

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

Diagnóstico y Estrategia de Comunicación para la Estructuración y planificación de la comunicación organizacional como herramienta empresarial en tiempos de Covid-19

Ana Lucía Villagrán Herrera

Carné 201321807

Asesor M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Guatemala, Octubre del 2020



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura

Diagnóstico y Estrategia de Comunicación para la Estructuración y planificación de la comunicación organizacional como herramienta empresarial en tiempos de COVID-19

Ana Lucía Villagrán Herrera

Carné 201321807

Asesor M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Guatemala, Octubre del 2020

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

Lcdo. César Augusto Paiz Fernández

Consejo Directivo

Representantes Docentes

M.A. Gustavo Alfonso Yela Fernández

M.A. Silvia Regina Miranda López

Representantes Estudiantiles

Gabriela Eugenia Menegazzo Cu

Heber Libni Emanuel Escobar Juárez

Representante de Egresados

M.Sc. Ana Cecilia del Rosario Andrade de Fuentes

Secretario

M.A. Héctor Arnoldo Salvatierra

Comisión de EPS de Licenciatura

Coordinador

Dr. José María Torres Carrera

Supervisora

M.A. Evelin Morazán Gaitán

Supervisor

Lcdo. Luis Fernando Lucero

Supervisor

M.A. Marvin Sarmientos Yuman

Supervisora

M.A. Evelin Hernández

Supervisora

Lcda. Krista María Ramírez

Supervisora

Lcda. Brenda Yanira Chacón Arévalo

Supervisores

Lcdo. Mynor René Martínez y

M.A. Edgar Martínez García



Guatemala, octubre 21 de 2020

Estudiante de EPS de Licenciatura
Ana Lucía Villagrán Herrera
Carné No. 201321807
Presente.

Para su conocimiento y efectos se hace constar que:

Luego de evaluado su trabajo académico impreso y de manera virtual titulado: **“Diagnóstico y estrategia de comunicación para la estructuración y planificación de la comunicación organizacional, como herramienta empresarial en tiempos de Covid-19”** y de haber sustentado el examen privado y defensa de su proyecto de EPS, de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, se aprueba por unanimidad por parte del Tribunal Examinador.

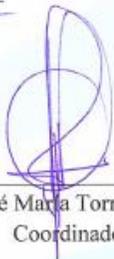
Por tanto, se autoriza el trabajo final en el acta de cierre respectiva e impresión de su trabajo final de EPSL en un número de cinco (5) ejemplares impresos; así como tres (3) CD's con el documento incluido en formato PDF, los cuales deberá entregar a la Biblioteca Flavio Herrera, Biblioteca Central y a la Coordinación de EPSL de la E.C.C.

Sin más que hacer constar:

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


M.A. Marvin Sarmientos
Supervisor


M.A. Evelin Morazán
Supervisora


Dr. José María Torres Carrera
Coordinador





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

Guatemala 12 de marzo de 2020
PSL-C21-2020

Licenciado:
Carlos Bauer
Jefe de Recursos Humanos
Grupo Albavisión
Ciudad Guatemala.

Distinguida Licenciado Bauer:

Por medio de la presente se solicita aceptar como practicante del programa de graduación del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, a la estudiante **Ana Lucía Villagrán Herrera**, carné no. **201321807** quién manifestó su deseo de hacer Práctica Supervisada en su institución, para el efecto se requiere lo siguiente:

- Extenderle una carta de aceptación
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica
- Aceptar que dentro del Plan y Estrategia de Comunicación del 2020 de su institución, y que la estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que ayude al proceso de comunicación Interna o Externa de su Institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional—EPSL.
- Que se autorice el informe final de resultados de dicha investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Dr. José María Torres Carrera
Coordinador EPS Licenciatura en Ciencias de la Comunicación



cc. Archivo
MA. Evelin Morazán



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



Guatemala 29 de mayo del 2020
EPSL-C21-2020

Licenciado:
Carlos Bauer
Jefe de Recursos Humanos
Grupo Albavisión
Ciudad Guatemala.

Distinguida Licenciado Bauer:

Por medio de la presente se solicita aceptar como practicante del programa de graduación del EPS de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, a la estudiante **Ana Lucía Villagrán Herrera**, carné no. **201321807** quien manifestó su deseo de hacer Práctica Supervisada en su institución, para el efecto se requiere lo siguiente:

- Extenderle, por favor una carta de aceptación y trabajar por *medios electrónicos y plataformas virtuales*.
- Facilitarle los materiales para hacer su práctica.
- Aceptar que dentro del Plan y Estrategia de Comunicación del 2020 de su institución, y que el estudiante tenga la oportunidad de hacer un diagnóstico con *medios electrónicos o plataformas virtuales*, elaborar un plan y ejecutar una estrategia, que ayude al proceso de comunicación Interna o Externa de su institución.
- Autorizar que se supervise el Ejercicio Profesional –EPSL cuando las condiciones sanitarias lo permitan por la emergencia Sanitaria actual por el COVID-19.
- Que se autorice el informe final de resultados de dicha investigación.

Atentamente,



Dr. José María Torres Carrera
Coordinador EPS Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

cc. Archivo
MA. Evelin Morazán

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Edificio M2, Ciudad Universitaria USAC
Zona 12, Ciudad de Guatemala, C.A.

www.comunicacion.usac.edu.gt

(502) 2418-8920



Guatemala, 25 de Agosto de 2020

Doctor José María Torres
Coordinador de EPS Licenciatura
Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de La Comunicación

Por este medio, extiendo la autorización para realizar el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura al estudiante Ana Lucía Villagrán Herrera Carné 201321807, el cual finaliza con la entrega del documento solicitado "Descriptor de Puesto". Con ello se concluye la relación de la empresa con el estudiante y con la entidad académica.

Lic. Carlos Bauer
Gerente de Recursos Humanos
carlos.bauer@rhm.com.gt
RHM Solutions, S.A
PBX (502) 2410-3500
Ext. 12161



Dedicatoria

A DIOS

Por guiar cada uno de mis pasos desde el ingreso a la universidad hasta este momento. Por darme la sabiduría y fuerzas para concluir la carrera.

A MI MADRE

Anita Herrera, por ser mi apoyo incondicional, desvelarse a mi lado y creer en mí y en mis proyectos.

A MI HERMANA Y FAMILIA

Por apoyarme, darme ánimo, creer en mí y comprender en cada una de las ocasiones en las que deje a un lado la familia por la universidad.

A MIS CATEDRÁTICOS

Por compartir sus conocimientos y experiencias, en especial aquellos que más que catedráticos fueron, tutores, formadores, consejeros, compañeros y amigos:

Otto Yela, Jorge Molina, Jonathan Mejía, Carolina Rojas, Victor García, Freddy Poroj, Walter contreras, Luis Pedroza, Amanda Ballina, Mónica García, Fernando Arévalo, Ing. Eduardo Ramirez, Pablo Dávila, Betsi Ovando, Rosa Idalia Aldana, Gregorio Chávez, Josué Andrade y Julio Rossell

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Por esos momentos y aventuras que compartimos y los momentos que reímos y lloramos juntos.

Mynor Mazariegos, Pablo Morales, Ingrid Joaquín, Susana Tetzagüic, Elmer Hernández, Dimas Hernández, Jimmy Young, Paola Morales, Ingrid Mijangos, Josué Cortez, Douglas García, Alejandro Taqué y Lourdes Tzunún.

A MIS COLEGAS

Que siendo profesionales y sin ser catedráticos, se tomaron el tiempo de compartir sus conocimientos y experiencia, marcando un antes y después de conocerles.

Hilda Castro y Mario David Paniagua.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

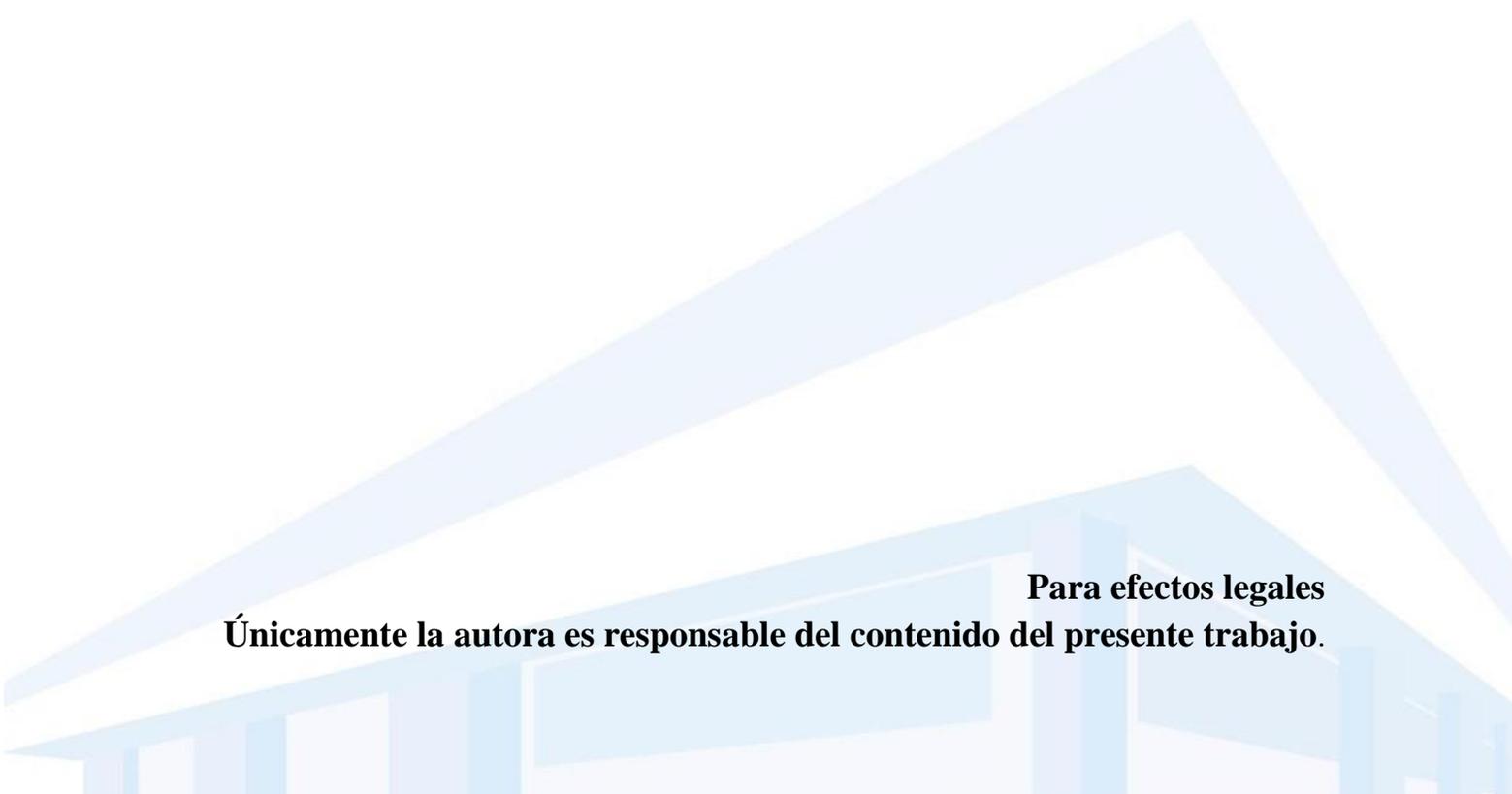
Mi casa formadora de estudios. Sede de sueños que se transforman en realida.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por permitirme formar parte de los profesionales y egresados que orgullosamente portamos su nombre.

A GUATEMALA

Que nos brinda el acceso a educación superior, y a quien debemos servicio y entrega para hacer de nuestro país una nación con voz a través de la comunicación social.



Únicamente la autora es responsable del contenido del presente trabajo.

Para efectos legales

Índice

Institución	I
Antecedentes	II
Justificación	III
1. Capítulo 1. Diagnóstico de Comunicación	25
1.1. Institución	25
1.2. Perfil de la institución	25
1.3. Ubicación geográfica	30
1.4. Integración y Alianzas estratégicas	32
1.5. Origen e historia.....	35
1.6. Departamentos o dependencias de la institución	37
1.7. Organigrama	38
1.8. Misión	39
1.9. Visión.....	39
1.10. Filosofía.....	39
1.11. Valores.....	39
1.12. Estándares de Servicio.....	41
1.13. Objetivos institucionales.....	41
1.14. Público Objetivo	41
1.15. Diagnóstico.....	47
1.16. Técnicas de Recolección de datos	48
1.16.1. Metodología	48
1.16.2. Técnicas de Recolección	50
1.16.3. Observación	51
1.16.4. Documentación	54
1.16.5. Entrevista	55
1.17. FODA	57
1.18. Problemas detectados e interpretación de datos	59
1.18.1. Observación	61
1.18.1.1. Observación externa no estructurada.....	61
1.18.1.2. Observación participativa estructurada.....	61

1.18.2.	Entrevista.....	68
1.18.2.1.	Entrevista no estructurada	68
1.18.2.2.	Entrevista de profundidad.....	71
1.18.3.	Hallazgos	72
1.18.4.	Árbol de problemas	74
1.19.	Planteamiento del problema comunicacional	75
1.20.	Indicadores de éxito.....	76
1.21.	Proyecto a desarrollar	78
2.	Capítulo 2	79
2.1.	Plan estratégico de Comunicación.....	79
2.2.	Descripción técnica del plan estratégico de comunicación.....	80
2.3.	Objetivos de la estrategia	89
2.3.1.	Objetivo General	89
2.3.2.	Objetivos Específicos.....	89
2.4.	Misión	89
2.5.	Visión	90
2.6.	Elementos comunicacionales	90
2.7.	Alcances y límites de la estrategia	94
2.8.	Metodología para la aplicación de la estrategia de comunicación	95
2.9.	Actividades para la operatividad de la estrategia.....	99
2.9.1.	Identificación de objetivos de la empresa	99
2.9.2.	Identificación de línea jerargica	100
2.9.3.	Identificación de Solución	102
2.9.4.	Mejora de descriptor de puesto	103
2.10.	Cronograma	103
2.11.	Financiamiento	104
2.12.	Presupuesto.....	104
2.13.	Beneficiarios	105
2.14.	Recurso Humano	106
2.15.	Áreas Geográficas de acción	106
2.16.	Cuadro comparativo de estrategias.....	107

3. Capítulo3. Informe de ejecución	108
3.1. Manual de políticas / línea de acción	108
3.2. Manual de políticas, Organigrama / Flujo de acción	111
3.3. Descriptor de puestos, evaluación del proceso comunicacional	114
3.4. Programación y calendarización	116
3.5. Conclusiones	117
3.6. Recomendaciones	118
Referencias.....	119
E. Graña	120
Anexos	121

Introducción

La comunicación organizacional interna, es un factor insustituible en una empresa, es el pilar principal del funcionamiento. La comunicación vertical ascendente y descendente se constituyen en lo que le da vida a la empresa y las metas de la misma, sin ella es imposible la alineación para el cumplimiento de los objetivos. Y sin objetivos no tiene sentido la existencia de la empresa.

Por otra parte, la comunicación horizontal en la organización no es más que el reflejo de su clima laboral, la motivación de los colaboradores, su identificación con la corporación y responsabilidad asumida para responder y velar por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Y la comunicación interna es el engranaje que hace girar el sistema que mueve toda una organización y si esta presenta problemas, todo el funcionamiento se ve entorpecido o paralizado.

La presente investigación de comunicación interna realizada al grupo radial mejor posicionado en Guatemala, se enfoca en la comunicación organizacional interna efectiva. El informe diagnóstico es la descripción de cómo se obtuvo la detección del principal problema comunicacional, para ello se realizó una investigación de formato descriptivo y con metodología mixta cuantitativa-cualitativa.

Debido a la crisis sanitaria COVID-19 que atraviesa el país al momento de su realización en donde la predominancia del proyecto del Ejercicio Profesional Supervisado es de campo, como parte de la habilidad del profesional de adaptarse a las circunstancias, se adaptaron las metodologías de recolección de datos a metodologías documentales y digitales.

Se aplicaron técnicas de observación, entrevistas estructuradas y de profundidad. Los cuales mostraron la problemática comunicacional vertical descendente. Los resultados de este problema de comunicación, es que a ojos de las autoridades se daba una orden y los colaboradores "hacían lo que querían".

En gerencia se tiene conocimiento de los resultados de esta problemática, sin embargo no se conocía el origen de la problemática para poder solucionarla. Por medio de este diagnóstico fue posible identificar en que parte del proceso comunicacional se encuentra el desfase, siendo la comunicación efectiva. Cada departamento utiliza distinto lenguaje técnico y al girar la instrucción no se utiliza el lenguaje técnico adecuado, creando confusión en lo que se está solicitando, entonces el colaborador interpreta y ejecuta aquello que entendió.

En las siguientes páginas encontrará la descripción del proceso diagnóstico y su aplicación para la obtención de la problemática anteriormente resumida. En la segunda etapa se valoraron distintas opciones de solución a la problemática y se selecciona la que más se adapta a la operatividad de la empresa. Se expone por qué esta solución es la más viable y en qué consiste. Para luego aplicarla y evaluarla.

La solución más viable para aplicar, en una empresa de mucha historia en el país donde la mayoría de las prácticas que se llevan a cabo se han realizado de una misma forma en el transcurso de los años, es la que presenta Joaquim Deulofeu Aymar.

Aymar presenta una forma de estructuración comunicacional basado en el fomento de la creatividad e innovación en los colaboradores (involucramiento), tener personal cualificado, delegación de liderazgos, crear mini unidades de negocio, formar continuamente al personal (capacitarlo), implementar sistemas de evaluación y esclarecer la dirección y cultura organizacional para facilitar todo tipo de comunicación. A continuación se explicará a mayor detalle cada punto resumido en estas páginas.

Antecedentes

El motivo principal de este estudio es, la necesidad de las empresas en el país para tener colaboradores comprometidos e identificados con la empresa, donde se sientan motivados y esto se refleje en una buena atención al cliente externo.

