Me interesa también ahora que mencionabas este tipo de reuniones en Skype como una herramienta, ¿esto surgió porque vieron la necesidad de que había que hacer periódicamente esas reuniones independientemente de que estuvieran en distintos puntos o fue una iniciativa que surgió de manera espontánea?

· **JV:** No. Sí vos vimos en la necesidad, bueno, yo me vi en la necesidad de estar comunicando a la gente las mismas instrucciones que le decía a uno se la decía a otro y a otro y a otro... Entonces mejor reunimos a todos semanalmente, dos veces a la semana y ahí comentamos todos. Y aparte también me sirve para hacer hasta cierto punto sinergias en las distintas áreas para poder hacer mejoras. Surgió como una necesidad pero al final se ha vuelto algo indispensable y que realmente ya es de cajón en la comunicación nuestra.

· **OM:** Estas reuniones semanales ¿tienen una periodicidad específica?...

· **JV:** Martes y jueves a las 9 de la mañana en punto.

· **OM:** Ah ok, estas reuniones entonces religiosamente son martes y jueves. Éstas

tienen cierto tipo de formalidad.

· **JV:** Sí. Salvo sea algún tipo de emergencia o algo muy extraordinario, igual, los convoco por Whatsapp... Pero como vos decís, “religiosamente” martes y jueves a las 9 de la mañana. Eso sí no falla.

· **OM:** O sea, es el único proceso formal que se tiene como un día y una hora para hacerlo.

· **JV:** Exacto.

· **OM:** ¿Tú consideras que los medios que utilizan actualmente, todas estas herramientas que ya me mencionaste, para esta comunicación gerencial son efectivos?

· **JV:** Efectivos sí. Porque al final llegan a donde tengan que llegar. Eficientes no sé. Porque pueda ser que yo me entere por otro lado, tipo teléfono descompuesto, que algo que pasó en un departamento me lo tuvieron que haber comunicado a mí, pero se lo comunicaron a alguien más y después me lo comunicaron a mí. Entonces algo que pudo haberse resuelto en la mañana, se terminó resolviendo al día siguiente, por ejemplo. Entonces te digo, efectivo sí es porque al final me llega a mí. Pero eficiente no porque pudo haberme llegado el mismo día y se pudo haber resuelto el problema ese mismo día. Entonces pueda ser que de momento nos esté funcionando, pero obviamente pueden haber cualquier cantidad de mejoras, pero de momento eso ha funcionado “bien” entre comillas.

· **OM:** Okey. Entiendo entonces por ejemplo que hay ciertos procesos que te llegan a ti tarde y que se podrían mejorar para una toma de decisión mucho más rápida y eficiente como tú dices.

· **JV:** Exactamente.

· **OM:** Bueno. Ya para finalizar Jorge, no te quito más tu tiempo porque sé que estás bastante ocupado, dentro de la empresa ICG, ¿existe algún protocolo determinado para llevar a cabo dicha comunicación gerencial?

· **JV:** Sinceramente no. Todo ha sido muy espontáneo si se puede decir de esa forma. Conforme a las necesidades han ido surgiendo hemos ido acoplándonos viendo qué nos ha ido funcionando y qué no. Pero que haya un manual o un estándar de cómo comunicar, a quién comunicar y qué comunicar, no, no hay.

· **Anexo 7.**

Entrevistado: Jorge Tuquer.

Puesto: Gerente Financiero.

Fecha: 15 de febrero del 2018.

Hora: 9:10AM

Lugar: Oficinas centrales de Recicladados Innovative Commodities Group de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

· **Oscar Méndez (OM):** Muy buenos días. Estamos aquí con Jorge Tuquer, Gerente Financiero de la empresa Recicldos ICG de Guatemala, Sociedad Anónima. Esto como parte de mi EPS de Licenciatura de la Escuela de Ciencias de la Comunicación. Jorge me dio la autorización de poderlo grabar para luego poder transcribir esta entrevista. La primera pregunta Jorge, en términos generales qué opinión tienes tú en particular acerca de la comunicación interna dentro de una empresa.

· **Jorge Tuquer (JT):** ¿Qué opinión tengo, o sea, respecto a la importancia que tiene?

· **OM:** Así es.

· **JT:** Te podría decir que por experiencias propias así vividas en este y mis anteriores trabajos, para mí es bastante importante. Es importante en el aspecto en que todos debemos saber hacia dónde vamos o por lo menos hacia dónde quiere ir la empresa. Y si nosotros no sabemos hacia dónde va, en primer lugar pues no importa lo que hagamos porque nadie tiene claro qué es lo que quiere hacer. Y en segundo lugar, pues es entender cuál es mi función y papel dentro de la compañía. Yo creo que si a mí no me comunican claramente cuál es mi función o en qué beneficio o en qué ayuda yo en la compañía para lograr llegar a ese objetivo, igual me da lo mismo, yo creo que nosotros como seres humanos tendemos a querer sentirnos como parte de algo y pues yo creo que a la hora de que a mí me contratan, me explican qué quieren que haga,

cómo quieren que lo haga, en qué voy yo a beneficiar a la compañía al estar haciéndolo bien, pues me hace partícipe de ese todo entonces yo trato de hacer las cosas bien. Pero suponte que no me quedó claro y durante el camino no existió una buena comunicación y yo digo bueno yo hago mi trabajo porque me pagan, así de sencillo, a final de mes o cada quincena me depositan y eso me sirve a mí para sobrevivir, para mantener a mi familia y listo. Si lo que yo estoy haciendo bien o estoy haciendo mal está perjudicando a la compañía, realmente no estoy consciente de lo que estoy haciendo. Entonces yo creo que sí, la parte de la comunicación interna dentro de una compañía es bastante importante por esas dos causas...

· **OM:** Viendo que estás consciente que es bien importante la comunicación interna dentro de una empresa, específicamente hablando a nivel gerencial ¿cómo es el proceso de comunicación interna entre gerentes?

· **JT:** Mirá, ICG por decirlo así, creo que viste la estructura, tenemos dos gerentes que somos regionales: Jorge Vargas que es el Gerente General y tu servidor que soy el Gerente Financiero. Nosotros somos una empresa que, como que habrá comentado Jorge (Vargas), nuestra sede está acá pero pertenecemos a otra mucho más grande con sede en Estados Unidos. Entonces nosotros somos como una parte de esa empresa y los encargados de esa parte somos nosotros. Entonces acá digamos tenemos dos gerentes regionales y los demás todos son locales. En cada país tenemos un gerente de operaciones. Entonces la comunicación entre Jorge (Vargas) y yo es bastante sencilla, es simple, porque nuestras oficinas están pegadas y tenemos esa facilidad de por ejemplo que aquel tenía una duda, algún comentario o una sugerencia, solo sale de su oficina y viene acá y me dice “mirá necesito platicar de tal cosa”, se platica, le ponemos soluciones y de igual manera mi comunicación hacia su persona es la misma. Yo tengo alguna duda, alguna sugerencia o necesito que me apoyen en algo solo entro a su oficina y le digo “mirá tenés un tiempo” y platicamos. No existe digamos así como que una eh... yo creo que hace falta... el problema es que lo hemos llevado así de una forma por decirlo así semi informal para mí, porque nosotros en la buena

teoría deberíamos tener algún tipo de sesiones de trabajo, cosa que no tenemos, que como por experiencia te digo que en mi antiguo trabajo funcionaba así pero era porque era mucho más grande digamos así. Por ejemplo yo al gerente general rara vez lo miraba... no sabía exactamente cuándo venía, cuándo se iba, no sabía sus horarios. Ahí había que poner fechas y teníamos reuniones por ejemplo todos los días lunes a las siete de la mañana, entonces todos los lunes nos mirábamos y nos reuníamos y ahí comunicábamos todas nuestras inquietudes, entonces había una formalidad más que era por ejemplo que se trabajaban con minutas, ya quedaban registradas y con compromisos y todo eso, o sea algo mucho más formal. Acá se lleva un poquito más informal por esa facilidad que tenemos digamos así de estar los dos en el mismo lugar y que sí manejamos un horario muy similar y la mayoría del tiempo nos mantenemos aquí. La verdad es que es sencilla...