La empresa donde se realizó el proyecto no se encontró estudios anteriores referentes al tema de comunicación empresarial interna. Por ello se realiza un breve recorrido por los estudios de esta rama de la comunicación desde su origen hasta la época actual.

Los primeros estudios de la comunicación organizacional datan 1900 sin embargo en esta época la prioridad era el crecimiento de la industria implementando objetivos, por ello las investigaciones que poseen relación con comunicación organizacional hacen referencia a la incidencia de los medios utilizados para trasladar información. De 1970 a la fecha se encuentra la mejor etapa de la comunicación por los amplios conocimientos adquiridos en este periodo.

La Ecuatoriana Sylvana Ithamar Gordillo, en su tesis de grado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en el 2011, comparte un cuadro en donde se resume a grandes rasgos los principales "Gurús" de la comunicación organizacional, el a cual se presenta continuación.

Gurús de la Comunicación Organizacional		
AUTOR	TEXTO Y TEORÍA	PROPUESTA
Joan Costa. Comunicología (España)	1.La comunicación es acción (1999) 2.El director de comunicaciones (2004)	1. Comunicación Estratégica. 2. Gestionar la comunicación desde la dirección.
Annie Bartoli (Francia)	La organización comunicante y la comunicación organizada. (1992)	La comunicación como proceso estratégico, no instrumental. Ubica la comunicación en la organización, teniendo en cuenta que la organización se mueve en una dinámica cultural particular.
Frederick Jablin, Linda Ptnam, Krone (Estados Unidos)	The handbook of Organizational Communication.	Perspectivas del estudio de la comunicación organizacional: mecanicista, psicológica, simbólico-interpretativa, e interacción de los sistemas.
Joan Elías y José Macaray (España)	Más allá de la comunicación: La intracomunicación. (1998)	La organización como red de relaciones y contactos (de comunicación en suma) entre

AUTOR	TEXTO Y TEORÍA	PROPUESTA
		personas y grupos de trabajo. Comunicación como instrumento estratégico para involucrar a todos.
Italo Pizzolante (Venezuela)	La geometría de la comunicación. Imagen corporativa. (2004)	Análisis de línea, superficie y volumen de las organizaciones. Equivalentes a entorno (lo que rodea a la empresa), contorno (filosofía de la vida corporativa) de las organizaciones.
Marcelo Manucchi (Argentina)	La comunicación: una herramienta para construir el futuro. (2005)	Enfoque que integra la complejidad física, cuántica, teoría del caos y teoría sistémica. Propone construir una estrategia de comunicación que permita la construcción de organizaciones desde las posibilidades.
Leipzig, John S. and More Elizabeth	Organizational Communication: A review and Analysis of Three Current Approaches to the field.	Estudio de la comunicación organizacional como un ofrecimiento actual de los campos de comportamiento organizacional, comunicación organizacional y comunicación de negocios. Esto concierne filosofías y metodologías de las tres áreas que son comparadas para identificar el marco conceptual actual de la comunicación organizacional.
Lara Salvador	¿Qué es la comunicación organizacional?	Definición de comunicación organizacional relacionada con conceptos postmodernistas de los nuevos roles de los comunicadores.
Martelo Maira y Calero Solón	La comunicación, las organizaciones y algunos casos de estudio.	Los autores apuntan a establecer la comunicación organizacional como un objeto de estudio particular y no sólo como el instrumento para agilizar la dinámica de la información en la organización.

Tabla 1 Fuente: Sylvana Gordillo, Comunicación Organizacional y la teoría de la Información, Tesis de Grado. 130 (2011), P.5.

Rigoberto Soria en su libro, "comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa" realiza una amplia descripción de los teóricos que han estudiado esta rama de la comunicación se enlistan a continuación:

Taylor, Fayol y Weber fueron los creadores del paradigma de las estructuras piramidales y sostienen: en base la eficiencia de la comunicación vertical, la centralización de los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos. En donde los principios que mueven la disposición de los individuos están basados en las recompensas materiales.

Para los años cincuenta se establecen los principios de la comunicación organizacional: efectos de las redes de comunicación de grupos reducidos en el rendimiento de la organización, en las actitudes - comportamiento de cada miembro del grupo. La relación que existe entre las actitudes y percepción de los miembros de la organización respecto a la comunicación ascendente, descendente y su rendimiento en el trabajo. Y por último la distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente. (Quitaniella, 2010)

Posteriormente se desarrolla la teoría de las relaciones humanas, y focaliza el rendimiento organizacional según el interés de las autoridades hacia las necesidades e intereses de sus colaboradores. Esta teoría resalta la comunicación horizontal los empleados de niveles bajos, facilitado por el liderazgo democrático e integración. En este enfoque destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, Douglas McGregor, Chris Argyris, y Rensis Likert. Esto sucedió de 1939-1964

Más adelante Katz y Kahn en 1966 plantean que las organizaciones están compuestas por partes interdependientes que no se pueden comprender aisladamente sino en relación a la totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de la organización

implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones con sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en equilibrio siendo capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes.

Lawrence y Lorsh para el 1967, destacan que las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de colaboración y comunicación entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

Otro autor que ha hecho contribuciones importantes en esta perspectiva es Nosnik. Para el 2000, propone la comunicación organizacional como una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones. Afirma que en la medida en que se explica la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y ser analizada de manera integral, en el contexto de la dinámica organizacional y como conformadora de estructuras organizacionales.

Respecto a la comunicación organizacional, actualmente la empresa no presenta registros de estudios anteriores que hubiesen aplicado. Las autoridades poseen conocimientos y nociones del tema. Sin embargo no existe en la institución un documento o bitácora de su implementación como técnica o estratégica.

Como se indicó a inicios de este apartado, Central de Radio, S.A. no posee antecedentes de proyectos anteriores de comunicación, pues la empresa se ha reservado la aceptación de

practicantes. Por ello se toma como antecedentes los estudios realizados en la temática de comunicación organizacional o empresarial interna, el país.

En Guatemala, se han realizado investigaciones referentes a comunicación organizacional, Maritza Raquel Pérez Rivera en el 2006 en su tesis Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala. Comenta que la tendencia de las organizaciones en país es prohibir el uso de las tecnologías como *internet*, correo, celular, etc. A los empleados y es tradicional la práctica de ocultar información la cual es reservada únicamente a elevadas esferas.

Solo en la Escuela de Ciencias de la Comunicación se encuentran ciento cuarenta y dos materiales de Tesis de licenciatura, maestrías y doctorados así como informes de EPS referentes a la comunicación organizacional. La mayor parte de ellos están enfocados a la comunicación organizacional estratégica, en al menos tres sentidos:

Para designar los medios utilizados para comunicarse. Como la manera en la cual una persona actúa, trata de prever cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que será su acción. Y designar los procedimientos usados en una situación de confrontación¹

¹ En cualquiera de ellos se parte de la concepción de que hay dos o más intereses en disputa o, en todo caso, que algo o alguien se opone o es un obstáculo a sortear para la concreción de un objetivo. La Comunicación Estratégica trata del conjunto de Enfoques, Metodologías y Técnicas aplicadas al seguimiento prospectivo de las principales tendencias sociales, políticas, económicas y tecnológicas con el objeto de facilitar la Anticipación en la Comunicación de las Organizaciones.

Invalid source specified.

Sin embargo fueron encontradas algunas investigaciones que hacen referencia a la comunicación organizacional vertical efectiva como la herramienta que permite el desempeño de los colaboradores.

Berta Luz Quintanilla, en su tesis de maestría, llamada: Consultoría En Comunicación Organizacional Interna En Inversiones Moka, S.A. “Café Gitane”, realiza una evaluación a la comunicación organizacional hábitos, calidad y flujo de comunicación descendente, y ascendente en forma horizontal. Analizando las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el proceso comunicativo en las actividades y medios de comunicación.

Utilizado los criterios: lugar de trabajo y jerarquía. Los problemas tratados fueron las relaciones interpersonales debilitadas y el flujo de comunicación descendente, en su caso el tratamiento fue proporcionar herramientas comunicacionales para fortalecer las relaciones interpersonales.

Evelyn De León Olivares, en la tesis de grado, Comunicación Interna Respecto Al Proceso De Inducción De Nuevos Empleados e Implementación de Boletín Informativo de la Empresa Fcb Dos Puntos Crea. Enfoca la comunicación vertical descendente, al crear e implementar un boletín institucional. Y en la identidad corporativa, creando un video institucional de inducción a personas de nuevo ingreso.

Virginia Esther Navas, en su tesis, Barreras de Comunicación en el Clima Organizacional de la sección de Correspondencia y Archivo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. Aborda la comunicación organizacional efectiva como la responsable del buen desempeño de los colaboradores, en ella se realiza un plan para mejorar la identidad corporativa y generar canales de comunicación.

Marjorie Lizbeth Rueda, en La Tesis Diagnóstico del Clima Laboral y Estrategia de Comunicación en un *Call Center*. Se enfoca directamente en la comunicación efectiva, mostrando su relevancia en la motivación del personal y esta a su vez como impacto en la eficiencia del desempeño de sus colaboradores y está a la vez en la calidad de servicio al cliente externo.

Las investigaciones anteriores coinciden en reforzar la identidad corporativa en los colaboradores para que se identifiquen con la empresa, y esta realiza una alineación colaborador-institución derivando una responsabilidad en el cumplimiento de las labores. Apoyado por promover un clima laboral positivo, mejora potencialmente la calidad de desempeño de los empleados y garantizar el éxito de la empresa al tener un personal motivado.

Justificación

Toda empresa es una organización, de personas, tareas y esfuerzos enfocados a una sola dirección para el cumplimiento de metas. Para llegar a organizarse debe existir una forma efectiva de transmitir información neta de trabajo, tanto de jefes a empleados, como de empleados a jefes y entre iguales. Este proceso de intercambio es comunicación.

Una empresa que no posea esta comunicación de jefes a sub alternos no está organizada, y costará mucho más trabajo conseguir el objetivo pues cada departamento hará lo que le parezca mejor sin evaluar si es el mejor camino para cumplir las metas. La rama de la comunicación que se enfoca en este tipo de situaciones es la comunicación empresarial interna.

Carlos Fernández Collado se refiere respecto a la comunicación organizacional como:

“ [...] conjunto de técnicas y actividades a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Collado C. F., 1999)

La comunicación organizacional efectiva según Harol Laswell estudia explícitamente a los procesos de comunicación. Laswell plantea una explicación sobre la estructura y funcionamiento de la comunicación, acuñó una pregunta que ayuda a ordenar los conceptos y las variables del proceso de comunicación. La pregunta dice: ¿Quién dice Qué a Quién, a través de Qué canal, con Qué intención y Qué efecto producirá?

Estas preguntas plantean el orden lógico que ayuda a comprender a la organización que se debe tener para planear con éxito la comunicación organizacional. (Soria, 2008)

La comunicación organizacional efectiva en las empresas se convierte en una herramienta que define la forma de actuar de los colaboradores en relación con la compañía. Bien aplicada fomenta la productividad, hace que los colaboradores estén motivados y mantiene relaciones laborales sólidas en todos los niveles de la organización.²

Este proceso que pareciera de fácil aplicación, se convierte en algo sumamente complicado, pues en las tareas del día a día, cada colaborador es un universo con su propia forma de pensar, actuar y comprender su entorno. Lo que puede conllevar a confusiones en el cumplimiento de las metas corporativas.

Implementar la comunicación como una herramienta que facilite el cumplimiento de los objetivos de la institución eficazmente³, es sin duda una necesidad en cualquier negocio y su implementación en tiempos de crisis sanitaria a nivel mundial por el COVID-19 es de suma urgencia. Pues debido a las disposiciones de distanciamiento social, se debe promover el trabajo en casa, y una empresa con una comunicación interna débil, terminaría de quebrarse.

Fue entonces esta necesidad de organización en la empresa para trabajar de forma remota y presencial rotativa y alterna, dio origen a esta investigación, la cual beneficiará a todos los colaboradores de la empresa donde se realizó el proyecto.

² Los encargados de Recursos Humanos que generan estrategias de comunicación organizacional efectivas en sus compañías generan rápidamente niveles exitosos de confianza entre sus colaboradores, lo que se traduce en la obtención de mejores resultados en la organización. Por el contrario, una mala comunicación en la organización genera conflictos de todo tipo. Una comunicación organizacional deficiente por parte de la organización y que va dirigida a sus colaboradores, produce desconfianza. **Invalid source specified.**

³ Eficiencia: capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible. **Invalid source specified.**

Capítulo 1

1. Diagnóstico de Comunicación

1.1. Institución

Central de Radio, S.A.

1.2. Perfil institucional

Como su nombre lo indica se dedica a la comunicación radial, la cual se transmite a nivel nacional por medio de distintas frecuencias y repetidoras. Sus radios, están segmentadas para cubrir todos los estratos y niveles sociales en sus preferencias musicales.

Según los sitios de *internet* Chapín Radios (Albavision, 2020), Emisoras GT (Emisoras.com.gt, 2020) y observación, a continuación se muestra un detalle de las emisoras radiales de Central de Radio S.A. y su formato. Según el último estudio del segundo semestre del 2019 realizado por la empresa Multivex, sus emisoras ocupan las primeras posiciones de rating a nivel nacional.

- Alfa, la radio para sentir

Dirigida a profesionales, clínicas, oficinas, consultorios, amas de casa, personas que ya construyeron su vida, viajan, consumen, tienen poder adquisitivo y les gusta la exclusividad.

Objetivo: Acompañar

Grupo Objetivo: comprendido en edades de 20 a 40 años, niveles socioeconómicos A y B

Temática: *Pop* Romántico inglés – Español, éxitos de los 80's y 90's, éxitos juveniles y baladas

Estructura de contenidos: Farándula, consejos de belleza, experiencias de vida y frases positivas

Cobertura:

97.3 FM - Guatemala, Sacatepéquez, El Progreso, Santa Rosa, Chimaltenango

106.7 FM - Quetzaltenango, Totonicapán, Retalhuleu, Suchitepéquez

107.1 FM – Escuintla

- Galaxia, la picosa

Esta emisora se distingue por su música dirigida al regional mexicano, sus sonidos románticos colocan a esta radio como una de las favoritas entre las amas de casa.

Objetivo: Acompañar

Grupo Objetivo: Edades de 20 a 40 años de los niveles socioeconómicos D y E

Temática: Regional mexicano, rancheras, grupero y romanticismo

Estructura de contenidos: Farándula, deportes, clima, transito, saludos, cumpleaños y consejos.

Cobertura:

88.5 FM - Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, El Progreso

99.9 FM - Chiquimula, Zacapa, Quetzaltenango, Totonicapán, Suchitepéquez, Retalhuleu, Coatepeque, San Marcos

95.9 FM - Alta Verapaz

92.3 FM - Santa Rosa

102.3 FM - Escuintla

106.3 FM - Quiché

94.3 FM - Jalapa

93.5 FM - Izabal

90.9 FM - Petén

- Tropicálida

La mejor música tropical actual y del recuerdo, con programas de entretenimiento, personajes, dinámicas, competencias y promociones.

Objetivo: Entretener

Grupo Objetivo: Edades de 15 a 40 años de los niveles socioeconómicos B, C y D

Temática: Merengue, salsa, cumbia, quebradita y reguetón

Estructura de contenidos: Personajes de barrio, competencias, *Morning shows*, mezclas en vivo y dinámicas

Cobertura:

104.9 FM - Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, Santa Rosa, El Progreso

90.3 FM - Quetzaltenango, Totonicapán, Retalhuleu, Suchitepéquez

105.9 FM - Alta Verapaz

104.3 FM - Baja Verapaz

101.9 FM - Izabal

91.1 FM - Chiquimula, Zacapa

- Xtrema, Mix

Se caracteriza por tener mezclas en vivo en su programación, radio juvenil, con éxitos del momento en géneros urbanos.

Objetivo: Entretener

Grupo Objetivo: Edades 13 a 35 años de los niveles socioeconómicos C, D y E.

Temática: Reguetón, salsa, merengue, cumbia, *rock*, *pop*, electrónica y banda.

Estructura de contenidos: Farándula, consejos de belleza, deportes y virales

Cobertura: 101.3 FM - Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez, El Progreso y Santa Rosa

- La Marca 94FM, la radio de moda.

Radio con un amplio rango de público y edades en sintonía, se distingue pues no solo entretiene si no educa, cuida su programación. Se enfoca en transmitir mayor música y darle al oyente el poder decidir temas o géneros musicales en los ritmos urbanos, salsa, merengue, regional mexicano, electrónico, quebradita.

Buscan en cada uno de sus programas dejar un mensaje positivo, alegrar al oyente y animarlo a dejar por un lado los problemas y pasarla bien.

Grupo Objetivo: Edades de 13 a 45 años de los niveles socioeconómicos B, C, D y E.

Estructura de contenidos: Deporte, farándula, virales, saludos, cumpleaños y concursos con los oyentes.

Temática: *Shows*, mezclas, llamadas en vivo, *WhatsApp*, competencias, redes Sociales

Cobertura: 94.1 FM - Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez, El Progreso, Santa Rosa

- Fiesta, pura energía

Radio con sonidos latinos bailables, dedicada a entretener, transmitir un mensaje positivo. Con géneros como cumbia, reguetón, merengue, salsa, bachata y *pop*. Busca acompañar al escucha con buena actitud y energía positiva.

Grupo Objetivo: edades de 13 a 40 años de los niveles socioeconómicos B, C y D

Temática: Tendencias, virales, datos interesante.

Estructura de contenidos: Saludos, cumpleaños, si lo sabes dilo.

Cobertura:

103.7 FM - Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez, El Progreso, Santa Rosa

89.1 FM - Zacapa, Chiquimula

1.3. Ubicación Geográfica

Dirección:

R.H.M. Solutions, S.A.

4ave 15-73 z10 Edif. Clínicas Médicas Of. 1102 (fiscal)

Parque Majadas z11 Oficinas administrativas SEARS

(depto. RRHH. Corporación Albavisión)

Tel. 23334905

Horarios Regulares: Lunes a viernes de 8 a 17 horas

Horarios de emergencia sanitaria:

Según disposiciones presidenciales



Esta empresa es la encargada de manejar el recurso humano de Central de Radio, S.A. posee impacto únicamente en Guatemala, Guatemala. Sus colaboradores son de etnia ladina y con ascendencia indígena.

Postura de la empresa ante la emergencia: Laborar a puerta cerrada con estricto control de ingreso, en toma de temperatura, uso de mascarilla, desinfección de calzado. Colocación de dispensadores de gel anti-bacteria, rotación de personal para respetar el distanciamiento social. Proporcionar transporte a los colaboradores que necesitan movilizarse y no poseen transporte propio.

Dirección:

Central de Radio, S.A.

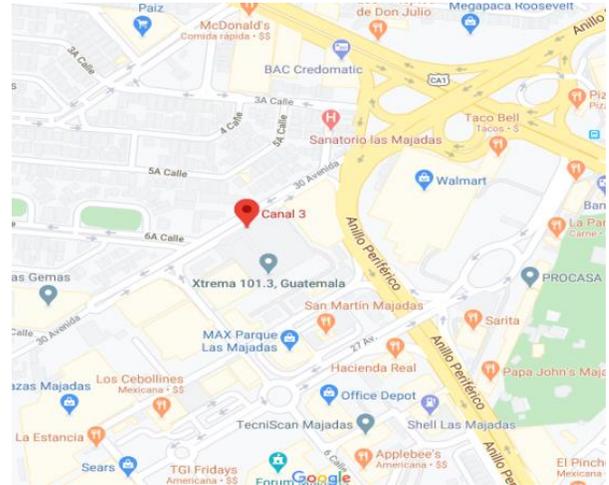
30ave 3-40 z11 Edificio Canal 3 Nivel 3

Tel. 24103150

Horario Regular: Lunes a viernes de 8 a 17:30 horas

Horario de emergencia sanitaria:

Según disposiciones presidenciales



Emisora radial con oficinas en la ciudad de Guatemala, Guatemala, el impacto de la empresa es a nivel nacional pues las radios que la conforman son escuchadas en todo el país, sus colaboradores son de etnia ladina y con ascendencia indígena.

Postura de la empresa ante emergencia: Laborar a puerta cerrada con estricto control de ingreso, en toma de temperatura, uso de mascarilla, desinfección de calzado. Colocación de dispensadores de gel anti-bacterial, rotación de personal para respetar el distanciamiento social. Proporcionar transporte a los colaboradores que necesitan moverse y no poseen transporte propio.

1.4.Integración y Alianzas Estratégicas

Central de Radio, S.A. pertenece a la Corporación Albavisión, quien es una de las corporaciones más grandes y consolidadas a nivel regional.

Grupo Albavisión es una red de medios de comunicación por afiliación de América Latina, cuentan con tecnología de vanguardia en medios afiliados, facilitando los contenidos de interés y calidad para la audiencia principalmente en las áreas de noticias y entretenimiento.

La corporación conecta a 114 millones de personas en 16 países. Los medios afiliados a la red Albavisión, tienen presencia en Centroamérica, Suramérica y el Caribe. El número de afiliados lo conforman 45 canales de televisión, 68 emisoras de radio, 65 salas de proyección cinematográfica y 7 medios impresos los cuales son sus aliados estratégicos para obtener parte de la información internacional de fuentes fidedignas. Los mismos se detallan a continuación.

Región	Norteamérica	Medios por país
País	México	Canal 13

Región	Pacífico	Medios por país
País	Ecuador	<p>Canales: RTS, TVC, La Tele, Tropical TV, Arpegio</p> <p>Radios: Galaxia, Metro, Tropicálida, Joya, Alfa, Tabú, La Tuya, Arpegio</p> <p>Escritos: El Comercio, Ultimas Noticias, Lideres, Súper Pandilla, Familia, Carburando, El Ambateño</p>
País	Perú	Canales: ATV, ATV Sur, NexTV, , La Tele, ATV+, Arpegio

Tabla 2 Red de Noticias Albavisión. Fuente: Albavisión.t

Región	Centroamérica y el Caribe	Medios por país
País	Guatemala	<p>Canales: 3,7,11,13, TN23 y Arpegio</p> <p>Radios: Alfa, Galaxia, Tropicalida, Xtrema, La Marca 94FM, Fiesta, F.M. Joya, Disney, Éxitos 90.9, Ranchera, Éxitos Xela, Flix</p> <p>Cine: Albacinema</p> <p>Digital: Chapín TV / Chapín Radio</p>
País	Rep. Dominicana	<p>Canales: Antena Latina, Canal 21</p>
País	El Salvador	<p>Canales: Canal 12, TUTV</p> <p>Radio: Sonora</p>
País	Honduras	<p>Canales: VTV, Tele 21, Canal 30,12, 16, Más TV, Arpegio</p> <p>Radios: 106.9</p>
País	Nicaragua	<p>Canales: 2,7,9,10, 19, TV Red, Tele 17</p> <p>Radios: Tropicalida, Suprema, Radio Disney Honduras, 95.1, Lite, La Buenísima, 98.7, La picona, La Marca, Amante, Joya, Alfa</p> <p>Cine: Cinemas</p>
País	Costa Rica	<p>Canales: 2, Repetel CDR, Repetel 4, Repetel 6, Repetel 11 Fut TV</p> <p>Radios: Radio Heredia, Pacífico, Managua, Z951, Monumental, Momentos Reloj, La Mejor, Radio Disney Panamá, EXA, Best, Planchaton</p> <p>Cine: Nova</p>
País	Panamá	<p>Radio: Radio Disney Panamá</p>

Tabla 3 Red de Noticias Albavisión. Fuente: Albavisión.tv

Región	Cono Sur	Medios por país
País	Chile	Canales: La Red
País	Argentina	Canales: El Nueve Radios: Aspen, RQP, Arpegio, Radio Continental, Los 40 Argentina, Radio Continental
País	Uruguay	Radios: Radio Sarandí, Sport 890
País	Paraguay	Canales: SNT, Paravisión, C9N, PTV, Sur Radios: RQP
País	Bolivia	Canales: Bolivisión Radio: RQP

Tabla 4 Red de Noticias Albavisión. Fuente: Albavisión.tv

1.5. Origen e Historia

Basado en el artículo de Cesar Urrutia, Historia de las Radiodifusoras y la Alocución en Guatemala. La primera radio en país se remonta a 1929 con Julio Caballeros, quien tras largos años de pruebas alcanzó con éxito la primera transmisión de radio para la ciudad. Se conoció como TGA la cual transmitió marimbas, conciertos y tiempo después programas en horario vespertino y nocturno. Uno de sus programas fue el boletín noticioso de Diario del Tiempo. Sin embargo, por falta de aportes económicos y constantes problemas técnicos dejó de transmitir.

No fue hasta un año más tarde, 1930, que el gobierno de Jorge Ubico fundó e inauguró la primera radio oficial "TGW la voz de Guatemala". Ocho años después en 1938 nace la primer radio privada TGX propiedad de Miguel Ángel Mejicanos y dirigida por Guillermo Andreú, Para mayo de ese año nace Radio Morse y en junio del mismo año la radio de la familia Castillo con Radio Vidaris.

Para 1946 nace en el segundo nivel del club nocturno Ciros, Radio Ciros "La Voz de las Américas" Propiedad de Carlos Castillo Sinibaldi. Al año siguiente surge Radio Panamericana y en 1948 Radio Bolívar la cual cambia su nombre 6 años después a Radio Sonora el 15 de Noviembre de 1954.

Radio Ciros, lanzó el radio periódico Guatemala Flash y en 1948 fue vendido a Francisco Montenegro y Jorge Sánchez quienes posteriormente se lo entregan a Ramiro McDonald. Con el tiempo Radio Ciros cambia de ubicación a la 3ra avenida entre 19 y 20 calle de la zona 1 capitalina donde adquieren el primer teletipo lanzando el primer noticiero televisivo Teleflash y el inicio de canal 3.

Basado en el artículo, Una aproximación a la historia de la televisión de Andrés Barrios. El 18 de septiembre de 1955, financiado por el gobierno de Carlos Castillo Armas, se realizó la primera transmisión televisiva en el país en canal 8 de TGW, las primeras imágenes fueron de Pedro Vargas entonando el Padre Nuestro.

Según Cajas, en el primer semestre del año siguiente inicia transmisiones el primer medio privado "Canal 3" bajo el nombre de la empresa Radio Televisión S.A.

Según Urrutia, Radio Ciroso fue una de las pioneras en el radio teatro y según Cajas el pionero en trasladarlas a televisión. Mientras el radio teatro llegaba a las pantallas, se dio el *boom* de la pantalla chica y el inicio de los patrocinios comerciales en las emisoras radiales.

Cajas, en su libro, indica que las primeras oficinas de Radio Televisión Nacional, canal 3, estuvieron ubicadas en la Z1. Sin embargo fueron devastadas por un incendio en 1961, por ello sus medios estuvieron fuera del aire varios meses. Luego de un tiempo cambian su ubicación a Majadas Z11. Al año siguiente, Radio Televisión Nacional se distingue por su programación educativa.

Tres años más tarde, 1964, Sale al aire un nuevo medio privado "Canal 7". Entre el 1966 y 1967 reinicia operaciones canal 11 con financiamiento de empresarios guatemaltecos y del hondureño Antonio Mourra. La revolución en la televisión fue generada en 1978 con el inicio de operaciones de canal 13 "Tele Trece" con transmisiones de color.

En 1980 Canal 7 es comprado por Elba Lorenzana, (Esposa del Mexicano Miguel Ángel Gonzalez) quien al año siguiente adquiere canal 3 y sus emisoras radiales. En 1988 Bajo el mando de Vinicio Cerezo se anuncia la banca rota de canales 11 y 13, los cuales son adquiridos por Ángel González. Así mismo se anuncia la privatización de los canales 3 y 7 al ser vendidos a la empresa mexicana Televisa.

La empresa mexicana a su vez vende los canales y sus radios en 1992 a Tele Media (Albavisión). Tras el fallecimiento del Hondureño Antonio Mourra en 1995 Propietario de La Cadena azul de Guatemala "SONORA", Radio Mundial, Tele Once y Tele Trece. Junto con la compra de Albavisión se adquieren las radios de Mourra y se forma Corporación de Radios, dividida en dos grupos. Central de Radio y Grupo Radial el Tajín.

En la actualidad las radios que pertenecen a cada empresa se desglosan de la siguiente manera:

Central de Radio: Alfa, Galaxia, Tropicálida, Xtrema, La Marca 94FM, Fiesta y Sonora

1.6. Departamentos o dependencias de la institución

Gerencia: Administración de recursos y personal, vela por el cumplimiento de objetivos.

RRHH: área encargada del recurso humano en la sub-gerencia de Radios, su capacitación, insumos necesarios para el cumplimiento de las atribuciones y cumplimiento de las normas establecidas por la empresa.

Radios: Emisoras radiales del grupo, operadores técnicos de consolas, programadores, DJ's y locutores.

Producción: Grabación, edición y creativos.

Tráfico: Encargados del ingreso y control de pautas comerciales en las emisoras.

Ventas: Atención a clientes y agencias publicitarias en la adquisición de espacios publicitarios en las emisoras radiales.

Promociones: Equipo en cargado de la producción de juegos, actividades de activaciones con las marcas patrocinantes, administración de *suvenires* y premios. Coordinación de paneles promocionales de la radio y equipos para transmisiones fuera de cabina.

1.7. Organigrama

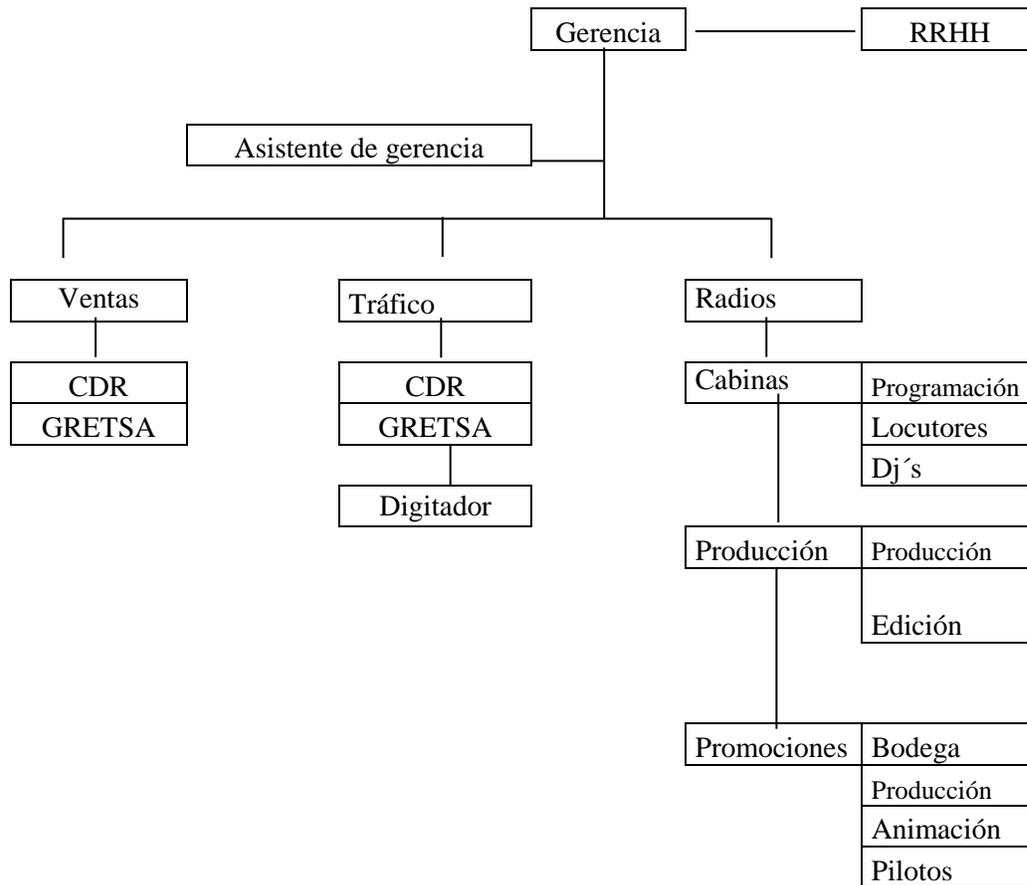


Tabla 5 Organigrama ubicación de plaza. Fuente: Elaboración Propia

1.8.Misión

Mejora constante de la programación, contenido, herramientas técnicas y talento humano para mantener nuestras emisoras en las primeras posiciones de rating a nivel nacional

1.9.Visión

Ser la primera opción de los guatemaltecos para acompañar sus actividades diarias con nuestras emisoras radiales

1.10. Filosofía

Albavisión Guatemala basa su filosofía en el novelista José milla y Vidaurre, en especial en su personaje "Juan Chapín", en donde dice: el ser chapín "es un conjunto de buenas cualidades".

Es por esta razón que los canales y radios afiliados a la red Albavisión Guatemala, creen que "Chapín es sinónimo de credibilidad, tradición y confianza. Esto es la suma de los talentos que concentra más del 80% de la audiencia " (Albavisión)

1.11. Valores

- Credibilidad:

Al consolidarse como uno de los medios de comunicación más sólidos y grandes del país, con amplia historia y alcance a nivel nacional, fuentes oficiales, fiables y fidedignas de información.

- Responsabilidad

Con los accionistas, en el cumplimiento del objetivo de la corporación. Con nuestros colaboradores, proporcionarles el equipo y capacitaciones necesarias para su desarrollo dentro de la corporación.

Con la sociedad, al cuidar nuestra programación con diversos contenidos que aporten valor a nuestros oyentes.

Con el país al mantener informada a la población con los sucesos trascendentales a nivel nacional e internacional.

- Disponibilidad

Con nuestra audiencia, transmitiendo nuestra programación 365 días del año las 24 horas al día e interactuando con los escuchas por las distintas vías de comunicación a su alcance.

Con clientes y proveedores dándoles la confianza y seguridad en que sus solicitudes serán atendidas con rapidez y se les dará el seguimiento adecuado.

Interna, al contar con la seguridad de atención a cada uno de nuestros colaboradores quienes hacen posible que Central de Radio S.A. se consolide como la empresa con las radios mejores posicionadas a nivel nacional.

- Tradición

Conservando y realzando las costumbres y tradiciones de la sociedad guatemalteca.

1.12. Estándares de Servicio

- Calidad

En programas, contenido y estructura de nuestros programas radiales.

- Calidez

Con nuestros escuchas, clientes y proveedores, impulsando el lado humano de la corporación, conservando cualidades únicas de los guatemaltecos propiciando la confianza e identificación de los mimos con nuestra empresa, radios, locutores, programas y segmentos.

- Adaptación al Cambio

Constante aprendizaje de nuestra audiencia; sus gustos y preferencias, adaptándonos a esos cambios generacionales inminentes que ocurren con el tiempo, y ser las emisoras radiales que se adapten a sus necesidades y estilos de vida.

1.13. Objetivos Institucionales

Desarrollo constante de nuestros accionistas, colaboradores, escuchas y sociedad, ofreciendo programación de calidad en cada una de nuestras radio emisoras.

1.14. Público Objetivo

Central de Radio, S.A. posee siete emisoras radiales, cada una de ellas se enfoca a distinto público objetivo dentro de la sociedad guatemalteca, como se indica en páginas anteriores, y abarca los estratos sociales A,B,C,D,E.

A continuación se explicarán estos niveles de estratificación. Iniciando por comprender el concepto y motivo de la clasificación. Cabe mencionar que el concepto actual de estratificación social nace con la revolución industrial⁴

Díaz Castellanos en su libro "Las Clases sociales en ciudad de Guatemala 1964 – 2002" refiere varios conceptos de estratificación, de los cuales se toma el concepto más acertado a esta investigación.

" [...] división de una sociedad en estratos [grupos] de personas que tienen desigual acceso a recompensas materiales y simbólicas, así como de oportunidades de vida, de acuerdo al criterio de valoración privilegiado por una sociedad" (Díaz Castellanos, 2011)

Díaz, explica que existen dos grandes teorías de estratificación social, la marxista se basa en la propiedad de los medios de producción como principio clasificador. La segunda teoría es funcionalista, esta estratifica a los individuos más en función de factores de carácter subjetivo como prestigio, formas de vida, costumbres, tendencias, hábitos de consumo etc.