Con el Gerente de Operaciones de acá (Guatemala) es un poquito complicado porque nunca se mantiene acá. Es rara la vez que viene a la oficina, entonces casi toda la comunicación que tenemos con él es vía teléfono, por Whatsapp, por correo electrónico o por llamadas. Ehmmm... Y cuando él viene acá pues rara vez me entero yo que viene o que está planificando venir porque o pasa solo a traer algo o dejar algo y se va. Entonces literalmente de persona a persona casi no se da... Con los otros países sí se tienen reuniones cada martes y jueves y...

· **OM:** Justo eso te quería comentar porque me decías que... platicando con Jorge (Vargas) él me decía que las únicas reuniones que tienen estandarizadas son martes y jueves vía Skype.

· **JT:** ...Porque ahí entramos todos digámoslo así y se expone lo que se tiene que hacer, pero únicamente es vía Skype y ya todo lo demás se queda vía teléfono, vía correo. Cuando yo les quiero pedir algo se los hago por medio de... y es urgente se los hago por medio de correo o por medio del Whatsapp. Ahora bien las estandarizadas están los días martes y jueves y ehmmm... rara vez tenemos participación porque casi

todo lo que hablamos con Jorge (Vargas) lo hablamos ya a veces mucho antes, y ya no necesitamos decir nada, o sea, por lo menos yo te digo que en esas reuniones Jorge (Vargas) no habla conmigo ni yo con él... Dejamos que los demás hablen, los demás digan y si tenemos algo qué decirles pues se aprovecha. Pero de ahí es nada más digamos el día a día... por darte una idea ahorita me están mandando una cosa de un tema un montacargas entonces por correo, tengo un par de dudaditas pues solo agarro el teléfono y digo mirá esto, esto y esto, y mis comentarios. Pero no existe como un histórico digamos así de... cómo se llama... de llamadas que tenemos, no existe un registro de yo te dije o tú me dijiste, sino que queda todo en el tema de la palabra. Entonces no existe una formalidad en ese tipo de comunicación.

· **OM:** Okey. Ya me contestaste la siguiente pregunta, pero solo para recalcar por niveles didácticos, ehmmm... el tipo de herramientas que utilizan en la comunicación interna entre gerentes está lo que ya me mencionaste, que básicamente es correo electrónico, Whatsapp, Skype y llamadas telefónicas... Me da curiosidad, ¿tienen un grupo de Whatsapp entre gerentes?

· **JT:** Sí, tenemos uno. Tenemos un grupo digamos así donde se comunican decisiones importantes o cuestiones urgentes o si hay una reunión que salga... Por ejemplo Jorge (Vargas) recientemente tenía una negociación con un cliente y ahí iba diciendo más o menos el avance y en qué necesitaba que le apoyáramos en cada país. Y se usa precisamente para eso, como que comunicar a los demás lo que se está haciendo y en qué pueden apoyar, nada más. La comunicación más formal es la que usamos vía Skype que esa ya es una conferencia y esa sí ya es una reunión formal digámoslo así en el aspecto de que sí tienen que ingresar a una hora y contestar. En el Whatsapp se hace muy general y el que lo lee y quiere opinar pues opina y si yo lo leí al día siguiente pues no pasa nada, o sea no necesita que opine en ese momento. Ahora el de Skype sí es algo que se tiene que dar.

· **OM:** Ya casi para finalizar Jorge, usted considera entonces que estos medios que

utilizan actualmente ¿son efectivos?

· **JT:** Sí. Yo creo que digamos así con el tema de la tecnología pues obviamente... y el tema de estar pues ahí sí que administrando una compañía desde una sede que está en otro país digamos así, es funcional para lo que se quiere. Obviamente pues siempre cuando el problema es muy grande hay que siempre recurrir al tema de bueno, tengo que ir al país y arreglar las cosas tal vez ya personalmente. Como yo siempre lo he dicho, yo llamo la atención o les pido algo a ellos no sé si realmente me están poniendo atención o están en otra cosa. En cambio estar personalmente con esa persona viendo lo que está haciendo, sabes si te están poniendo atención o no te está poniendo atención porque obviamente estás frente a frente... Obviamente la tecnología nos acerca un montón pero esa parte todavía no la controlas, esa parte no me puede decir Héctor te está poniendo atención o está viendo hacia otro lado o estás hablando solo.

· **OM:** Y específicamente más a nivel gerencial, cree que estas herramientas o estos medios, porque me dice usted que son efectivos, pero ¿cree que son eficientes?

· **JT:** Esa digamos así es la... Hay que saber cómo trabajarlo. Yo creo que el tema de las minutas y el tema de los compromisos hace falta en el tema de implementarlo porque no existe nada en el que digamos mirá yo asumí el compromiso de hacer tal cosa. Por teléfono “sí no tengas pena yo te lo mando en media hora”, esa es una comunicación digamos en el momento se dio el mensaje se pidió lo que quería y obtuve una respuesta, pero dentro de media hora no me mandaron nada. Entonces realmente no fue eficiente en el aspecto que no obtuve lo que necesitaba. Entonces yo creo que hay que hacer un complemento. Ahora bien cuando ya existe por ejemplo lo que te digo las minutas, pues existe un nivel de compromiso un poquito mayor porque al enviarle y a transmitírselo a todos dice a bueno... por darte un ejemplo, “Jorge Tuquer quedó en que iba a ver el tema de montacargas y a las cuatro iba a dar una respuesta”; ya tengo presente yo que a las cuatro tengo que dar la respuesta, porque hay algo que me compromete un poquito más. Yo creo que sí es muy buena alternativa, lo que sí es que

yo creo que hay que complementarlo porque los compromisos adquiridos de forma verbal hoy en día ya son un poquito complicado de creer que lo vayan a hacer.

· **OM:** Y para finalizar Jorge pues, no le quito más su tiempo porque sé que está ocupado, ¿existe entonces algún protocolo determinado para llevar esa comunicación a nivel gerencial, un protocolo específico?

· **JT:** No dado digamos así como directrices que por ejemplo si me preguntas yo agarre ahorita y te pueda imprimir un documento formal en donde diga “tales horas se tratan tales temas”, ehmmm... hay un moderador digamos ehmmm... sobreentendido de que por ejemplo como Jorge (Vargas) es el Gerente General regional se sobreentiende que él es el moderador... Ehmmm, no existe nada digamos de protocolo en el que diga porque regularmente si existiera un protocolo son roles asignados, pueda que él pueda ser el gerente general pero digamos haya alguien que esté diciendo “miren, empezamos con tal punto” y va a empezar hablar no Jorge Vargas por ser el Gerente General sino viendo el tema de prioridades por ejemplo... Acá no, acá sabemos que él es el Gerente General entonces él toma la palabra y él es el que va haciendo las preguntas.

· **OM:** ...Pero no existe ese protocolo.

· **JT:** Exacto. No existe un protocolo...

· **OM:** ...Solo asumen que así tiene que ser pero no...