Trasladando esta información a comunicación, la ciencia que estudia la relación de los estratos sociales y el consumismo es el *Marketing* quien llama a la estratificación como segmentación de mercado. Esta ciencia lo describe como la "investigación que identifica sub conjuntos de consumidores, identificando las necesidades y deseos de cada grupo a efecto de desarrollar bienes y servicios específicos para satisfacerlos"⁵

⁴ En la Revolución industrial, la propiedad se hizo símbolo de rango e instrumento creciente de dominio. En sus inicios, los capitalistas ocuparon el lugar de los grandes terratenientes y la nobleza, mientras que el proletariado ocupó el de los trabajadores rurales y pequeños campesinos, es decir de los dependientes de dueños los medios de producción. (Díaz Castellanos, 2011)

⁵ Los medio radiales se basan en la segmentación para determinar las características de su audiencia.

Los criterios que se usan para la segmentación son:

Según el estudio de mercadeo realizado por el gobierno de España, las características que se evalúan son: geográficas, demográficas y psicográficas. La primera se refiere a lugares físicos de vivienda, movilidad y características de los mimos. La segunda se basa en datos estadísticos de las poblaciones según su estado, distribución en un momento determinado o según su evolución histórica. La última se refiere en actitudes, aspiraciones, personalidad, valores, opiniones, intereses y estilos de vida.

Características Geográficas: País, Región, municipio, aldea, tipo de hábitat, tamaño de población, clima, principal actividad económica, etc.

Características Socio-demográfica: Sexo, edad, escolaridad, tipo de vivienda, etc.

Características Psicográficas: Tipo de "producto" a consumir, beneficio deseado, forma de "uso", necesidad de adquisición, fidelidad a una marca, motivo de selección, etc.

Según los datos recabados por las empresas encargadas de estos estudios se clasifica la sociedad en los siguientes estratos. Para definir cada grupo se toman los datos del estudio de mercado en Guatemala realizado por la Cámara Oficial Española de Comercio en Guatemala.

A: Tiene en promedio un nivel educativo universitario siendo el más bajo licenciatura, se desempeña como gran empresario, gerentes, directores. Si es propietario no labora en su propia empresa, tiene personal a cargo de la misma. Y si labora lo hace en importantes empresas del país y región. Vive en condominio o apartamentos en las zonas exclusiva con amplios espacios y jardines, posee más de una propiedad y vehículo de lujo.

Tiene más de tres personas de servicio y guardaespaldas, los hijos estudian/viven en el extranjero. Viajan con mucha frecuencia. Pasan el mayor tiempo fuera del país.

B: Graduados universitarios, administrativos de alto nivel, gerentes, profesionales independientes. Tienen vivienda propia y lujosa, ubicada en zonas y colonias residenciales, poseen al menos dos vehículos de modelos recientes. Tienen una o más personas a su servicio. Los hijos asisten a los colegios más renombrados del país, o bien a colegios del extranjero. Viajan frecuentemente.

C+: Nivel educacional universitaria. Ejecutivos de empresas privadas o públicas, dueños de medianas empresas, gerentes o ejecutivos secundarios en empresas grandes.

Casa o departamento propio, uno de cada cuatro hogares cuenta con servidumbre. Viven en sectores residenciales o colonias. Posee uno o dos vehículos de modelos no recientes. Viajan aproximadamente una vez al año con toda su familia. Se consideran las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio. Los hijos son educados en primarias y secundarias particulares de renombre, y con esfuerzos terminan su educación en universidades privadas caras o de alto reconocimiento.

C: Su nivel educacional se encuentra en estudios primarios y secundarios completos, solo algunos logran con esfuerzo nivel universitario y muy pocos lo finalizan. Por lo general son profesionales, o dueños de pequeñas empresas, ejecutivos de mandos medios.

Casa o departamentos propios y rentados. Habitan en casas modestas, no de lujo, pero confortables, generalmente con tres habitaciones, en colonias de casas iguales, con jardín pequeño y algunas veces sin garaje. La mayoría poseen al menos un automóvil, regularmente es para uso de toda la familia.

Destaca como pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnico y obreros calificados. Los hijos algunas veces llegan a realizar su educación básica (primaria/secundaria) en colegios privados, terminando la educación superior en entidades públicas. No viajan constantemente y si lo hacen es dentro del país. Pocos cuentan con servidumbre por día.

D: Nivel educacional con estudios primarios completos y secundarios incompletos. Puede ser obrero, dependiente, auxiliar de actividades especializadas, obreros sin especialización alguna como conserjes, mensajeros, taxistas, comerciantes fijos o ambulantes (plomaría, carpintería). Varios miembros de la familia contribuyen a los ingresos familiares.

La mayoría en casa rentada. Habitan en casas modestas, localizadas en barrios y colonias populares. Generalmente no poseen vehículo propio y se transportan a través de motocicletas y transporte colectivo. No viajan. La mayoría se dedican a trabajar en la economía informal. Los hijos asisten a escuelas públicas.

E: Nivel de educacional escaso y muchos no han cursado estudio alguno. Realizan tareas que no requieren ningún conocimiento, usualmente no tiene trabajo fijo, sino solamente trabajos de oportunidad. Poseen viviendas precarias en zonas marginales, casas de construcción rústica, con frecuencia sin piso o alquilan un cuarto en un palomar. No poseen comodidades fuera de televisor y radio. En un solo hogar suele vivir más de una generación y son totalmente austeros.

Según los datos anteriores Central de Radio, S.A. segmenta sus radios de la siguiente forma:

Radios Plus: Alfa Estrato Dirigido A y B (música pop romántica)

Radios Populares:

Juveniles = Xtrema

Estrato C, D (géneros urbanos sin censura)

Familias = Tropicálida Estrato B, C (géneros latinos bailables)

Jóvenes adultos, padres de familia jóvenes = La Marca C, D, E (géneros urbanos censurados)

Comercios populares, transportistas = Galaxia C, D, E (música grupera)

Al segmentar sus emisoras de esta forma, pueden especializarse y llenar sus exceptivas musicales que hacen que las radios se mantengan como las numero uno en su género.

En la actualidad todos los sectores de la sociedad se han visto afectados por la crisis sanitaria COVID-19 desde su ingreso al país en marzo del presente año, la población posee restricción de locomoción, algunas empresas han cerrado operaciones, otras se han visto en la necesidad de suspender contratos laborales y otras empresas tratan de seguir en el mercado pero con horarios de atención irregulares.

Por ello, los escuchas sintonizan la radio para distraerse del estrés generado por la pandemia, buscar comentarios positivos y confirmar la información proporcionada por el gobierno central. Por lo que Central de Radio, S.A implementa capsulas de higiene para prevención del contagio de COVID-19 así como recordar a los escuchas las normativas gubernamentales en voz de sus locutores.

Al ingreso de la pandemia, se implementó el llamado a mantener la calma a la población, conforme esta fue avanzando se reforzó la prevención, mostrando una vez más el compromiso de la empresa con la sociedad.

Al percibir la incertidumbre de la población ante la inminente amenaza del COVID-19 la programación no fue modificada sin embargo los horarios de actividad e interacción de los escuchas fue modificada. Al inicio de la pandemia, la actividad iniciaba a las 9 am sin embargo con la modificación de las disposiciones presidenciales y la activación de empresas la actividad regresó a percibirse desde las 6am.

1.15. Diagnóstico

Para realizar el proyecto EPS se toma en cuenta al grupo radial que ocupa las primeras posiciones a nivel nacional. Central de Radio, S.A.

Se realizaron conversaciones con las autoridades de la empresa y se determinó el apoyo que la empresa necesitaba, lo cual fue la necesidad de realizar mediciones de comunicación vertical y horizontal. Para que la empresa pueda realizar esta medición necesita tomar los datos para las interrogantes de un formato llamado "Descriptor de puesto" este formato actual carece de la información necesaria, y esta información se desprende de las políticas. Por esto se apoya a la empresa, con la creación de este formato.

Para realizar esta acción se utilizan metodologías aplicativas, descriptivas, aplicadas así como una mezcla del método cualitativo y cuantitativo. En el siguiente enunciado se explicará cada una de ellas.

Para la preparación de los investigadores, la dirección del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura otorgó distintos talleres y conferencias por catedráticos y profesionales en comunicación para brindar apoyo a los estudiantes.

En las conferencias se brindó apoyo con los temas de Estrategias, árbol de problemas, normas APA, Diagnóstico comunicacional, elaboración de informes, comunicación organizacional, comunicación y crisis, redacción de objetivos, análisis de datos, etc.

1.16. Técnicas de recolección de datos

En cualquier investigación, es necesario obtener los datos a estudiar y analizar, estos no es posible sin la ayuda de instrumentos que permitan visualizar el estado actual del objeto de estudio, que posteriormente conllevarán a un plan de acción que solucione la problemática y establecer los medios necesarios de comunicación que permitan la continua ejecución del plan de acción.

Estos instrumentos son dictados por las metodologías a utilizar para la gestión del proyecto, y su importancia radica en que las técnicas e instrumentos de recolección reúnen los datos más relevantes que se han de conocer para dirigir el proyecto⁶, sin embargo para saber qué instrumentos utilizar es necesario definir la metodología a utilizar.

En este estudio se utilizaron las técnicas de entrevistas y observación. A continuación se detallará cada una de ellas

1.16.1. Metodología de investigación

La Real Academia Española muestra tres definiciones de método. La primera, como el modo de hacer con orden. La segunda como la obra que enseña los elementos de una ciencia o arte y la última como el procedimiento que siguen las ciencias para hallar la verdad, enseñarla o exponerla.

La metodología de la investigación, comprende desde el nacimiento de la idea, hasta la redacción del informe final. Diseña el proceso y la estrategia para explicar la realidad del fenómeno. (Rocha, 2015)

⁶ Las Técnicas de recolección ayudan a discernir lo esencial de lo secundario, al mismo tiempo pueden emplearse en sí mismas como herramienta de comunicación. (Universidad Internacional de Cataluña, 2020)

Se comprende entonces que el método es el camino a seguir por ende lo primero a realizar es determinar qué tipo de investigación se realizará según los hallazgos obtenidos.

A continuación se describen las metodologías implementadas, tomando como final una metodología mixta con las que se detallan a continuación.

Por su profundidad: Descriptiva.

Según Prieto la investigación descriptiva intenta determinar las causas y consecuencias de un fenómeno, no solo busca acercarse y describirlo; también busca "el qué" y "por qué" de las cosas, además del "cómo" han llegado al estado en cuestión. Para ello se vale de la correlación entre dos o más variables dependientes e independientes que pueden estar afectando al fenómeno estudiado y la observación directa.

Por su naturaleza: Mixta pues mezclará lo cuantitativo y lo cualitativo.

Este método presenta una perspectiva más amplia y profunda, se puede medir de forma cuantitativa la frecuencia, amplitud, magnitud y generalización y de forma cualitativa la complejidad, profundidad y para la comprensión de la información. Permite diversidad de herramientas para recolección de datos.

Debido a la crisis sanitaria por COVID 19 se mezclará la obtención de datos en campo y documental. De campo pues la observación se realizó antes de la crisis sanitaria y documental pues la mayoría de los datos específicos fueron recolectados por documentos proporcionados de forma digital. Por ello y por lo descrito con anterioridad se toma el método mixto con las metodologías antes descritas.

1.16.2. Técnicas de recolección de datos

La investigación diagnóstica del EPS inicia envuelta de polémica debido a la crisis sanitaria mundial a raíz del COVID-19. Esta ingresa a Guatemala el 13 de Marzo. El presidente de la república Alejandro Giamattei en cadena nacional traslada las disposiciones presidenciales para salvaguardar las vidas de la población, en ellas se anuncia el toque de queda parcial desde las 16 horas, el cual posteriormente fue trasladado a las 18 horas y por ultimo a las 21 horas, así como la solicitud de fomentar el tele trabajo entre otras medidas.

Debido a las disposiciones presidenciales, las empresas deben proporcionar a sus colaboradores las medidas de higiene (mascarilla y gel anti-bacterial como mínimo) y distanciamiento social si desean continuar sus labores, modificar sus horarios laborales para que sus empleados estén en su casa para el horario de toque de queda y asegurar el transporte de sus colaboradores pues se paralizó al transporte público. Además se solicita a la población no salir de sus casas para evitar contagios masivos.

Estas medidas golpearon la economía a nivel mundial y nacional, pues las personas ya no pueden circular libremente, por ende el consumo disminuyó en gran manera, por lo cual muchas empresas se vieron en la necesidad de trabajar desde casa.

En el caso de Central de Radio, se tomaron las siguientes medidas:

- Alternación y rotación de personal que se presenta en las instalaciones.
- Identificar las plazas clave para el funcionamiento y sostenimiento de las radio para solicitar su presencia en las instalaciones.
- Implementación de medidas sanitarias de higiene.
- Trabajo desde Casa.

Por ende las técnicas aplicables del método mixto de investigación fue observación y entrevistas, más adelante se explicará a detalle cada una.

1.16.3. Observación

Como su nombre lo indica se basa en la observación de fenómenos sobre los cuales se puede ejercer control, por lo regular es no participante por ello necesita de algún miembro del grupo quien presente al investigador con un objetivo distinto de la investigación real para ser aceptado sin modificar los comportamientos.

En el caso del investigador de este proyecto, ingresó a laborar en la empresa, por lo que se presenta como miembro del equipo de nuevo ingreso. La persona encargada de presentar al epesista fue el representante de Recursos Humanos en la gerencia de radios así como el Gerente general de Radios y el Sub Gerente. Se inició el proceso como parte de la capacitación en el cual el investigador debía convivir una semana en cada área en la empresa para comprender los procesos de dicha área.

Pasos para la realización de la observación:

Planteamiento:

- ¿Qué se observará?

Las actividades que realiza cada grupo de colaboradores, en quienes se apoyan, cómo distribuye su trabajo y la carga del mismo.

- ¿Quiénes se observarán?

Los distintos grupos de colaboradores según su rango vertical descendente.

- ¿Cuándo se realizará?

En su jornada laboral dependiendo de los horarios asignados

- ¿Dónde se realizará?

En cada una de las áreas de los distintos departamentos

Universo y muestra:

Debido a que las áreas están estratégicamente distribuidas para un mejor apoyo a cada uno de los colaboradores, se dividen en pequeños grupos de máximo de diez personas, por lo que tomar una muestra específica de cada área en esta etapa no es conveniente, se toma el universo para realizar esta técnica.

- Cronología

Cada semana fue asignada un área distinta para observar, durante todo su turno laboral, esa semana se tuvo la oportunidad de conocer a cada colaborador, el cual explicaba de forma general su función el orden de sus atribuciones y la forma en cómo se prepara para realizarla.

- Frecuencia y periodicidad

Esto se Realizó de lunes a viernes en la jornada laboral según se modificaban los horarios por las restricciones presidenciales.

- Acontecimientos

Se observó si el colaborador posee el equipo, capacitación, aptitud, actitud, orden y compromiso para realizar sus atribuciones asignadas.

- Conductas

Actitud de servicio, pasión por su trabajo, identificación con la empresa y compromiso.

Formato a Utilizar:

Presencialmente se utilizó una agenda para anotar las indicaciones dadas por la persona con la que se realizaba la "Capacitación diaria". Posteriormente se realizó un *check list*.

Entrenamiento del observador:

Al inicio se sostuvo una reunión con el gerente y sub gerente de radios quienes indicaron que información necesitaban que se observara, basado en ello se realizó el *check list*.

Especificación de los miembros observados:

Según indicaciones de gerencia se observaría por rangos, programadores, directores, locutores, productores, tráfico, ventas y promociones.

Prueba de formato:

Se inició con la observación de radio Alfa y al día siguiente por la mañana se realizó una reunión con gerencia para verificar si lo solicitado se había observado y si las preguntas eran suficientes para recabar la información, se modificó el cuestionario.

Aplicación de la observación:

Desde el inicio se aplicó únicamente la observación no participativa, como persona ajena a la corporación.

Luego se continuó con la aplicación de la observación participativa, en las distintas cabinas Alfa, Tropicálida, Galaxia, Xtrema, La Marca 94.1 y Fiesta. Al tercer día de la observación en cabina se inició con la observación de la comunicación informal horizontal en las áreas comunes como pasillos, convivencias, área de cafetería, etc. Se continuó con el área de producción, ventas, tráfico y por último promociones.

1.16.4. Documentación

Cuando se inició la investigación, al no poseer documentos físicos de la institución educativa que respaldarán el estudiante. La empresa indica que debido a políticas internas no es posible brindar documentación oficial de la institución.

Al presentarse la documentación de respaldo, la crisis de COVID-19 inició en el país y con ello las medidas de prevención, por lo cual no fue posible el acceso con las personas de recursos humanos, sin embargo la fase diagnóstica del ejercicio profesional supervisado daba inicio por lo que se procedió a la investigación de información de la empresa en los sitios de internet de la corporación.

Los cuales son:

- <http://www.albavision.tv/>
- <http://www.albavision.tv/guatemala>
- <https://chapinradio.com/>

Para la obtención de información teórica que respalda la investigación se consultaron documentos digitales, tales como: Libros, artículos, ensayos, tesis de grado, estudios de universidades Europeas, Ecuatorianas y Mexicanas así como bibliotecas digitales de universidades nacionales como la Universidad de San Carlos de Guatemala, Universidad Rafael Landívar y Universidad Mariano Gálvez.

1.16.5. Entrevista

El fin de la entrevista es solicitar información directa con la fuente primaria, en este caso los colaboradores. Al inicio de la investigación fue posible realizar reuniones y entrevistas presenciales antes de la emergencia por COVID-19.

Las primeras entrevistas se realizaron con los gerentes de radios y recursos humanos, para comunicar, los ideales de la empresa, lo que necesitan realizar y las problemáticas actuales para realizar dichos proyectos, así mismo se informa el objetivo del EPS y los requerimientos de la universidad. Al llegar a un acuerdo la empresa contrata al investigador como colaborador de Central de Radio, S.A. y conceden el permiso de realización del proyecto en la institución.

Cuando se presenta al investigador con los colaboradores como nuevo miembro del equipo, se inició con la entrevista no estructurada dirigida. Se seleccionó este tipo de entrevista por ser flexible, abierta, sin formato establecido que permite el flujo de información sin ser forzada, en un ambiente natural de conversación, pero regida por el objetivo principal, con una guía principal.⁷

La guía y objetivos de la entrevista fueron los mismos parámetros de la observación los cuales fueron brindados por gerencia para verificar si lo observado era certero o su interpretación fue subjetiva alejada de la realidad de los colaboradores.

⁷ La entrevista no directiva es una aproximación basada en un proceso de interacción que favorece la expresión libre del entrevistado y la escucha activa del entrevistador, se orienta a clarificar conductas, fases críticas, etc. Permite identificar y clasificar problemas, sistemas de valores, comportamientos y estados emocionales. **Invalid source specified.**

Las primeras entrevistas se realizaron a las personas de cabina (Locutores, Dj's, Directores y programadores), las preguntas se basaban en el organigrama, preparación para su turno, audiencia, canales de interacción, programación y contenido de la misma.

La radio piloto de aplicación fue ALFA, al día siguiente se tuvo una reunión presencial con gerencia en donde se expusieron los resultados obtenidos. También se verificó que faltaban cuestionamientos para verificar si los colaboradores se sienten cómodos en la corporación y libres para expresar sus ideas de mejora de programas y segmentos. Además del ambiente laboral entre compañeros, por lo que se añadió a la guía.

Se continuaron las entrevistas de la mano con la observación en las distintas cabinas radiales de la corporación, posteriormente se inició con el departamento de ventas, realizando entrevistas de forma presencial con los colaboradores. Sin embargo aquí se utilizó la entrevista de profundidad.⁸

Para ello se propiciaron escenarios de confianza dentro de la institución para poder "platicar" con libertad y con puntos de vista subjetivos de lo que ocurre dentro de la institución, por medio de relatos de circunstancias donde la comunicación fue entorpecida generando problemas con clientes importantes para la empresa. Fue en esta fase donde se detecta la mayor problemática.

⁸ Este tipo de entrevistas posee el formato de una conversación entre iguales, donde el investigador es el instrumento y no lo escrito en un papel, avanza lentamente planteando preguntas no directivas. Existen tres tipos: Historias de Vida (experiencias), Aprendizaje (los interlocutores son los informantes describiendo lo que sucede y sus percepciones) y de escenarios (situaciones y personas con características similares). **Invalid source specified.**

1.17. FODA

Esta técnica es utilizada para conocer la perspectiva actual de un objeto de estudio, nace del acrónimo formado por las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se le puede llamar DAFO dependiendo del orden en el que se quieran utilizar.

Según la conferencia impartida por la Licenciada Pineda de Corzo, esta es una herramienta que determinará la línea de acción y los planes estratégicos. Las fortalezas y debilidades se refieren en su mayoría a los aspectos internos de la organización, mientras que las oportunidades y las debilidades se refieren a los aspectos externos.

Este es parte fundamental del diagnóstico, pues permitirá poder tomar las decisiones estratégicas oportunas, Según Roberto Espinoza. De aquí es posible visualizar la vía de acción para solventar la problemática identificada.

El análisis externo de la empresa identifica los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Y el análisis interno de la empresa, identifican los factores internos clave como por ejemplo los relacionados con: financiación, *marketing*, producción, organización y demás. (Espinoza, 2013)

Interno		
Fortalezas	Radios mejores ranqueadas Fidelidad de la audiencia Empatía locutores-escuchas	El público se identifica con los locutores, les gusta la forma en que conducen los programas, sus segmentos y dinámicas
Oportunidades	Modernización / Actualización Re-Estructuración Re-Ordenamiento	Debido a ordenamientos internos, es posible realizar cambios en estructuración.
Debilidades	Sistemas antiguos Problemas comunicacionales verticales y horizontales	Algunos procesos son demasiado burocráticos, y los sistemas de los equipos no están a la vanguardia de la tecnología
Amenazas	Covid-19 Alta oferta y poca demanda de pauta comercial Imposibilidad de hacer actividades con móviles en las radios o rifas de premios	La publicidad sufrió una caída notable con el cierre del país y esto golpeo la radio con su principal fuente de ingreso.

Externo		
Fortalezas	Posicionamiento de la empresa Solidez Credibilidad	Debido a que las emisoras y canales fueron de los primeros en el país.
Oportunidades	Consolidarse por encima de la competencia	La crisis sanitaria, le brinda al medio la oportunidad de aliarse con sus clientes para consolidarse por encima de la competencia que ha sido afectada en mayor manera.
Debilidades	Procesos empíricos	Es necesario simplificar los procesos a los clientes
Amenazas	COVID-19 Caída de la economía a nivel mundial y nacional	El golpe a las empresas por el cierre de país es inevitable

Tabla 6 FODA Central de Radio, S.A. Fuente: Elaboración propia

1.18. Problemas Detectados e Interpretación de Resultados

Desde el ingreso del epesista, la empresa mostró expectativa con el apoyo que obtendría en solucionar uno de sus grandes inconvenientes, la comunicación interna tanto vertical como horizontal. Las primeras conversaciones presenciales antes de la emergencia sanitaria, el gerente de Radios expresó que se desea realizar un "ordenamiento del negocio" que inicie desde adentro de la empresa y que impacte a los clientes y escuchas.

La forma de realizar este ordenamiento interno, es despejar las atribuciones de cada colaborador para que realice la actividad que le corresponde según su puesto y no sobrecargarlo con actividades que no le corresponden y le ocupan la mayor parte del tiempo impidiendo o atrasando su función principal.

Al presentar la solicitud de prácticas en el departamento de recursos humanos, expresan la necesidad de realizar una evaluación a los colaboradores para medir sus competencias y clima laboral y así llevar un mejor control de qué puntos reforzar para un mejor desempeño de los colaboradores.

Lo anterior pareciera no tener relación alguna con comunicación, sin embargo se refiere a comunicación organizacional interna, cultura e identidad, como ejes de la acción empresarial. Estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la organización.⁹ En este aspecto, la comunicación se constituye en una herramienta estratégica para los procesos de re-definición de las relaciones de la

⁹ A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. La comunicación organizacional se describen como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco. **Invalid source specified.**

organización con su entorno, interacción con sus públicos tanto internos - externos e identidad corporativa.

Desglosando la información anterior para una mejor comprensión, se puede decir que la comunicación organizacional no se refiere sólo a los mensajes que se transmiten de jefe a colaborador y de colaborador a iguales o viceversa, sino a los actos de comunicación en sí. Al comportamiento mediante el cual las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes.

Carlos Fernández Collado, en su libro "La comunicación en las organizaciones", describe la comunicación organizacional como esencial para la integración de las funciones administrativas. Pues los objetivos empresariales se deben comunicar para desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los colaboradores para que desempeñen sus funciones correctamente en esta estructura.

De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación del ambiente laboral conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Y mediante ella se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. (Collado C. F., 1999)

Basado en lo anterior ambas necesidades que en su inicio parecían distintas, se concentran en el ordenamiento vertical y horizontal de las áreas para la delegación de las personas que dirigirán cada área y que ellas sean las únicas fuentes de información descendente y ascendente oficiales, esto conllevará a que el proceso comunicacional se efectúe sin tropiezos. A continuación se detallan los hallazgos obtenidos en el diagnóstico que llevaron a detectar esta problemática.

1.18.1. Observación

1.18.1.1. Tipo de observación: Externa, no estructurada

Realizada del 15 de Diciembre 2019 al 2020 28 de Febrero 2020 en horario de 8 a 17:30 horas de lunes a viernes.

Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Área de radios	No posee identificación	Imagen	Pegar adhesivos en las puertas de ingreso identificando el área
Existencia de cartelera	No posee acceso a todos los colaboradores	Comunicación vertical	Modificar ubicación cerca del área de marcaje
Existencia de buzón de sugerencias.	Más cercano al área de canales que de radio	Retroalimentación	Colocarlo en la intersección de radios y televisión
Distribución de espacios físicos	Correcta distribución	locomoción y comunicación horizontal	No se identificó problemática
Uniforme	Muy pocos colaboradores lo usan	Identidad corporativa	Capacitación de identidad corporativa e imagen
Gafete de identificación	Es portado pero no a la vista	Identidad corporativa	Capacitación de identidad corporativa e imagen

Tabla 7 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

1.18.1.2. Tipo de observación: Participativa, Estructurada

Realizada Enero - Marzo 2020 en horario de 8 a 17:30 horas de lunes a viernes.

Para este tipo de observación, se recibieron directrices de gerencia indicando la información específica que necesitaban obtener por área.

Área: Cabinas	
Guía de observación	Información a obtener
Turnos de las radios	Relación entre compañeros, clima laboral
Vías de comunicación y frecuencias	Conocimiento base de su puesto de trabajo
Público objetivo	Forma de dirigirse y tratar a su audiencia, identificación de contenidos de interés para sus escuchas
Metodología por turno	Nivel de léxico, tono del locutor para identificarse con su audiencia, calidad de programas, tipo de música que maneja.
Contenido	Qué nivel de información le interesa a su público
Patrocinadores	Que tanto buscan los patrocinadores ese programa, Cantidad de rating, es buena su programación que es buscada por los patrocinadores
Segmentos	Calidad de segmentos, poseen participación del publico
Interacción	Vías de contacto más utilizadas, por horario

Tabla 8 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Área: Ventas, Tráfico, Producción y Promociones (administrativas)	
Guía de observación	Información a obtener
Trabajo en equipo	Identificar puntos de mejora
Clima laboral	Identificar puntos de mejora
Conocimientos básicos	Identificar qué factores se deben capacitar y reforzar
Liderazgo	Identificar a los líderes para empoderamiento
Involucramiento	Identificar qué rol posee cada uno del equipo y reforzar las debilidades

Tabla 9 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Área: Cabinas			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico de la emisora	Información visible	Identificación de espacios comunicacionales	Mayor aprovechamiento y ordenamiento
Clima laboral	Soleado con nubes	Comunicación horizontal	Promoción del trabajo en equipo
Público objetivo	Identificado y claro para cada colaborador	Segmentación de mercado	No se identificó problemática
Metodología por turno	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación horizontal	No se identificó problemática
Planificación de turnos	Pocas personas planifican su turno	comunicación intrapersonal	Motivar a los colaboradores a superarse día con día
Patrocinios	En horarios específicos	Imagen externa	Realización de una escaleta a detalle por turno
Interacción con escuchas	Alta	Canales de comunicación accesibles	No se identificó problemática

Tabla 10 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Área: Ventas			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Deficiente	Comunicación vertical	Capacitación específica Manuales de políticas Manual de atribuciones, productos y costos
Clima laboral	Soleado con nubes	Comunicación horizontal	Realizar actividades para reforzar la confianza entre el equipo
Metas claras	Deficiente	Comunicación vertical	Planificación de Metas y enfoques
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Deficiente	Comunicación vertical	Establecer una sola política y persona para la adquisición de equipo
Atención al cliente	Buena atención al cliente externo más no al interno	Comunicación horizontal	Despeje de atribuciones
Trabajo en equipo	Deficiente	Comunicación horizontal	Realizar talleres de trabajo en equipo
liderazgo	Necesita refuerzo	Comunicación interpersonal	Empoderamiento
Involucramiento	Necesita Refuerzo	Comunicación intrapersonal	Motivar a los colaboradores

Tabla 11 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Área: Tráfico			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Claro	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Clima laboral	Soleado con nubes	Comunicación horizontal	Promoción de talleres que refuercen el compañerismo
Metas claras	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación vertical	Planificación de Metas y enfoques
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Se cuenta con el mismo	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Atención al cliente	Buena atención al cliente externo más no al interno	Comunicación horizontal	Despeje de atribuciones
Trabajo en equipo	Deficiente	Comunicación horizontal	Realizar talleres de trabajo en equipo
liderazgo	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación interpersonal	No se identificó problemática
Involucramiento	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación intrapersonal	No se identificó problemática

Tabla 12 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Área: Producción			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Claro	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Clima laboral	Soleado	Comunicación horizontal	No se identificó problemática
Metas claras	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Se cuenta con el mismo	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Atención al cliente	Buena atención	Comunicación horizontal	Motivar la creatividad y autoaprendizaje
Trabajo en equipo	Necesita Refuerzo	Comunicación horizontal	Motivar al personal
liderazgo	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación interpersonal	No se identificó problemática
Involucramiento	Necesita Refuerzo	Comunicación intrapersonal	Motivar al personal a la mejora continua

Tabla 13 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Área: Promociones			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Claro	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Clima laboral	Soleado	Comunicación horizontal	No se identificó problemática
Metas claras	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Se cuenta con el mismo	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Atención al cliente	Buena atención	Comunicación horizontal	Motivar la creatividad y autoaprendizaje
Trabajo en equipo	Necesita Refuerzo	Comunicación horizontal	Motivar al personal
liderazgo	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación interpersonal	No se identificó problemática
Involucramiento	Necesita Refuerzo	Comunicación intrapersonal	Motivar al personal a crecimiento en la empresa

Tabla 14 Guía de Observación e interpretación. Fuente: Elaboración propia

1.18.2. Entrevistas

1.18.2.1. Entrevista no estructurada

Este proceso se llevó a cabo de Enero a Febrero 2020 en horario de 8 a 17:30 horas de lunes a viernes acompañado por la observación para corroboración de los datos subjetivos y obtener los datos certeros en voz de los involucrados en el día a día.

Basado en la guía de datos a obtener proporcionada por gerencia se crearon los cuestionarios los cuales en ambos tipos de entrevistas se trataron de seguir sin la utilización de un material físico si no se llevaron a cabo como una plática informal entre iguales dentro de la empresa, para generar ese ambiente de confianza y obtener datos no manipulados.

Área: Cabinas		
Guía	Información a obtener	Preguntas clave
Turnos radios	Relación entre compañeros, clima laboral	¿Cuántos turnos hay en la radio? ¿Quiénes están en esos turnos?
Vías de comunicación y frecuencias	Conocimiento base	¿Cuáles son las vías de comunicación a cabina? ¿A qué departamentos llega la señal?
Público objetivo	Forma de tratar a su audiencia, identificación de contenidos de interés para sus escuchas	¿Trato de tú, vos o usted? ¿De dónde se reportan más escuchas? ¿Qué rango de edades escuchan la radio? ¿A qué tipo de estímulos responde mejor su audiencia?
Metodología por turno	Nivel de léxico, tono de locutor, calidad de programas, tipo música	¿Qué personajes hay en su turno? ¿Qué formatos de música utilizan? ¿A qué hora hay más interacción?
Contenido	nivel de información de interés del público	¿Qué segmentos hay en su turno?
Patrocinadores	patrocinadores de los programas, <i>rating</i> , programación buscada por los patrocinadores	¿Cuánto duran los cortes en su turno? ¿De cuántos segundos ha sido el corte más largo en su turno? ¿De cuántos segundos ha sido el corte más pequeño en su turno? ¿Tiene menciones en su turno? ¿Tiene segmentos patrocinados en su turno?
Segmentos	Calidad de segmentos, participación del público	¿Cuántos segmentos hay en su turno? ¿Cuál es el segmento favorito de sus oyentes?
Interacción	Vías de contacto, por horario	¿Por cuál vía de comunicación se contacta más la audiencia?

Tabla 15 Guía de entrevistas e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Área: Cabinas		
Guía	Información a obtener	Preguntas clave
Clima Laboral	Trabajo en equipo Comunicación vertical y horizontal	¿Con quién se lleva mejor? ¿Es muy serio el jefe? ¿Se rotan los turnos?
Identificación con la corporación	Compromiso con la empresa Aspira a crecer en la corporación	¿Cuántos años lleva laborando en la empresa? ¿Qué puestos ha tenido en la empresa? ¿Posición de la empresa en su campo? ¿Qué se siente ser locutor/programador/director de la radio?
Motivación	Saber si el colaborador está a gusto en la corporación Posee aspiraciones	¿Pensó alguna vez llegar a estar en ese puesto? ¿Está estudiando? ¿Qué dice la familia de que trabaja en radio? ¿Dónde vive?

Tabla 16 Guía de entrevistas e interpretación. Fuente: Elaboración propia

Estas cuestionantes son necesarias para saber cuáles son las principales amenazas internas pues si el recurso humano no se siente motivado en su puesto de trabajo su productividad descende y afecta directamente a la empresa, el colaborador puede llegar a trasladar a otros compañeros este malestar y convertirse en una gigantesca problemática que afecte el clima laboral.

Realizadas las entrevistas y contrapuestas con la información obtenida por la observación se detectaron la mayor parte de la problemática en la comunicación vertical y horizontal de la empresa.

Área: Cabinas				
Objetivos investigados	Hallazgos	Problemática	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Claro	Proceso de capacitación específico eficiente, capacitación general deficiente	Comunicación vertical	Capacitación de identidad corporativa
Clima laboral	Soleado con nubes	Es buena, sin embargo al ser por turnos no todos conviven	Comunicación horizontal	Realizar reuniones eventualmente para promover la convivencia y realizar lluvia de ideas
Metas claras	Se posee el conocimiento	Cada colaborador lo interpreta distinto según la autoridad que le trasladó la información	Comunicación vertical	Comunicación efectiva
Planificación	Pocas personas planifican su turno	Debido a la carga de atribuciones de los programadores y directores no se realiza una planificación	comunicación intrapersonal	Motivar a los colaboradores a superarse día con día
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Se cuenta con el mismo	La mayor parte de su tiempo lo ocupan los programadores en verificar los inconvenientes de sistemas	Uso de TICS	Detección y solución a problemáticas de sistemas
Involucramiento	Necesita Refuerzo	Los locutores temen que sus ideas de programas sean menospreciadas	Comunicación intrapersonal	Empoderar al personal

Tabla 17 Guía de entrevistas e interpretación. Fuente: Elaboración propia

1.18.2.2. Entrevista de Profundidad

Por el tipo de personalidades marcadas en la empresa para entrevistar a las áreas administrativas fue necesario cambiar de técnica. Mientras el personal de cabina es suelto, amigable e informal, las personas de áreas administrativas son con predominancia analítica, serios y poseen más ocupaciones. Por lo que se propició ambientes de convivencia en donde se puede tener mejor apertura de las personas y obtener la información sin presiones laborales.