· **JT:** Exacto. O sea es como la regla de que todos sabemos que así funciona y así va y pues... funciona pero no existe el nivel de que siempre va existir solo una persona que es la que modera todo y que siempre va ser esa persona, porque también nadie quiere como que “bueno mirá, mi problema es mucho más grande entonces salgamos primero de eso y después veamos el de los demás”; y ahí es lo que él considere lo que es más importante.

· **Anexo 8.**

Entrevistado: Arturo Pineda.

Puesto: Gerente de Operaciones de Guatemala.

Fecha: 15 de febrero del 2018.

Hora: 9:28AM

Lugar: Oficinas centrales de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

· **Oscar Méndez (OM):** Buenos días. Estamos aquí con el señor Arturo Pineda que es el Gerente de Operaciones de Guatemala de la empresa Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, Sociedad Anónima. Pues en primer lugar muchísimas gracias por tu tiempo Arturo. Gracias por la apertura... Sé que están bastante ocupados por acá, pero gracias por estos minutos. En términos generales, ¿cuál es tu opinión al respecto de la comunicación interna dentro de una empresa? Ahorita no estamos hablando específicamente de ICG sino, cuál es tu opinión de la importancia de la comunicación interna.

· **Arturo Pineda (AP):** Pues es básica va vos, porque... las decisiones que se tomen a través de esa comunicación son las que te van a dirigir en el resto del día a día, verdad. Todos los gerentes y todas las demás personas que están involucradas en oficina, tienen que estar bien compaginadas en tener los mismos objetivos, verdad. Y eso se logra en estas comunicaciones, reuniones periódicas con Jorge (Vargas) quien es nuestro gerente general. Entonces si no tenemos esa comunicación cada quién agarra su propio rumbo y a fin de cuentas pues nunca se van a lograr los objetivos que se quieren.

· **OM:** ¿Cómo es ese proceso interno comunicacional que tienen dentro de la empresa a nivel gerencial?

· **AP:** Bueno, tenemos reuniones mensuales, perdón, reuniones semanales martes y jueves entonces miramos tanto temas de país individuales como situaciones regionales donde están involucrados todos los países de Centroamérica.

· **OM:** ¿Qué tipo de herramientas son las que utilizan para esta comunicación interna gerencial?

· **AP:** Internet. O sea ahorita con los avances de la tecnología y llamadas telefónicas, así como ahorita tuvimos una reunión en Skype. Ehmmm... El chat también Whatsapp y por mensajes nos comunicamos aquí en las oficinas y también con todos los gerentes de la región.

· **OM:** ¿Tú consideras que los medios que utilizan actualmente, estas herramientas que me mencionas, son efectivos?

· **AP:** Sí porque son inmediatos. Es más rápido que mandar un correo porque en un correo lo escribís y te responden uno o dos días después. A veces del otro lado te dicen “no recibí el correo”, entonces está esa ventana abierta que te digan que no recibieron la información. En cambio en una llamada telefónica no hay pierde, o sea lo decís directamente y de inmediato programas qué es lo que hay que hacer para solucionar un problema.

· **OM:** Ahora bien, y esas mismas herramientas me decís que son efectivas pero ¿crees que son eficientes?

· **AP:** Sí. Lo que pasa es que ahí ya la puesta en marcha depende de cada quien. Entonces lo que se le da en estas llamadas es el seguimiento y solamente asegurarse de que las acciones se hayan tomado en el tiempo en que se estaban programando.

· **OM:** Ya para finalizar Arturo, dentro de la empresa ¿existe algún protocolo

determinado para llevar a cabo dicha comunicación a nivel gerencial?

· **AP:** Un protocolo... ¿A qué te referís?

· **OM:** Cualquier tipo de protocolo. O sea, por ejemplo, independientemente de las reuniones saben que la comunicación a nivel gerencial la tienen que llevar de tal manera, hay cierta información que no puedan compartir por correo, quién es el moderador en las reuniones, ¿todo es más como a nivel informal o hay como un protocolo establecido de que algo se hará de tal manera y ya lo sabes por *default*?

· **AP:** En teoría, los gerentes tenemos la responsabilidad de llegar con nuestro gerente general con el problema y con la solución. Decir “mirá pasó esto pero tenemos que hacer esto”. Entonces cuando es algo ya mayor, entonces al menos yo le consulto qué es lo que se puede hacer. Pero uno llega con él tratando ya de darle solución a lo que está pasando.

· **Anexo 9.**

Entrevistado: Carlos Vladimir Pérez.

Puesto: Gerente de Operaciones y Procesos Regional.

Fecha: 15 de febrero del 2018.

Hora: 10:09AM

\*Entrevista telefónica realizada desde las oficinas centrales de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala S. A., 2ª calle 21-66 zona 15, Vista Hermosa II Plaza 21, oficina 2.

· **Oscar Méndez (OM):** Para empezar Carlos, muchísimas gracias por su tiempo yo sé que está bastante ocupado así que le agradezco estos minutos. En términos generales Carlos, ¿usted qué opina de la comunicación interna dentro de una empresa? En general, no estamos hablando específicamente de ICG, sino en general qué opina de la comunicación interna.

· **Carlos Pérez (CP):** Normalmente la comunicación interna dentro de la empresa es bastante deficiente. Primero porque no ocupamos los canales adecuados para difundir el tema que se está tratando en ese momento. Ese es mi punto de vista.

· **OM:** Okey. Y el proceso de comunicación interna a nivel gerencial, ¿cómo se lleva a cabo dentro de la empresa?

· **CP:** Básicamente el canal uno son las reuniones semanales que se hacen dos veces por semana, perdón, martes y jueves, a donde se tiene la comunicación directa del Gerente General con los gerentes del país y mi persona también. Ese es el primer canal. El siguiente canal que tenemos es el de vía correos y el tercero sería grupos de Whatsapp que se tiene por país y uno que es general. Eso es básicamente.

· **OM:** Estas herramientas que me menciona ¿son las únicas que tienen de momento o

hay alguna otra que utilicen Carlos?

· **CP:** No. Básicamente se ocupa correo, llamadas de reunión semanales y Whatsapp. Y la otra es por teléfono obviamente verdad, que cuando son otras necesidades más urgentes ya se llama por teléfono en llamada directa.

· **OM:** Ya es una conversación más directa, ¿verdad Carlos?

· **CP:** Correcto.

· **OM:** Okey, perfecto. Usted considera por ejemplo que los medios que utilizan actualmente, éstos que me menciona, para este nivel de comunicación gerencial... ¿usted considera que son efectivos?

· **CP:** Son efectivos cuando los utilizamos bien. Pero hay que ser honestos, no los trabajamos como se debe. ¿Por qué? Porque muchas veces nos quedamos cortos en información, porque si tocamos un tema por ejemplo en Whatsapp, ese tema queda... le voy a poner un ejemplo, muchas veces yo hablo con los gerentes del país y tengo que decirles vamos a hacer esto, esto y esto o esta es la mejor opción que podemos hacer; pero yo fallo al no mandar la información posterior en un correo a donde se mande una minuta para lo que se habló con estas personas al Gerente General. Entonces muchas veces él se queda en el aire sin saber la información, hasta que él me pregunta que ya le llegó el problema final o la solución final me dice "por qué no me informaste antes", ¿me entiende?

· **OM:** Okey. Entiendo. Perfectamente. Y ya para finalizar Carlos, muchas gracias por su tiempo, dentro de la empresa entonces ¿existe algún tipo de protocolo determinado para llevar a cabo la comunicación entre gerentes?

· **CP:** Realmente escrito como tal o una guía a seguir no la tenemos. O sea esto es más empírico que por un manual. O sea eso no lo tenemos, no existe un manual.

· Anexo 10.