En este punto la muestra entrevistada del universo de colaboradores fueron aquellas personas que tiene contacto con más de un departamento y por ello manejan los conocimientos base de ambas unidades. Aquí las preguntas y objetivos variaron a comparación de los de cabinas

Área: Ventas, Tráfico, Producción y Promociones (administrativas)		
Guía	Información a obtener	Preguntas clave
Clima laboral	Identificar puntos de mejora	¿Cuántas personas son en total en su área? ¿Desde cuándo están juntos en el área? ¿Con quién se lleva mejor? ¿Almuerzan todos juntos?
Conocimientos básicos	Identificar qué factores se deben capacitar y reforzar	¿Cuánto tiempo lleva en este puesto? ¿Quién es la persona más nueva en su área y cuánto tiempo le llevo dominar la atribución?
Liderazgo	Identificar a los líderes para empoderamiento	¿Quién es el encargado?
Involucramiento	Identificar qué rol posee cada uno del equipo y reforzar las debilidades	¿Tienen atribuciones específicas?
Identificación con la corporación	Compromiso con la empresa Aspira a crecer en la corporación	¿Cuántos años lleva laborando en la empresa? ¿Qué puestos ha tenido en la empresa? ¿Posición de la empresa en su campo? ¿Qué se siente ser locutor/programador/director de la radio?
Motivación	Saber si el colaborador está a gusto en la corporación Posee aspiraciones	¿Pensó alguna vez llegar a estar en ese puesto? ¿Está estudiando? ¿Qué dice la familia de que trabaja en radio?

Tabla 18 Guía de entrevistas e interpretación. Fuente: Elaboración propia

1.18.3. Hallazgos

Se procedió a entrevistar a los colaboradores "clave" que son aquellas personas de enlaces entre departamentos, por ejemplo: el colaborador X es el enlace entre gerencia, tráfico y ventas. Su función es ser asistente de gerencia por lo que lleva la agenda del gerente y recibe las solicitudes de ventas y las traslada a tráfico para la pauta de los patrocinadores, entonces conoce lo que sucede con ventas, tráfico y gerencia, conoce al personal y atiende sus inconvenientes.

Este colaborador clave conoce los procesos de tres departamentos, convive con cada área y por ende tiene idea de cómo se manejan y cuáles son los principales obstáculos.

El colaborador Y es el enlace de radios, gerencia y ventas, su función principal es dirigir las radios, sin embargo, recibe las solicitudes de grabaciones de materiales para radio y promociones que solicitan del departamento de ventas, por ende conoce ambas partes radio, producción, promociones y ventas además de las posturas de gerencia a quien rinde cuentas directamente.

El colaborador Z es el enlace entre Recursos Humanos y Gerencia, su función principal es velar por el cumplimiento de las normas de la empresa y proveer a los colaboradores de los insumos para desempeñar su puesto de forma correcta tales como pases de acceso, marcaje, etc. Sin embargo también debe de atender mediciones, controles, seguimientos y sanciones. Esta persona es un enlace crucial institucional pues es el puente directo de comunicación vertical y horizontal entre gerencia de Radios y gerencia de RRHH con el personal de la empresa.

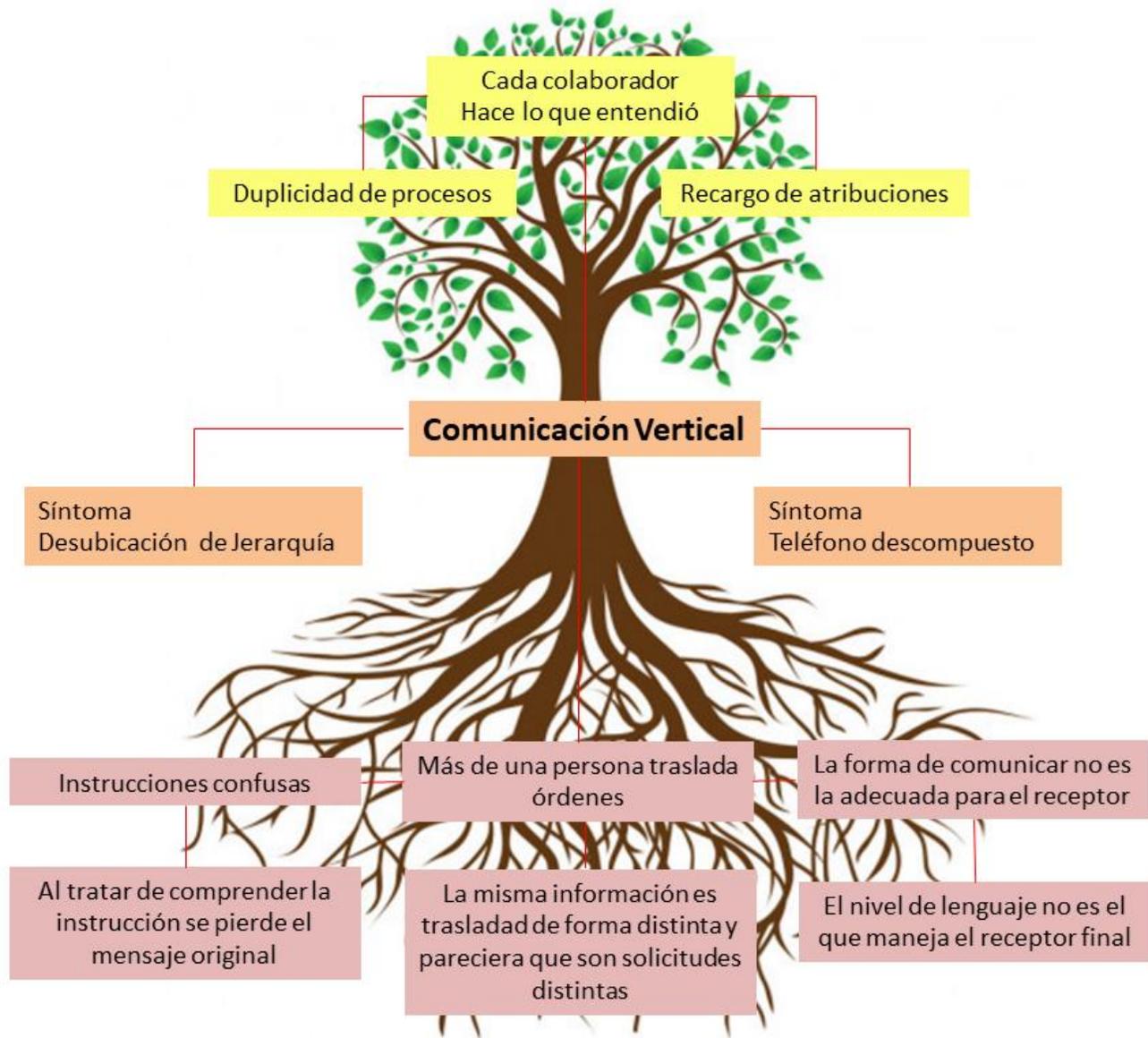
La mayor parte de colaboradores posee más de 3 años en la empresa, iniciaron en un puesto laboral y actualmente continúan en ese puesto. La capacitación específica que recibieron de la persona que les asignaron para aprender sus atribuciones fue exitosa, sin embargo la mayor parte de problemas es el clima laboral, pues poseen más de dos personas a quienes deben rendir cuentas, y estas poseen cierta afinidad con algunas personas por lo que se comunican con el contacto para trasladar información que es distinta a las indicaciones dadas por otra autoridad.

Este ruido comunicacional, ha conllevado a varios roces entre áreas y compañeros, lo cual propicia al distanciamiento entre colaboradores.

Las descripciones anteriores son las conclusiones de las entrevistas. Sin embargo aquí se notó el enlace de ambas solicitudes de gerencia de radios y recursos humanos, para realizar una correcta medición del desempeño de cada colaborador es necesario ordenar las atribuciones de cada puesto. Determinar una sola fuente de información oficial.

Pues los colaboradores "conocen su trabajo" sin embargo al solicitarles alguna modificación se encuentra mucha oposición al cambio y no logran comprender qué deben de hacer pues poseen más de una fuente de indicaciones: Gerencia, sub gerencia, encargado y contabilidad. Por lo que adaptar cada solicitud al entregar resultados les conlleva reprocesos, así como el mayor de sus inconvenientes falta de certeza en las indicaciones.

1.18.4. Árbol de Problemas



Fuente: Elaboración propia

1.19. Planteamiento del problema comunicacional

Cada empresa posee su propia cultura que la identifica, caracteriza, diferencia y le da imagen ante la sociedad. La Real academia española define cultura como la forma de hacer los procesos que distingue a la empresa de otra institución.

Zapata & Rodriguez en el libro "cultura organizacional" la define como un esquema de referencia para patrones de comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo. El consolidar la cultura de una empresa constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices. Y la comunicación organizacional encauza, orienta y da a conocer esa cultura. Es aquí donde entra la comunicación empresarial.

Fernández Collado respecto a la comunicación organizacional, la define como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar ese flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio. (Collado C. F., 1999)

Entonces lo que puede llegar a suceder si esta comunicación no está llegando de forma efectiva a los colaboradores, es que los empleados no sepan que hacer ni donde están, y esto conlleva a que no se obtengan los resultados planteados. Es decir se imposibilita la coordinación del trabajo y laborar en esta institución sería imposible. Lamentablemente esta es la sintomatología que está mostrando Central de Radio S.A.

Este problema se agudiza con la crisis sanitaria COVID-19, pues los colaboradores en su mayoría trabajan desde casa y si presencialmente no se pueden comunicar de forma efectiva, desde casa, la comunicación será casi nula. Entonces, con una cultura comunicacional interna deficiente:

¿La estructuración y planificación de la comunicación organizacional puede aplicarse como una herramienta eficaz en la empresa para sobre llevar la crisis COVID-19

1.20. Indicadores de Éxito

Según la Business School de la Universidad internacional de Cataluña (UIC Barcelona), el éxito de un proyecto de investigación se basan en tres factores los cuales son plazo, presupuesto y calidad. Sin duda alguna son pilares claves en un proyecto como el que se pretende realizar, sin embargo las bases son claridad de objetivos, correcta aplicación de la metodología, precisión en la planificación y compromiso de los participantes. (Universidad Internacional de Cataluña, 2020)

Los objetivos y metodología, fueron planteados en páginas anteriores y la planificación de una solución a la problemática identificada se realizará en la siguiente faceta del proyecto. El último factor es el más importante, sin el compromiso de las partes involucradas ningún proyecto se puede realizar.

En el caso del Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura este compromiso fue asumido por el estudiante que realizará el proyecto al solicitar a la empresa el permiso de realizar las prácticas profesionales en esa institución. Por parte de la empresa el compromiso fue a brindar la información y colaboración de sus empleados al aceptar al estudiante y de la Universidad que representa el estudiante al apoyar al alumno con capacitaciones y guías para realización del proyecto.

Sin embargo, estos no son los únicos indicadores de éxito, a continuación se describen las variantes contempladas.

Accesibilidad: Debido que el investigador labora en la institución mientras realiza el proyecto, permite una facilidad en el acceso a información y contactos en la empresa.

Temporalidad: Puesto que el ejercicio profesional supervisado se realiza en tres fases, se definió el plazo de un mes calendario para la realización de cada etapa, por lo que el proyecto posee una secuencia de pasos que permiten el ordenamiento del proyecto para su ejecución efectiva.

Al inicio del año las autoridades universitarias del ejercicio profesional supervisado establecieron 300 horas para realizar el proyecto, esto representa 5 horas diarias de lunes a viernes por tres meses, al laborar el estudiante en la empresa, le permite cumplir con las horas establecidas.

Costo: Debido a la crisis sanitaria COVID-19 los colaboradores de la institución laboran desde casa. Esto beneficia el proyecto pues la mayor parte del mismo se realizará en línea y esto disminuye los costos de materiales para su realización.

Confianza: Al convivir laboralmente los colaboradores y el investigador, las personas a quienes se les realizan entrevistas, sienten en un ambiente de confianza para poder dar su punto de vista y expresar su opinión.

Apoyo: De la empresa, asignando a una persona con quien el investigador puede avocarse para la obtención de información como de respaldo ante el personal a quienes se aplicará el proyecto.

De la institución educativa, asignando un supervisor que dará seguimiento al estudiante en cada una de las etapas del proyecto.

Disposición: De la institución en resolver su problemática de comunicación interna, vertical y horizontal. Además de la aplicación del proyecto de forma permanente en cada una de las áreas de Central de Radio, S.A.

Relevancia: El proyecto es básico para determinar la forma de trabajar de la empresa mientras dure la pandemia en el país y la metodología de trabajo en los colaboradores de aquí en adelante.

Basado en las variables expuestas, la garantía de éxito de la aplicación del proyecto depende en su mayoría de la de la voluntad de la empresa en darle solución a una problemática real que repercute en el cumplimiento de los objetivos corporativos y que ha conllevado a la empresa al desorden.

1.21. Proyecto a desarrollar

Estructuración y planificación de la comunicación organizacional como herramienta para sobrellevar la crisis COVID-19.

En lo concerniente a estructuración se pretende, identificar las atribuciones de cada puesto, para determinar quiénes según su orden de jerarquía son las personas adecuadas para transferir información y ser las únicas fuentes oficiales a quienes se deben abocar los colaboradores de las áreas en caso de verificación de instrucciones o solicitud de apoyo.

Respecto a la planificación, se pretende coordinar un flujo de comunicación vertical descendente que sea eficaz dependiendo de los tecnicismos utilizados por cada área de la empresa.

Capítulo 2

Plan Estratégico de Comunicación

2.1. Plan Estratégico de Comunicación

Se puede definir al plan estratégico como el instrumento que, de forma ordenada, coherente y sistematizada, permite analizar y reflexionar sobre la realidad actual

Como se expone en la primera etapa de la investigación, la detección del problema se enfoca en una comunicación vertical descendente no definida, para los colaboradores. Para determinar la solución se realiza un plan de acción y sus respectivas etapas. Estas serán abordadas más adelante.

- Definir objetivos
- Detallar la estrategia
- Planificar tareas
- Elaborar una agenda
- Ejecución

El plan estratégico implica contemplar los medios con los que se cuenta “recursos económicos, humanos y materiales” y a la vez medir el resultado.¹⁰

Basados en el proyecto diagnóstico realizado en Central de Radio, S.A. se identificó el problema de comunicación vertical descendente. Este no es claro para los colaboradores. Luis Ciriza, sugiere enlistar las soluciones en orden de prioridad, pues esto llevará a determinar la línea de acción. (Ciriza Ariztegui, 2017) De esta manera, se determinó la acción y la estrategia a realizar por parte del epesista.

¹⁰ A partir de ahí se deben identificar los retos o propósitos más importantes a resolver y cuáles son las alternativas de solución más apropiadas, una vez jerarquizadas todas las posibles soluciones y seleccionadas finalmente las que se consideran más oportunas y viables. Finalmente implica también fijar la sistemática de seguimiento, medición y evaluación del plan, para lo cual se deberán construir la correspondiente batería de indicadores de realización y de resultados. (Ciriza Ariztegui, 2017)

Algunas de las soluciones encontradas en la investigación fueron: Manual de políticas, Organigramas y evaluaciones. Todas ellas aportan valor a la solución de la problemática de la empresa y todas juntas forman la herramienta que necesita Central de Radio, S.A.

2.2. Descripción Técnica del Plan Estratégico de Comunicación

La comunicación organizacional descendente es la herramienta básica para el funcionamiento de una empresa, es el eje principal que hace girar toda una estructura.

Verónica Romero, detalla la importancia de la misma en una empresa (Romero, 2016):

- Ofrece **reconocimiento** a quienes la conforman en un ambiente de cordialidad para que estimule las actividades laborales y se origine una mayor efectividad en los procesos.
- Conocer a fondo la organización para que sus **colaboradores se familiaricen con ella.**
- **Aumentar el compromiso de los colaboradores** con la empresa.
- Fomentar el **intercambio de información** en la organización.
- Comprender la necesidad de los cambios en la empresa y eliminar la resistencia.
- Colaboradores con **participación activa** en el negocio.
- Establece mejores **relaciones entre jefes, colegas y dependientes.**

Unificando la información resaltada se tiene entonces que la comunicación interna en la empresa es la herramienta para reconocimiento del colaborador, familiarizar al empleado con la compañía, afirmar el compromiso del colaborador con la organización, fomentar el intercambio de información, incentivar la participación y mejorar la relación entre jefes y dependientes. Lo anterior, es indispensable para comprender el desarrollo de la estrategia técnica a implementar.

La comunicación vertical descendente se ejecuta cuando se necesita transmitir planes, instrucciones, proyectos, estrategias, etc. El medio utilizado en Central de Radio, S.A. es de forma oral, por medio de reuniones, conferencias y llamadas telefónicas, con respaldo por correo electrónico a través de memorándums.

Para que una comunicación organizacional se convierta en efectiva debe poseer retroalimentación de la información transmitida. Si no se recibe la retroalimentación esperada, es porque alguna barrera comunicacional entorpece el proceso. En el caso de la institución evaluada con el diagnóstico se determinó que la problemática es causada por los reprocesos derivados de una confusión en las cadenas de mando dentro de las áreas de la empresa.

En Central de Radio, S.A. la herramienta que permite poseer una clara objetividad de las jerarquías, atribuciones/Tareas, procesos para realizarlas, determinar a quienes les corresponde realizarlas y la prioridad de su ejecución es el Perfil o Descriptor de Puestos.

Las descripciones de puestos laborales son esenciales para la correcta gestión y acompañamiento al talento humano de una organización. Una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo, es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. De esta manera podrán aportar valor y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales. (Pérez, ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?, 2015)

Según Verónica Romero, a continuación se enlistarán los beneficios que aporta a la empresa el descriptor de puestos y en el cual se da respuesta a los problemas de comunicación internos encontrados.

- Reclutamiento y selección de personal de manera más efectiva.
- Permite **conocer con claridad las responsabilidades y carga de trabajo que tiene cada puesto** de trabajo.
- **Empodera al colaborador** para desempeñar sus funciones al saber las expectativas que se tiene de su trabajo.
- Funciona como **base para medir el desempeño del colaborador de forma objetiva** y transparente.
- **Identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje** que puede requerir la persona en el puesto.
- Forma una **estructura organizacional clara y definida**, de esta manera se evita tener superposiciones entre distintos cargos. Es decir, enfocar esfuerzos de manera efectiva.
- Es una herramienta muy importante como complemento en la implementación de los planes de sucesión de la empresa.
- Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos para los empleados.

Al identificar los puntos resaltados en los incisos anteriores, coincide con los objetivos de la comunicación empresarial interna u organizacional.

La necesidad de contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización se debe a que de esta forma se puede evaluar el talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, y a los colaboradores les brinda claridad en lo que la empresa necesita de ellos. Más adelante notará como Romero y Aymar proponen los mismos elementos para la estructuración de la comunicación interna de una empresa.

En conversaciones con las personas encargadas del Recurso Humano en Central de Radio, S.A. Para resolver la problemática se acuerda realizar la adecuación, mejoramiento y actualización del descriptor de puestos de los colaboradores el cual permitirá realizar varias gestiones necesarias en la empresa, así como solucionar varios orígenes de los problemas comunicacionales detectados.

Problema 1: Carga de atribuciones en los colaboradores

El descriptor de puesto, permitirá al colaborador enlistar sus atribuciones y ordenarlas por día, Frecuencia y prioridad. Esto conllevará que el empleado distinga las MCI (Metas Crucialmente Importantes) de las tareas secundarias para organizarse de una mejor manera. Y de esta forma evitar roces entre colaboradores por "estrés" y mejorar el clima laboral. El cual propicia la comunicación entre iguales y jefes.

Problema 2: Identidad Corporativa y empoderamiento

Este formato, permite que el mismo colaborador descubra la importancia de sus atribuciones para el cumplimiento de las metas corporativas.

Por otra parte, el formato a crear permite enlistar las capacidades técnicas, humanas, teóricas y empíricas que debe poseer una persona para desempeñar el puesto y las tareas asignadas. Esto permitirá agilizar la contratación de nuevo personal cuando se requiera, así como una correcta capacitación y seguimiento a la evolución del colaborador (medición).

Este proceso es clave en la comunicación organizacional, inicia desde la contratación, el proceso de posicionamiento de la imagen de la empresa en el nuevo colaborador, llamado en recursos humanos como cultura laboral. Continúa en la capacitación específica por área en donde se le explica a detalle los niveles de mando y orden de jerarquía para resolución de problemas, llamado en recursos humanos cadenas de rendición de cuentas. Este es el eje primordial de la comunicación organizacional.

Por otra parte el colaborador debe tener en claro el objetivo de la empresa (que se explica en la capacitación general de nuevo ingreso) y el objetivo de su área de trabajo (capacitación específica), conocer la terminología o lenguaje interno de la empresa para referirse a los procesos evitará confusiones el momento de recibir instrucciones.

Y medir la interpretación y aplicación de lo que se le traslada, determinará si la estructura de comunicación primaria funciona de la forma adecuada. Esta primera cadena de comunicación se puede decir que es la inyección de entrada para el colaborador, donde se le implanta la filosofía de la organización, si este proceso es exitoso y se le da seguimiento, la comunicación organizacional fluirá en un mismo sentir.

Problema 3: Más de una fuente de información vertical descendente

Determinadas las funciones de cada puesto de trabajo se identificarán aquellas que poseen liderazgo y su área de impacto, lo que permitirá el ordenamiento de las "cadenas de rendición de cuentas"

Problema 4: Medir el flujo de la comunicación vertical descendente efectiva

El descriptor de puestos será quien determinará las bases de un nuevo mecanismo de evaluación que la empresa desea implementar, estas son las mediciones 360 por competencias y de clima laboral.

Con ello se pretende verificar como es percibido el ambiente en cada área de trabajo y apoyar la motivación de personal, así como medir la calidad de trabajo de los colaboradores por medio de su entorno, es decir identificar el éxito o donde está fallando la comunicación en cada área.

Por ejemplo: si el colaborador X no está rindiendo, la evaluación 360, permitirá evaluar la situación. Identificar si esa baja es por falta de conocimiento (el proceso de capacitación no fue efectivo), desconoce los objetivos del área (identificar el motivo por el cual no le quedó clara la información) o existe algún roce entre compañeros (no se está comunicando bien con el resto del equipo). Esta evaluación permitirá saber qué punto específico se debe reforzar en los colaboradores y por área.

Dicho lo anterior se revisó el formato actual de descriptor de puestos, el cual no reúne la información necesaria para que esta estrategia se lleve a cabo. Por ello se investigó cuáles serían las interrogantes que permitirían obtener una descripción completa, de lo que realiza cada colaborador y cómo lo lleva a cabo.

El fin de realizar la descripción de puestos es implementar un sistema de medición de comunicación interna la cual se refleja en el desempeño. Las interrogantes que esta medición lleva se toman del descriptor de puestos. A continuación se describe como realizar un descriptor funcional para lo que se pretende realizar en Central de Radio, S.A. basados en Verónica Romero.

Paso 1: Competencias:

Es el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Paso 2: Perfil de puesto

El perfil del puesto permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

Paso 3: Descriptor de puestos

Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Paso 4: Evaluación por competencias

Es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las mismas para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Para implementar con éxito esta práctica hay que identificar cuáles son las competencias genéricas de la organización en base al análisis del negocio, sus estrategias y sus metas; esto nos ayudara a identificar cuáles serán las competencias que deben aspirar tener todos los empleados y hacia dónde dirigir los esfuerzos y capacitaciones.

Pasos para diseñar perfiles y descriptores:

1. Contabilizar los puestos de trabajo existentes en la organización.

En Central de Radio, S.A. se cuenta con 63 colaboradores.

2. Revisar la filosofía de la empresa misión, visión, estrategia organizacional y valores para que estén alineadas.

En este caso, al no encontrarse en la empresa esta información se procede a crear.

3. Contar con un diccionario de competencias ya sea de forma virtual o impreso.

El cual fue creado por epesista.

4. Al no existir perfiles y descriptores se debe consultar a un trabajador por puesto de trabajo y realizarle una entrevista para conocer a detalle los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar un puesto de trabajo y anotarlo.

Este proceso se realizó en la fase diagnóstica del EPSL

5. Investigar formatos de perfiles y descriptores de puesto.

El perfil nos ayudara a determinar los requisitos mínimos (educación, experiencia, edad, competencias etc.) que debe poseer un puesto de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que el perfil no busca una persona idónea, se debe tomar que cualquier persona con las habilidades que tenga. "Se debe enfocar al puesto y no la persona". (López, 2020) Y el descriptor surge de la información obtenida

6. Diseñar el perfil de puesto y con esta base crear el descriptor de puestos.

¿Cómo se diseña un perfil de puestos?

- Logo de la empresa
- Fecha creada
- Área del puesto de trabajo
- Jefe que solicita el puesto de trabajo
- Descripción del cargo
- Funciones
- Educación
- Experiencia
- Conocimientos especiales (cursos de idiomas u otros)
- Competencias

El descriptor de puesto, requiere de la siguiente información:

- Nombre del puesto
- Jefe inmediato
- Área o departamento
- Experiencia
- Educación
- Funciones del puesto

Con la información obtenida de la investigación, Se crea un documento que reúne la información que la empresa necesita para realizar el ordenamiento interno y que se apegue a los requerimientos mínimos ISO.

La información básica que debe poseer un descriptor de puestos es para la evaluación por competencias es:

- Nombre del puesto
- Posición jerárquica (operativo, coordinación, gerencia, etc.)
- Puesto del supervisor directo
- Puesto de los subordinados directos
- Funciones principales y secundarias del puesto de manera detallada
- Relación con otros departamentos de la empresa
- Competencias requeridas
- Conocimientos requeridos
- Nivel educativo y formación
- Nivel de experiencia en áreas específicas
- Requisitos específicos del puesto como

(Pérez, ¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?, 2015)

Se procede a crea un formulario digital el cual consta de ocho páginas en las cuales se describe de forma detallada la información del puesto.

Este documento permitirá realizar una estructura de comunicación sólida y efectiva que agilice los procedimientos de las labores asignadas a cada puesto de trabajo. Esta debe ser clara para todos los colaboradores. Debido al contexto actual la empresa se ve en la necesidad de ser aplicado inmediatamente, por las medidas de distanciamiento social que fueron dictaminadas para prevenir el contagio de la pandemia, COVID-19. Pues el trabajo desde casa evidenció en mayor forma la problemática.

2.3. Objetivos de la Estrategia

2.3.1. Objetivo General

Estructurar la comunicación organizacional como herramienta para sobrellevar la crisis sanitaria COVID-19 en Central de Radio, S.A.

2.3.2. Objetivo Específico

- Determinar las funciones de cada colaborador para despejar sus atribuciones
- Identificar según su nivel de jerarquía las personas que deben ser las encargadas de trasladar la información.
- Establecer las bases que medirán si las líneas de comunicación funcionan adecuadamente y estas a su vez conllevan a la eficiencia de los colaboradores.
-

2.4. Misión

Apoyar en la creación de políticas en Central de Radio, S.A.

Mejorar el formato descriptor de puestos laborales el cual apoyará la inducción de personas de nuevo ingreso, establecer medidores del desempeño del colaborado.

2.5. Visión

Establecer las bases para la evaluación 360 por competencias y clima laboral que permitan la mejora continua de la comunicación vertical descendente en Central de Radio, S.A.

2.6. Elementos comunicacionales que según su diagnóstico aplicará

Para iniciar este inciso, debemos de tener en claro que la comunicación procede del latín *Comunicare* y su significado es "poner en común". Carlos Interiano, la define como la acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber alguna cosa o consulta. Esto se realiza por medio de los elementos de la comunicación, los cuales se enlistan a continuación.

Emisor: Quien transmite el mensaje

Código: Conjunto estructurado de signos utilizado para la elaboración del mensaje.

Mensaje: información que se desea transmitir, estructurado por el comunicador.

Canal: medio por el cual es transmitida la información.

Contexto: Carlos Interiano, lo describe como el marco socioeconómico, cultural donde se difunden los mensajes y su período histórico.

Receptor: Persona o grupo de personas a quienes se dirige el mensaje

Teniendo una idea del objeto de estudio de cada elemento, es posible profundizar en los elementos que este estudio impactará en Central de Radio, S.A.

Emisor: Sujeto que emite el mensaje, es quien pone las reglas del juego. Pueden ser aceptadas, rechazadas o modificadas por el receptor. Para este proyecto los emisores son las autoridades de Central de Radio, S.A. que trasladan información de nuevas medidas, reglas, normas o procesos a su personal a cargo.

Código: los seres humanos poseen gran cantidad de signos para comunicarse, estos signos deben de ser conocidos por un grupo para que pueda existir el proceso de traslado de ideas y el proceso de interpretación de lo que se le dice. Estos signos utilizados para trasladar la información son los códigos.

En el caso de Central de Radio, según el diagnóstico se detectó que cada área posee distinto lenguaje técnico por lo que al momento de trasladar una instrucción si no se utiliza el lenguaje adecuado se puede cambiar por completo el sentido de la instrucción. Y esto conlleva pérdidas de tiempo, molestias de clientes y roces entre compañeros.

Contexto: Este elemento se refiere a lo que rodea la situación de la comunicación, la circunstancia, lo que sucede en la coyuntura social o en el ambiente donde se realiza el intercambio de ideas.

En esta investigación el contexto se encuentra situado en la emergencia nacional por COVID-19 en el país, para esta etapa del EPS según los expertos en el tema se están ingresando al pico de la pandemia.

Receptor: Para este estudio, son los colaboradores de Central de Radio, S.A. pues a ellos se dirigen los mensajes de las autoridades de la institución.

Dejando los elementos comunicacionales básicos, es momento de adentrarse en la comunicación organizacional, para descubrir los elementos que de ella se utilizarán. Citamos a uno de los máximos exponentes en el tema de comunicación empresarial interna.

Joaquim Deulofeu Aymar, plantea la comunicación empresarial interna como la base para la calidad total. Para él, implica una diferente forma de actuar y de estilo en las empresas. Potencializa las relaciones con su entorno, proveedores, clientes, con y entre los propios miembros de la empresa. Plantea como formular la creación de estructuras verticales, horizontales y grupos de trabajo que consigan una gran fluidez en las comunicaciones, con la participación de todos en la consecución de los objetivos fijados.

Joaquim realiza un resumen de como las empresas se han trabajado en la comunicación organizacional hasta nuestros días. Aquí se expone la evolución de la misma y como se llegó a descubrir la metodología actual de la comunicación interna empresarial.

Al inicio de la era industrial se llamaba comunicación empresarial a los medios de comunicación utilizados para transmitir información a los empleados, este concepto se manejó hasta el *boom* de las TIC'S. Luego, se puso de "moda" el concepto de Calidad Total, que no es más que el medidor de éxitos por eficacia. Ya en la década de los 90 surgieron herramientas de gestión y metodologías que ayudaran a cambiar la cultura de las empresas. Es aquí en donde se deja por un lado a los medios de comunicación y se empieza a tomar en cuenta las estructuras de comunicación de personas.

Evaluando los procesos y estructuras de comunicación de personas, la "moda" giro a las normas ISO que velan por la calidad en las empresas, con sus respectivas auditorias y acreditación de correcta aplicación. También, se implantaron procedimientos como las "9S"y"5S "para potenciar mejoras continuas, además de los llamados "círculos de calidad" y diagnósticos como el "*benchmarking*".

En los últimos años se aplica la llamada "filosofía E.F.Q.M (*European Foundation for Quality Management*)". Este sirve de evaluación a la eficacia en la gestión de tareas y potenciar las áreas de mejora. A finales de siglo, apareció la implantación del Cuadro de

Mando Integral (C.M.I.) o “*Balanced Scorecard*” y sus mapas estratégicos que tratan de mejorar el enfoque y el control estratégico de las empresas.

En la actualidad estas técnicas de comunicación interna son las que rigen a las grandes organizaciones a nivel mundial y son los elementos de la comunicación interna. Estas herramientas y procedimientos dependen de la capacidad del sistema de comunicación con que dispongan las estructuras y miembros de las organizaciones donde se aplique, siendo la base, la dirección de empresas. (Aymar, 2012)

Para Joaquim, “ la comunicación total” cataliza el progreso, incrementando el conocimiento de la empresa al nivel personal, organizativo y tecnológico. Especialmente en aquellos factores o personas clave que consoliden las ventajas competitivas y que satisfagan en productos y servicios a los mercados y clientes, alcanzando y sosteniendo la excelencia e imagen de la empresa ante la sociedad y su entorno.

Según Aymar, las claves para la comunicación eficaz empresarial son:

- **Participación de todos los empleados** en grupos de fomento de la creatividad e innovación
- **Participación activa del personal cualificado** en los equipos de ejecución de proyectos de mejora
- La delegación de responsabilidades “*empowerment* “ al máximo admisible según el nivel de conocimientos adquiridos
- Establecimiento de **unidades de negocio** con el máximo grado de **autonomía** en su gestión
- **Formación en continuidad del personal** en técnicas de comunicación y utilización de la telemática
- **Utilización de sistemas de evaluación** que premien mejoras
- Disponer de un estilo de **dirección y cultura empresarial** que potencie la confianza y lealtad implantando la necesidad de comunicarse.
- **Facilitar todo tipo de comunicación** externa con los clientes, proveedores, competidores, y el entorno de la organización.

Es aquí donde Verónica Romero especialista en la temática de recursos humanos y Joaquim Aymar concuerdan con las bases para el funcionamiento de la estructura de comunicación empresarial y ordenamiento organizacional. Por ello es tomado el descriptor de puestos como la herramienta que se adapta a la necesidad de la empresa.

“[...] Siguiendo las claves , anteriormente mencionadas, para la implantación de una Comunicación Total en una organización empresarial habrán que crearse estructuras verticales y horizontales con un mínimo de niveles jerárquicos (a poder ser no más de tres) y diversos grupos de trabajo que consigan una fluidez en las comunicaciones internas, externas e informales , creando un espíritu de trabajo y actitud positiva hacia la consecución de los objetivos o misiones prefijadas con la participación de todo el personal, en un clima de mutua confianza y altamente motivados” (Aymar, 2012)

Estos elementos básicos de la comunicación organizacional serán los que se tomarán en cuenta en este estudio.

2.7. Alcances y límites de la estrategia

Empresa en donde se realizará: Central de Radio, S.A.

Área geográfica de la institución: 30av 3-40 Z11, Edf. Canal 3 Nivel. Guatemala, Guatemala.

Departamentos en los que se aplicará: Gerencia, Radios, Producción, Tráfico, Ventas y Promociones.

Total de colaboradores involucrados: 63

Temporalidad: 1 junio 2020 al 30 julio 2020

Horario: Lunes a Viernes 8 a 15 horas

Vía: Digital (correo electrónico)

Actividades a realizar:

- Creación de misión,
- Creación de visión
- Creación de Filosofía
- Creación de Valores
- Creación de Estándares de servicio
- Mejora de formulario descriptor de puesto

2.8. Metodología para la aplicación de la estrategia de comunicación

Siguiendo los principios, indicados por Joaquim Aymar, la metodología del proyecto es aplicativa, pues su fin es crear una herramienta que sea eficaz y pueda llevarse a cabo en beneficio de Central de Radio, S.A.

Joaquim enlista los pasos para crear una estructura de comunicación en una organización:

1. Núcleos de negocios "Áreas Integradas de Negocios" (A.I.N.)

División por departamentos o áreas de trabajo según sus funciones, no mayor a 50 personas. Esto en comunicación es nombrado por el marketing como Unidades Estratégicas de Negocios (U.E.N.)