Fotografía de Jorge Vargas, Gerente General de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. tomada por el epesista Oscar Méndez al momento de realizarle una entrevista, febrero 2018.



Fotografía de Jorge Tuquer, Gerente Financiero de Recicladados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. tomada por el epesista Oscar Méndez al momento de realizarle una entrevista, febrero 2018.

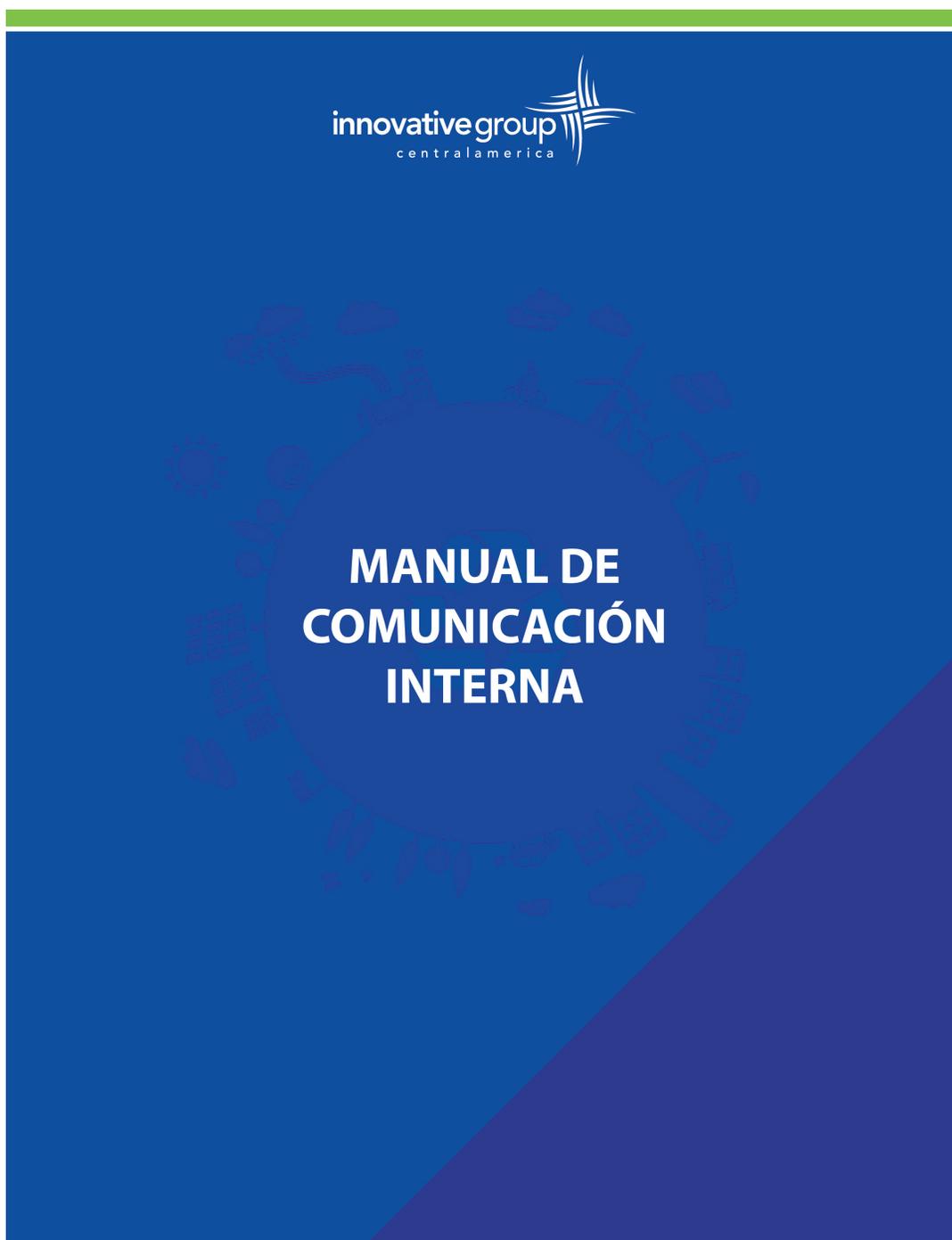


Fotografía de Arturo Pineda, Gerente de Operaciones de Guatemala de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. tomada por el epesista Oscar Méndez al momento de realizarle una entrevista, febrero 2018.



Fotografía de Carlos Vladimir Pérez. Gerente de Operaciones y Procesos de Centroamérica de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. tomada por el epesista Oscar Méndez al momento de realizarle una entrevista, febrero 2018.

**Anexo 11.**



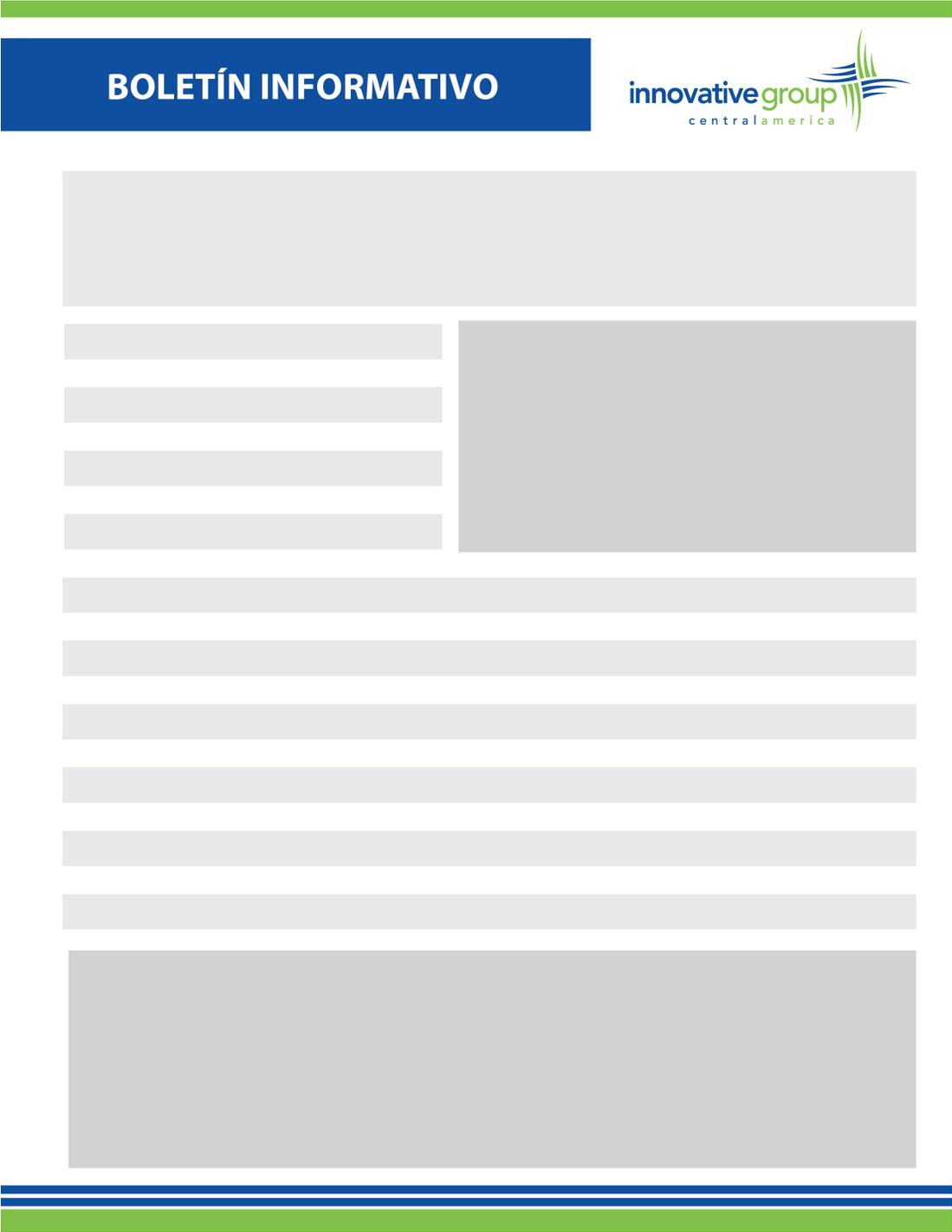
Primer boceto de la portada del manual de comunicación interna propuesto, realizado en junio del 2018.

Anexo 12.



Primer boceto de afiche propuesto, realizado en junio del 2018.

Anexo 13.



Primer boceto de boletín electrónico propuesto, realizado en mayo del 2018.

**Anexo 14.**



**MINUTA REUNIÓN No. 1**



---

Primer boceto de minuta propuesta, realizado en mayo del 2018.

## Anexo 15.

22 calle 5-67 Zona 1 de Mixco, Lo de Coy. • Cel: 5322 3552

COTIZACIÓN M1-21/18

**CLIENTE:** Oscar Méndez Martínez  
**ATENCIÓN A:** Oscar Méndez Martínez  
**DIRECCIÓN:** Guatemala  
**PROYECTO:** Diseño y arte de materiales  
**FECHA:** 04 de abril de 2018

**COMUNICA**

Estimado Sr. Méndez pongo a su consideración la siguiente cotización por el diseño y artes de varios materiales.

Descripción	TOTAL
Diseño y arte de afiche 11 x 17 con tema corporativo.	<i>Q750.00</i>
Diseño y arte de manual de comunicación interno, 16 páginas tamaño carta incluyendo porta y contraportada.	<i>Q1,400.00</i>
Diseño de hoja membretada para ser utilizada como minuta y diseño de boletín electrónico.	<i>Q600.00</i>
<i>Total</i>	<i>Q2,750.00</i>

Tiempo de entrega: a convenir.

Precio incluye IVA.

Cualquier modificación en las especificaciones de esta cotización, generará cambios en los precios.

**Forma de pago:**

50% de anticipo y 50% contra entrega.

  
Mygor Josue Hernández Lara  
Director General COMUNICA

Cotización de la empresa COMUNICA para el diseño y diagramación de afiches, manual de comunicación interna, minuta y boletines electrónicos, entregada en abril del 2018.



**Anexo 16.**



Arte final del manual de comunicación interna (página 1) para Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.; realizado en julio del 2018.



## CONTENIDO

	Pág
1. Presentación	03
2. Reseña de la empresa	04
3. Objetivos corporativos	05
4. Misión	06
5. Visión	06
6. Organigrama	07
7. Políticas de comunicación interna a nivel gerencial	08
8. Canales de comunicación interna a nivel gerencial	09
9. Comunicación horizontal dentro de la empresa	10
10. Recomendaciones generales	11



## 2. RESEÑA DE LA EMPRESA

La corporación Innovative Commodities Group (ICG) fue fundada en Houston, Texas (Estados Unidos) en el año 1999. Pero en el 2007 se fusionó con la empresa Avangard Industries Ltd. para crear la compañía Avangard Innovative, la cual es la matriz de la empresa Reciclados ICG de Guatemala, S. A. Ésta última inició operaciones formales en Guatemala en el año 2006. Luego se extendió al resto de países centroamericanos en el año 2007. Actualmente es una empresa de servicios con presencia en toda Centroamérica, México y Colombia, especializada en crear programas para el manejo integral de residuos a la medida de sus socios ambientales.



## 1. PRESENTACIÓN

El presente manual tiene como finalidad el mejoramiento y fortalecimiento de los procesos de comunicación interna de la empresa. Aquí encontrarás la reseña de la empresa, objetivos corporativos, misión, visión, organigrama, políticas de comunicación interna, canales de comunicación interna, comunicación horizontal y algunas recomendaciones generales.

Este documento es propiedad de Reciclados ICG de Guatemala, S. A. por lo cual está prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio físico o digital sin la expresa autorización por escrito de la persona o personas competentes.

---

## 3. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ♻️ Asegurar el aprovechamiento de todos los residuos de modo que éstos no sean enviados a relleno sanitario.
- ♻️ Facilitarle a nuestros socios ambientales, el control total de sus residuos reciclables y no reciclables a través del uso de la tecnología.
- ♻️ Proporcionar a nuestros socios ambientales el control de las mermas de orgánicos y el procesamiento responsable de estos desechos, mediante un Biodigestor (único en Centroamérica).

---

## 4. MISIÓN

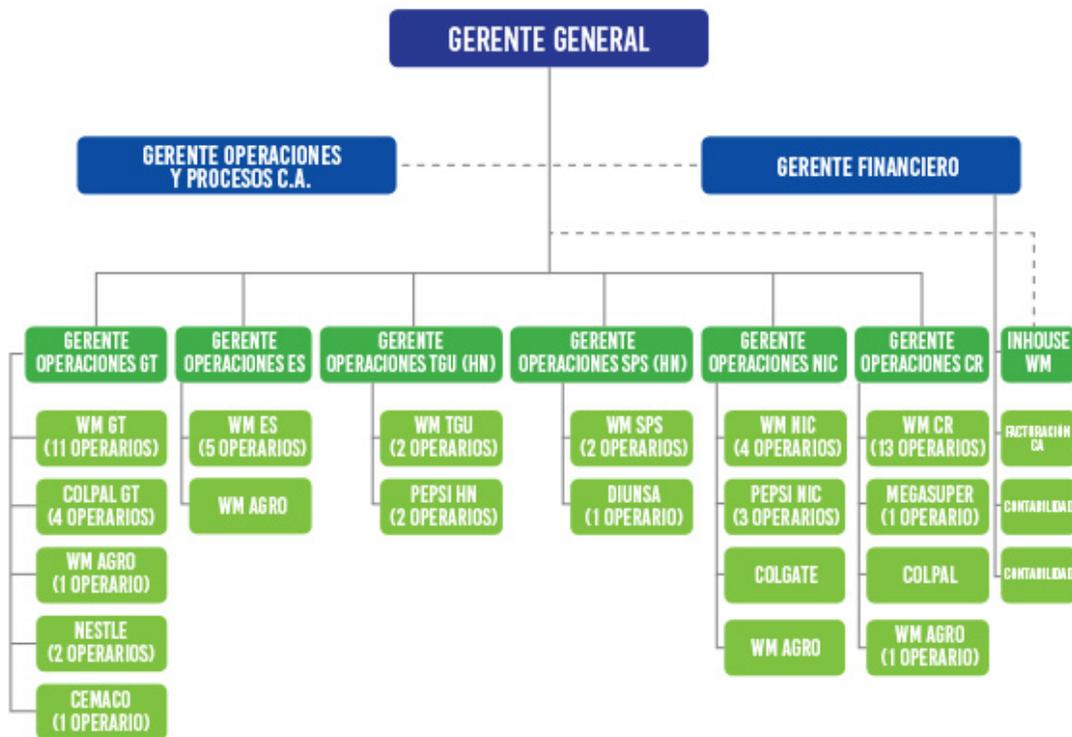
Proveer soluciones integrales para el manejo sostenible de materiales reciclados, con productos y servicios innovadores, de calidad, eficientes y rentables para nuestros clientes, proveedores y accionistas, mejorando la calidad de vida de la sociedad, de nuestros colaboradores y en beneficio del medio ambiente.



## 5. VISIÓN

Trabajar con un enfoque sustentable, minimizando los impactos ambientales de nuestros socios a la vez que generamos beneficios económicos y un impacto positivo en la sociedad.

# 6. ORGANIGRAMA



\*Enero 2017

Arte final del manual de comunicación interna (página 7) para Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.; realizado en julio del 2018.

## 7. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA A NIVEL GERENCIAL

Las políticas de comunicación interna de la empresa a nivel gerencial buscan hacer partícipes a todos los miembros de la organización motivándolos a colaborar, a sugerir, a comentar y de esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. La comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a las necesidades de la empresa y potenciar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores a la compañía. Dicho esto a continuación se enumeran algunas de las políticas que deben aplicarse dentro de la empresa:

A. Obtener la aceptación y la integración de los colaboradores a la filosofía, a los valores y a los fines regionales de la empresa.

B. Establecer una relación fluida entre todos los miembros del equipo, por medio de canales adecuados a todos los niveles de la compañía.

C. Crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

D. Motivar y dinamizar la labor de los miembros de la empresa, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que se traduzca en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

E. Facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.



8

Arte final del manual de comunicación interna (página 8) para Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.; realizado en julio del 2018.

## 8. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA A NIVEL GERENCIAL

Actualmente la empresa cuenta con canales de comunicación convencionales basados en la tecnología y eficiencia de estas herramientas, los cuales se enumeran a continuación.

- **Video conferencia:** Periodicidad semanal realizada generalmente vía Skype cuyo objetivo es posibilitar a los diferentes destinatarios su participación en una reunión para intercambiar información, sin tener que desplazarse, optimizando el coste del tiempo de traslado. Supone un ahorro de tiempo, dinero y estrés por el desplazamiento y agiliza la toma de decisiones grupales.

- **Correo electrónico:** Mantener y posibilitar una comunicación fluida entre todos los miembros del equipo mediante la recepción o emisión de mensajes conectados a una misma red informática, como una mensajería interactiva. Entre sus ventajas se puede enumerar la rapidez en la comunicación, multidifusión: poder enviar a varios usuarios a la vez el mismo mensaje, confidencialidad, acceso restringido al ordenador, envío de mensajes más documentos adjuntos, reducción de costos, papel, fotocopia, sobres de envío y reducción de número de llamadas telefónicas.

- **Reuniones físicas:** Congregar a los miembros del equipo necesarios para intercambiar información de forma personal sobre uno o varios temas para llegar, a través de compromisos comunes, a los objetivos previamente establecidos. La idea de este tipo de reuniones es facilitar el diálogo y fomentar las relaciones personales, sobre todo entre colaboradores que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

- **Llamadas telefónicas:** Respetando la confidencialidad de los proyectos y la información que se maneja de nuestros distintos clientes, es una herramienta básica pero muy importante dentro de la empresa para tomar decisiones rápidas y agilizar distintos procesos.

- **Grupos de Whatsapp:** De igual manera que en el punto anterior, se debe tener extrema precaución con el tipo de información que se comparte en este canal de comunicación y las personas que se "agregan" a los grupos; sin embargo es una de las herramientas más usadas para facilitar la integración de mensajes, voz y datos que ayudan al correcto desempeño de nuestro sistema de comunicación interno.

## 9. COMUNICACIÓN HORIZONTAL DENTRO DE LA EMPRESA

La comunicación horizontal es la que se practica entre los miembros de un mismo nivel jerárquico en la empresa. Dentro de Reciclados ICG de Guatemala, S. A. tiene gran importancia para efectos de coordinación, pues ayuda a resolver problemas y tomar decisiones en las que deben intervenir varias personas y/o departamentos.

Para poder desarrollar una comunicación interna horizontal eficaz debes seguir el siguiente protocolo dentro de la empresa:

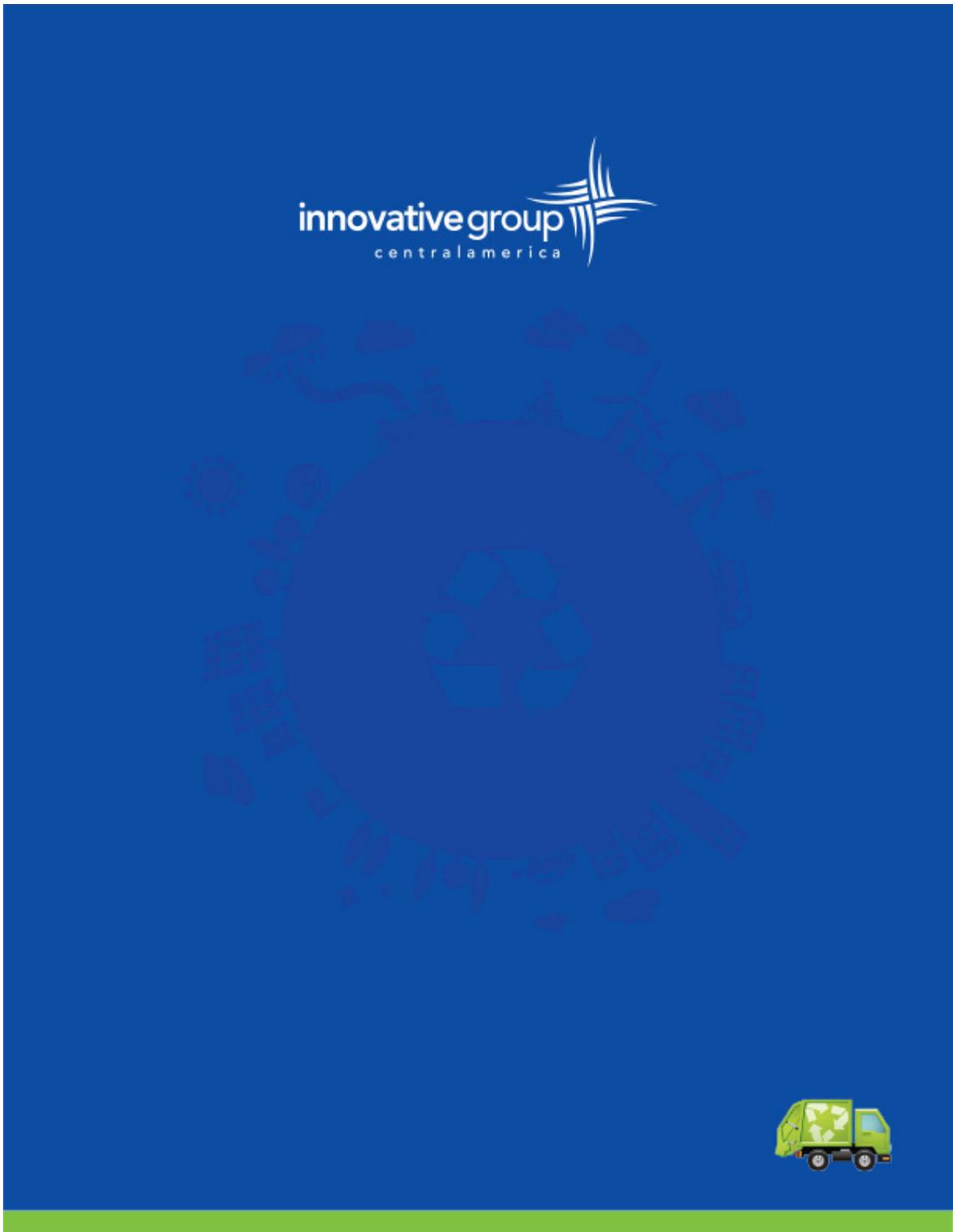


- ♻ La comunicación horizontal debe ser específica y contener todos los detalles necesarios para que se pueda entender el mensaje.
- ♻ El mensaje que comuniquemos debe ser claro y sencillo para evitar malinterpretaciones y/o interferencias.
- ♻ Evita información superflua que pueda generar confusión; cuanto más concreto y directo sea el contenido del mensaje, menos riesgo de ser incomprendido.
- ♻ El mensaje debe ser coherente siguiendo una lógica respecto a lo que se quiere comunicar.
- ♻ En la medida de lo posible trata de transmitir un mensaje creativo ya que resultan ser más atractivos y por consiguiente, despiertan el interés de las demás personas.
- ♻ Tu comunicación debe transmitirse con asertividad, tomando en consideración las circunstancias de las otras personas.

## 10. RECOMENDACIONES GENERALES



- ♻️ Por favor lee este manual de comunicación interna a nivel gerencial más de una vez para una correcta comprensión.
- ♻️ Respeta la confidencialidad de la empresa y no compartas ninguna información por muy inofensiva que te parezcan.
- ♻️ Ante cualquier duda ¡pregunta! En Reciclados ICG de Guatemala, S. A. siempre buscamos la manera que nuestros colaboradores tengan una idea clara de lo que deben hacer o realizar.
- ♻️ Conoce tu rol dentro de la empresa y si no estás seguro del mismo ¡pregunta y consulta cualquier duda que te pueda surgir! Ya sea con tus colegas de la misma jerarquía o tus superiores.
- ♻️ Apunta la información importante, no asumas que te recordarás de todo lo que digas y/o escuches en una reunión.
- ♻️ No mantengas conversaciones múltiples. Dedicar el tiempo necesario a cada colaborador para conversar y solucionar los asuntos pendientes.



Arte final del manual de comunicación interna (página 12) para Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.; realizado en julio del 2018.

Anexo 17.



Utiliza las herramientas que más se te faciliten, pero procura mantener una comunicación fluida con tu equipo de trabajo.



Arte final del afiche versión “Herramientas”, realizado en junio 2018.



Un proyecto exitoso depende de la excelente comunicación de todas las partes involucradas.



Arte final del afiche versión "Éxito", realizado en junio 2018.



**Comunicar es optimizar.**



Comunica tus ideas y sugerencias con todo el equipo, cualquier aporte que puedas transmitir es importante.



Arte final del afiche versión "Ideas", realizado en junio 2018.



**Comunicar es optimizar.**



Recuerda que nuestro negocio es el reciclaje y un ambiente de trabajo en constante comunicación garantiza el éxito de la empresa.



Arte final del afiche versión "Reciclaje", realizado en junio 2018.



El tiempo es un recurso invaluable. Tómate un minuto para analizar la mejor solución, ejecuta y siempre informa tu decisión a todo el equipo.



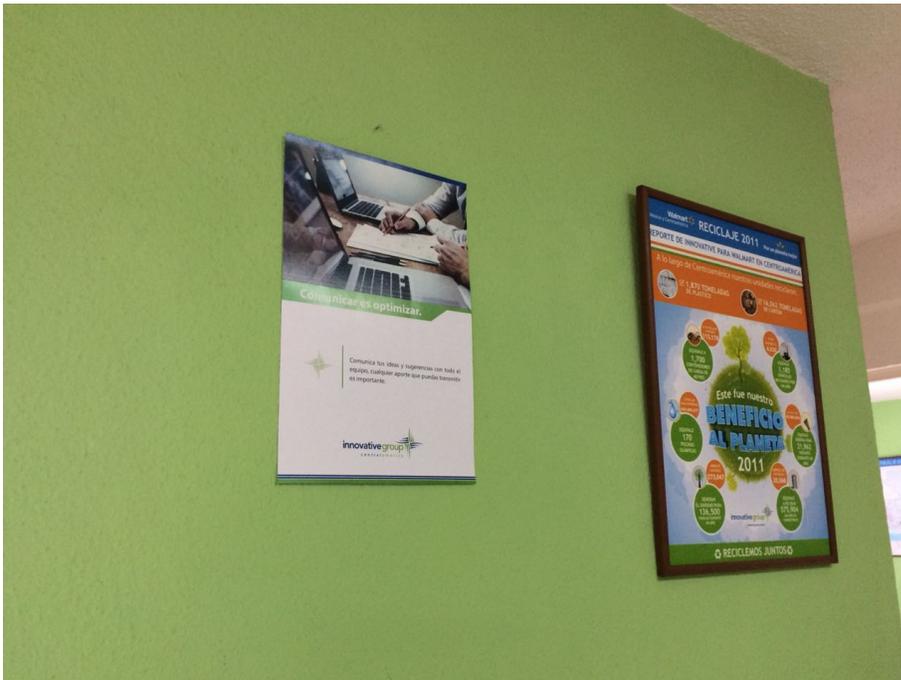
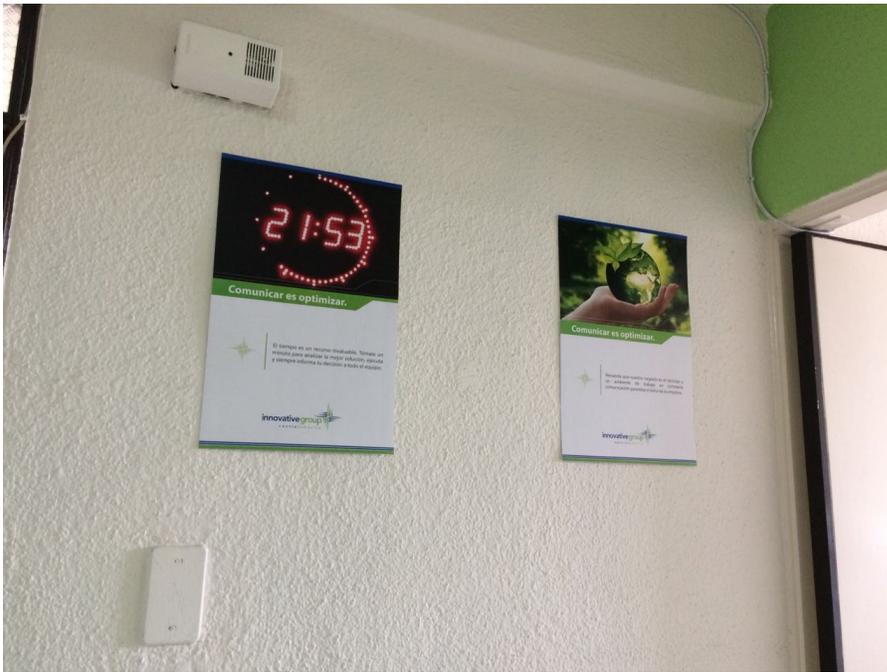
Arte final del afiche versión "Tiempo", realizado en junio 2018.



· Ing. Jorge Vargas gerente general de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. recibiendo los afiches impresos.



· Epesista Oscar Méndez colocando los afiches impresos en las oficinas centrales de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.



· Afiches colocados por el epesista Oscar Méndez en un área visible para todos los colaboradores de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A.

Anexo 18.

## BOLETÍN INFORMATIVO No. 1



**Año fiscal 2018**  
**Código Moneda USD US Dollar**  
**Días Corrientes 31**

**Centro América**  
**KPIS**

P&L	Mayo
Ventas	234,318
Gastos Logísticos	14,569
Natura Profit %	1%
Costo por Personal	1,753
Gastos de Operación y Logística	58,659
Gastos de Administración	6,355
EBITDA	6,573
EBITDA %	3%
NET INCOME	7,620

Volumenes de Venta	Mayo
<b>LLDPE</b>	
Budget TN	270.0000
Invoiced TN in JDE	167.5960
<b>Invoiced vs Budget</b>	<b>62.07%</b>
<b>OCC</b>	
Budget TN	2,781.0000
Invoiced TN in JDE	1,082.1217
<b>Invoiced vs Budget</b>	<b>38.91%</b>
<b>Other Products</b>	
Budget TN	64.0000
Invoiced TN in JDE	35.9526
<b>Invoiced vs Budget</b>	<b>56.18%</b>

Arte final de boletín informativo # 1, enviado por e-mail el 30 de mayo del 2018.

## BOLETÍN INFORMATIVO No. 2



Año fiscal 2018  
Código Moneda USD US Dollar  
Días Corrientes 31

Centro América  
KPIS

P&L	Mayo	Junio
Ventas	615,989	72,377
Gastos Logísticos	35,822	9,272
Natura Profit %	16%	27%
Costo por Personal	16,908	66
Gastos de Operación y Logística	151,387	17,673
Gastos de Administración	22,407	4,415
EBITDA	60,444	14,901
EBITDA %	10%	21%
NET INCOME	53,614	15,255

Volumenes de Venta	Mayo	Junio
<b>LLDPE</b>		
Budget TN	270.0000	312.0000
Invoiced TN in JDE	314,7071	22.1882
<b>Invoiced vs Budget</b>	<b>116.56%</b>	<b>7.11%</b>
<b>OCC</b>		
Budget TN	2,781.0000	2,,679.0000
Invoiced TN in JDE	2,439.2317	505.7925
<b>Invoiced vs Budget</b>	<b>87.71%</b>	<b>18.88%</b>
<b>Other Products</b>		
Budget TN	64.0000	64.0000
Invoiced TN in JDE	170.4677	40.3625
<b>Invoiced vs Budget</b>	<b>266.36%</b>	<b>63.07%</b>

· Clientes nuevos:  
Unilever Nicaragua y  
Nestlé Guatemala con Zero Waste.

· Clientes potenciales:  
BanaSupro y Ultramotor (Honduras).  
Dos Pinos y Pequeño Mundo (Costa Rica).

Arte final de boletín informativo # 2, enviado por e-mail el 15 de junio del 2018.

## **El Biodigestor de ICG de Guatemala es único en Centroamérica.**

En lo que va del año (junio 2018) ha procesado **15,900 kilos** de material orgánico lo que equivale a **13 metros cúbicos** de desperdicios. Ubicado en la tienda **Walmart Roosevelt**, diariamente está procesando hasta **150 kilos**.



Arte final de boletín informativo # 3, enviado por e-mail el 3 de julio del 2018.

## En el 2017 ayudamos a reducir la huella ambiental de COLPAL



### AHORRAMOS

583 barriles de petróleo  
6,503,00 de galones de agua  
3,810,758 de Kw/H de energía

### EVITAMOS

15,793 árboles de ser talados  
184.81 T de CO2  
6,524 M3 de vertir al relleno sanitario

### RECICLAMOS

892 TM de cartón  
31 TM de Cores OCC  
53 TM de Plástico  
2 TM de Láminas Plásticas  
6 TM de Papel MIX  
4 TM de Plástico PET  
12,529 Unidades de Sacos Jumbos

**¡Sigamos con el buen trabajo!**

**Anexo 19.**



**Minuta de reunión No. \_\_\_\_\_**

**Fecha:**  
**Lugar:**  
**Objetivo(s):**  
**Reunión convocada por:**

**Participantes**

<i>Nombre y apellido</i>	<i>Cargo</i>	<i>Tema a tratar</i>

**Compromisos asumidos**

<i>Asunto</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha seguimiento / entrega resultados</i>

**Firma(s):**

Arte final del diseño de la minuta, elaborada en mayo del 2018.



Asistencia del epesista Oscar Méndez a reunión de gerentes vía Skype en la oficina del gerente general Ing. Jorge Vargas, para definir el diseño de la minuta según las necesidades de las reuniones. Mayo del 2018.

**Anexo 20.**



Entrega de manuales finales impresos al Ing. Jorge Vargas gerente general de Reciclados Innovative Commodities Group de Guatemala, S. A. por parte del epesista Oscar Méndez. Julio del 2018.



**EPS**  
LICENCIATURA

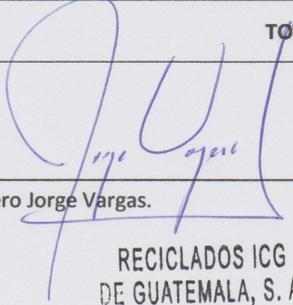
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura 2018



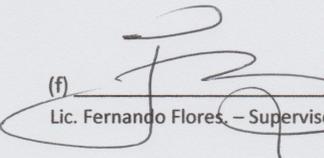
**Ficha de Registro de horas de Práctica Profesional Supervisada**

**Nombre del Alumno (a):** Oscar Alfonso José David Méndez Martínez.  
**No. Carné y DPI:** 200114360 / 1664 54362 0101.  
**Jefe o Encargado (a):** Ingeniero Jorge Vargas / Gerente General.  
**Institución o Empresa:** Reciclados ICG de Guatemala.  
**Supervisor de EPSL:** Lic. Fernando Flores.

Sem. No.	Fechas	MES	HORAS PRACTICADAS						Total horas en la Semana
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	
1	Del: 14 / Al: 18	Mayo	x	6	6	6	6	x	24 hrs.
2	Del: 21 / Al: 25	Mayo	x	6	6	6	x	x	18 hrs.
3	Del: 28 / Al: 31	Mayo	6	6	6	6	x	x	24 hrs.
4	Del: 04 / Al: 08	Junio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
5	Del: 11 / Al: 15	Junio	x	6	6	6	x	x	18 hrs.
6	Del: 18 / Al: 22	Junio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
7	Del: 25 / Al: 29	Junio	7	7	7	7	x	x	28 hrs.
8	Del: 02 / Al: 06	Julio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
9	Del: 09 / Al: 13	Julio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
10	Del: 16 / Al: 20	Julio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
<b>TOTAL DE HORAS DE PRÁCTICA ACUMULADAS</b>									262 hrs.

(f)   
Ingeniero Jorge Vargas.

RECICLADOS ICG  
DE GUATEMALA, S. A.

(f)   
Lic. Fernando Flores. – Supervisor





**EPS**  
LICENCIATURA

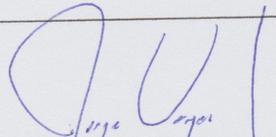
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura 2018

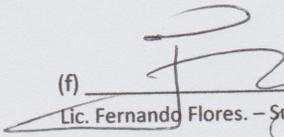


**Ficha de Registro de horas de Práctica Profesional Supervisada**

Nombre del Alumno (a): Oscar Alfonso José David Méndez Martínez.  
No. Carné y DPI: 200114360 / 1664 54362 0101.  
Jefe o Encargado (a): Ingeniero Jorge Vargas / Gerente General.  
Institución o Empresa: Reciclados ICG de Guatemala.  
Supervisor de EPSL: Lic. Fernando Flores.

Sem. No.	Fechas	MES	HORAS PRACTICADAS						Total horas en la Semana
			Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	
11	Del: 23 / Al: 27	Julio	6	6	6	6	6	x	30 hrs.
12	Del: 30 / Al: 31	Julio	4	4	x	x	x	x	8 hrs.
<b>TOTAL DE HORAS DE PRÁCTICA ACUMULADAS</b>									<b>38 hrs.</b>

(f)   
Ingeniero Jorge Vargas.  
RECICLADOS ICG  
DE GUATEMALA, S. A.

(f)   
Lic. Fernando Flores. – Supervisor EPSL  