Para crear áreas las U.E.N. se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué necesidades y tipos demanda va a satisfacer cada área? (producto)
- ¿A qué clientes finales se desea acceder y cuáles son los canales para conseguirlo?
- ¿Cuál es nuestra composición en la cartera de productos y servicios y su relación con las necesidades del cliente?

Criterios que debe aplicar:

- Tener relación coherente entre sus líneas y gama de productos con las necesidades a satisfacer en los segmentos definidos como objetivos
- Líneas de productos que deben agruparse de forma que satisfagan necesidades similares
- Superar las ventajas o inconvenientes que se deriven de agrupar varios productos empresas en una sola unidad estratégica de negocio

Este paso, ya está dado en la empresa pues los departamentos están creados según sus funciones, en grupos menores a 10 persona, por su participación en la radio así como su impacto al cliente.

2. Crear estructuras o sistemas que formulen las comunicaciones “Centros de Comunicación Total” (C.C.T.).

Son centros de intercomunicación entre las AIN y el personal de las mismas así como su entorno, donde puedan transmitirse las ideas entre los miembros de la empresa, facilitando la comunicación por medio conferencias y reuniones presenciales o virtuales y correo electrónico entre el personal de las empresas, de forma que se incrementen la captación de ideas y soluciones a las necesidades y problemas existentes.

Estos CCT se formarán con grupos entre cinco a quince personas siguiendo una metodología y procedimientos prefijados, considerando que por cada AIN se podría llegar a formar un máximo 10 CCT con sus propios miembros. Evidentemente las CCT utilizarán los más adecuados sistemas de comunicación por medio de autopistas de información, salas de videoconferencias, ordenadores personales interrelacionados por redes locales con posibilidad de efectuar el teletrabajo en casa.

En un lenguaje sencillo, esto se refiere a crear sub grupos dentro de cada área de trabajo para tener un mejor control de comunicación, cada sub grupo debe de establecer su mecanismo de comunicación, si será por reuniones, correos, llamadas, etc.

Este paso en Central de Radio, ya estaba dado pues cada área se subdivide en grupos pequeños de 3 a 5 personas. Sin embargo se apoya en proyectar un líder en ese grupo para que sea la persona encargada de trasladar información y de rendir cuentas del grupo a su superior.

3. Grupos Coordinadores de Misiones (G.C.M.).

Estos grupos de trabajo o “*task force*” estarán formados por aproximadamente 5 personas, ejerciendo cada una de ellas un liderazgo para el logro de una misión. Las GCM se harán cargo del análisis, planificación, coordinación, control y ejecución de metas dentro del de las personas que estén a su cargo. Lo anterior se refiere a delegar liderazgo dentro de esos sub grupos formados.

Para su aplicación se basará en el descriptor de puestos, donde se desasignarán tareas cotidianas para poder asignarle tareas de liderazgo a las personas seleccionadas como encargadas de grupos y áreas. Se estructurará la comunicación de la alta gerencia a los encargados de departamentos y estos a la vez a los sub-grupos, y si alguno de los colaboradores posee dudas se puede abocar a su coordinador para consultas evitando confusiones de cadena de mando y rendición de cuentas.

Los encargados de área serán los responsables de negociaciones horizontales con otras áreas que beneficien la agilización de procesos internos.

Con esta estructura empresarial concebida como empresa panal altamente intercomunicada entre sus AIN, habiendo potenciado el trabajo en equipo por medio de los dos círculos de intercomunicación CCT y el de acción GCM, es obvio que se desarrolla una sinergia en la comunicación del conocimiento y la creatividad e innovación aplicadas para satisfacer las necesidades captadas a los clientes. (Aymar, 2012)

4. Creación e implantación de Comités de Evaluación del Personal (CEP)

Son Centros de Evaluación que valoran las funciones del personal en cuanto a su trabajo específico. Deberá establecerse una metodología que permita la valoración del personal según su aportación a los diversos trabajos en los círculos de comunicación, interacción y acción.

Este proceso es lo que pretende realizar la alta dirección del grupo Albavisión, implementando una evaluación 360 y de clima laboral, esta se realizará en base a las tareas de cada colaborador y las actitudes y aptitudes que los puestos requieren.

5. Comité de Formación en cada AIN

Esto es un grupo que se encargará de dar seguimiento, y realizar gestiones de conocimientos esenciales y planes para promover el conocimientos del personal, incorporación de aprendizajes por capacitaciones, cursos “*on-line*” o “*e-learning*” en aquellas materias esenciales que se desee conocer y actualizar. Para potenciar la motivación del personal de la corporación y retroalimentación del mismo.

Este comité será formado por RRHH el cual dará seguimiento a la evaluación 360 y de clima laboral, capacitando a los colaboradores en los puntos en los que salgan bajos para apoyarlos en potencializar su talento.

2.9 Actividades para la Operatividad de le Estrategia

Los primeros tres pasos de esta metodología serán los que se aplicaran en este proyecto. Estos darán las bases para la continuidad de los pasos 4 y 5 que implementará la empresa cuando se entre en la "nueva normalidad". Para realizar las etapas anteriores se apoyó a la empresa de la siguiente forma.

2.9.1. Identificación de objetivos de la empresa

Primero se realiza la investigación de la meta de la empresa para verificar si se está cumpliendo o no. Sin embargo, la empresa no posee políticas. La estructuración de la comunicación nace de estos puntos de partida, por lo que sin una meta, no es posible estructurar ninguna red. Se procede entonces a investigar la historia de la empresa, sus avances y su solidez a través de los años. Basado en ello, se apoya con la creación de políticas. Explicados a mayor detalle en la etapa diagnóstica:

Filosofía: "Chapín es sinónimo de credibilidad, tradición y confianza. Esto es la suma de los talentos que concentra más del 80% de la audiencia " (Albavisión)

Visión: Ser la primera opción de los guatemaltecos para acompañar sus actividades diarias con nuestras emisoras radiales

Misión: Mejora constante de la programación, contenido, herramientas técnicas y talento humano para mantener nuestras emisoras en las primeras posiciones de rating a nivel nacional

Objetivos institucionales: Desarrollo constante de nuestros accionistas, colaboradores, escuchas y sociedad, ofreciendo programación de calidad en cada una de nuestras radios emisoras.

Valores: Credibilidad, responsabilidad, disponibilidad y tradición

Estándares de Servicio: calidad, calidez y Adaptación al Cambio

Este apoyo de políticas, más adelante será utilizado por la empresa para crear manuales de políticas por área en donde se colocarán todos los lineamientos e instrucciones para realizar las tareas, pues la empresa desea adicionarse al sistema ISO, así como para facilitar las alianzas horizontales.

2.9.2. Identificación de línea jerárquica

Luego de tener en claro a donde se dirige la empresa, se consulta por el organigrama, al indicar que no existe un organigrama en la subgerencia de radios, se apoya en la creación del mismo según indicaciones del Director Comercial y la jefatura de radios.

Para que exista una efectiva vía de comunicación entre los miembros de una organización, cada persona debe desarrollar ciertas tareas en específico. Estas personas reciben y dan instrucciones y a la vez controla y es controlado. Este flujo representado de forma gráfica en donde deben figurar todas las áreas o departamentos de la empresa organizados por funciones y niveles de autoridad, es el organigrama. (Pareja, 2005)

Existen dos modelos de organigrama, los centralizados y descentralizados, a continuación se explica cada uno: El modelo centralizado, se utiliza para decisiones estratégicas, inversiones, objetivos financieros y el descentralizado para decisiones operativas de producción, *Marketing*, I+D+I, y RRHH.

En las imágenes siguientes se presentan dos tablas tomadas del libro Guía práctica de economía de la empresa II, en donde se explica de una forma resumida cada modelo. (Gracia, 2007)

Modelo Centralizado

Facilita la Coordinación	Consistencia de decisiones
En el caso de que una unidad operativa de producción en Taiwan y otra unidad de ensamblaje en Méjico sigan un modelo centralizado de dirección, la coordinación de la producción final estará más controlada.	Se asegura que las decisiones son consistentes con la estrategia y objetivos de la organización. En decisiones importantes es muy difícil que ocurra.
Visión global de la alta dirección	Evita duplicidad
Cuanto más alta este la toma de decisión, mayor será la visión de la realidad que tendrán los directivos.	En general se concentrán las decisiones de áreas clave como I+D. Además otras actividades de producción pueden centralizarse para obtener un mayor control

Modelo Descentralizado

Permite mayor eficacia a la Dirección	Mayor flexibilidad
En un modelo centralizado la dirección está centrada en resolver situaciones del día-a-día. El modelo descentralizado permite centrarse en decisiones críticas.	Permite responder más rápidamente a los cambios del entorno porque las decisiones no tienes que ir hacia arriba y después hacia abajo.
Motivación	Potencia las mejores decisiones
En general cuanta mayor responsabilidad se delegue, más motivado estará el personal de la línea media para realizar sus tareas.	Las decisiones las toman personas más cercanas al problema y por lo tanto presumiblemente más aptas para su resolución (disponen de más información por lo general)
Aumenta el control	
La delegación de responsabilidad implica asumir objetivos y por lo tanto cada responsable de unidad responderá de sus acciones.	

Tabla 2 Modelo centralizado y descentralizado de organigramas. Pareja, Fuente: Guía Práctica de economía de la empresa II.

El modelo de organigrama depende del modelo y estilo de la organización/empresa, el modelo que mejor se adapta a la empresa es el Lineal¹¹ este responde a dos principios, unidad de mandos y disciplina. En él, la autoridad y comunicación se dirige en forma de órdenes o instrucciones desde los niveles altos a los más bajos y las responsabilidades de cada colaborador se deben establecer claramente.

Al tener en claro el modelo de la empresa, se debe definir el modelo para organizar las jerarquías que se tiene dentro de ella, en este caso se aplicara el modelo Organizacional Divisional, este consiste en la agrupación de puestos de trabajo por áreas "autónomas" por objetivos¹² y actividades.¹³ Con esta información, se procede al apoyo con la creación del organigrama de Central de Radio, S.A.

2.9.3. Identificación de solución

Con la información anterior, se identifica que el eje central de la organización de la estructura de comunicación debe ser la descripción de puestos de los colaboradores pues esta herramienta es la que se adapta al modelo de la empresa. Por ello se consulta en la empresa si poseen algún documento o archivo en donde se registren las funciones de cada puesto para agrupar según sus funciones las autoridades de comunicación vertical.

La respuesta de la empresa es que poseen un descriptor de puestos antiguo, y la información que este posee es superficial y desactualizada.

¹¹ El modelo de organización lineal fue desarrollado por M. Fayol y Max Weber. Se considera el tipo de organización más antiguo. (Gracia, 2007)

¹² Articulación y grupos de puestos según el principio de objetivos, productos o programas de productos finales. (Gracia, 2007)

¹³ Bajo el primer nivel divisional, se debe de identificar las personas que realicen las mismas tareas aunque poseen distintos productos finales. (Gracia, 2007)

2.9.4. Mejora de descriptor de puesto

Al encontrarse en la empresa un formato descriptor de puesto, el cual ya estaba aprobado por las altas autoridades, se procede a investigar que debe de poseer un descriptor de puesto que permita la evaluación por competencias.

Al identificarse las preguntas claves que permitirán la obtención de los datos necesarios, se crea un formato de siete páginas con portada y contraportada, se presenta a RRHH para su el visto bueno correspondiente, el formato es sometido a evaluación y fue corregido en tres ocasiones hasta conseguir que la empresa este satisfecha con el material. Este documento es presentado en los anexos.

Una vez autorizado el formato, se aplicará a los colaboradores y se trasladará a RRHH para la creación del manual de políticas por área y creación del sistema de medición por competencias.

2.10. Cronograma

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Febrero																									Cursos propedéuticos EPS						
Marzo	elaboración de informes sobre las conferencias propedéuticas										Inicio de investigación para diagnóstico, fase de observación y elaboración de entrevistas																				
Abril	investigación de las diferentes metodologías de investigación						Creación de Filosofía			Investigación de metodología para realizar un diagnóstico de comunicación																		Entrega de primer boceto de descriptor de puesto			
Mayo	Elaboración de informe diagnóstica, interpretación de datos obtenidos y detección de la problemática en la empresa																														
Junio	Investigación de plan de plan estratégico y plan de comunicación				Investigación de formatos descriptores de puestos y su metodología				Investigación de metodologías de comunicación interna				Elaboración de informe								Investigación de competencias laborales										
Julio	Elaboración de informe etapa 2 estrategia de comunicación				Creación de organigrama			Creación de Flujos de Comunicación			Elaboración de documento descriptor de puesto						revisión final de informe fase 2														
Agosto	Aprobación de proyecto						Correcciones de proyecto						aplicación del proyecto						Entrega de la aplicación del plan a la empresa, elaboración de informe 3ra fase												

Tabla 19 Cronograma de Actividades. Fuente: Elaboración propia

2.11. Financiamiento

Debido a que la investigación es realizada durante la emergencia nacional por COVID-19, las dinámicas se presentarán únicamente vía electrónica, diseñando un folleto el cual posteriormente la empresa podrá imprimir y archivar. Por lo que la misma institución se financiará dichas impresiones y encuadernados, pues cuenta con las herramientas técnicas para hacerlo.

2.12. Presupuesto

Siguiendo las instrucciones giradas por el Comité Superior Universitario, las actividades se llevaron a cabo vía *web*. En este caso se tomaron en cuenta únicamente los gastos en los que el estudiante se vio involucrado.

Descripción	Costo
Internet	Q.200.00 Mensual
Tiempo de aire telefónico	Q.100.00 Mensual
Energía Eléctrica	Q.80.00 Mensual
Total	Q.380.00 Mensuales

Tabla 20 Presupuesto. Fuente: Elaboración propia

2.13. Beneficiarios

Las personas que se verán beneficiadas con el proyecto primordialmente serán:

Recursos Humanos

Con el descriptor de puesto que se elaboró, se facilitará la contratación de personal de nuevo ingreso identificando las cualidades, conocimientos técnicos, teóricos y empíricos que debe poseer una persona para ocupar la plaza laboral.

Así como identificar la metodología de capacitación del colaborador.

Además de implementar un sistema de medición del efectivo desempeño del colaborador.

Sub Gerencia de Radios

Al apoyar con la creación de políticas en la sub gerencia, se creará una alineación horizontal que permita la obtención de metas.

Con la mejora del descriptor de puestos, se podrá analizar la distribución de tareas a los colaboradores y se identificará los ruidos que conllevan atrasos para realizar sus funciones.

Colaboradores

Aplicando el descriptor de puestos, los colaboradores podrán enfocarse, identificar y clasificar sus atribuciones según su importancia y frecuencia, a la vez les permitirá despejar sus funciones. Y tener en claro la autoridad a quien deben de rendir cuentas.

2.14. Recurso Humano

Las personas involucradas directamente y que permiten el Ejercicio Profesional Supervisado en Central de Radio, S.A. se enlistan a continuación:

Epesista: El investigador Ana Lucía Villagran Herrera

Universidad de San Carlos de Guatemala: Escuela de Ciencias de la Comunicación, supervisores, coordinadores y subcoordinadores.

Gerente de Recursos Humanos: Quien es la persona que abrió las puertas al investigador, en la corporación y el principal apoyo y contacto del epesista

Persona asignada para el apoyo del epesista: La persona encargada de reclutamiento y selección de personal. Es el contacto de apoyo con quien el epesista coordina y canaliza la información.

Gerente de Radios: Líder de radios quien permitió al epesista realizar el proyecto en su área, y de quien se obtuvo la mayor parte de información de la empresa.

Asistente de Gerencia: Colaborador piloto con quienes se realizaron las pruebas del descriptor de puestos.

2.15. Áreas Geográficas de Acción

Este plan de acción se llevará a cabo en la empresa Central de Radio, S.A. en sus instalaciones en la 30av 3-40 z11 edificio canal 3. Y se aplicará a las distintas áreas que la conforman: gerencia, cabinas, producción, tráfico, ventas y promociones. Los cuales se encuentran físicamente en la misma dirección.

Debido a la crisis sanitaria por la que atraviesa el país, se enviará el formulario vía electrónica para que los colaboradores lo puedan realizar desde casa vía web.

2.16. Cuadro Comparativo de Estrategias

Nombre de la Estrategia	Manual de políticas	Descriptor de puesto
Material	Folleto digital o electrónico	Documento digital o electrónico
¿En qué consiste?	Guía general, manual paso a paso de procesos, en él se encuentran los lineamientos que deben de seguir los empleos. Comportamientos, reglas de la empresa	Detalle de plazas laborales, funciones del puesto, aptitudes y actitudes necesarias para que una persona desempeñe el puesto. Objetivos de los empleados
Aporte	Documento donde se resumen todas las reglas y normativas de la empresa	Organización en orden de jerarquía, mediciones a empleados y detección de puntos para capacitación.
Aporte a la investigación	Objetivos de la empresa, filosofía.	Mejoras en la estructuración de la empresa y medición de la aplicación de la estructura.

Tabla 21 Comparación de estrategias. Fuente: Elaboración propia

3. Informe de ejecución

3.1. Manual de políticas, línea de acción.

Objetivo de la actividad:

Para iniciar a comprender la meta de la empresa en la cual se debe enfocar y dirigir toda la comunicación, se encontró que el grupo radial no posee una filosofía.

Debido a ello se apoya a la empresa con la creación de Misión, Visión, Estándares de Servicio, Valores, Objetivos y filosofía. Estos entonces se convierten en los pilares principales de la pirámide organizacional, los cuales deben reflejarse desde la recepción hasta las altas direcciones.

Público Objetivo:

En este caso debido a que se tratará la comunicación interna, el público meta son los colaboradores de la empresa, tanto las altas direcciones como los empleados. Todos aquellos que impactan el funcionamiento de la institución.

Medio Utilizado:

Se crea una presentación en digital con la línea gráfica de la institución y se traslada vía correo electrónico a las autoridades de la empresa para su análisis e inclusión en el manual de políticas generales en el cual se incluirán las reglas de la empresa para cada área de la empresa.

Proceso de creación:

Para determinar la filosofía primero se investigó la empresa, su historia, posición actual como grupo radial a nivel nacional. Para este primer punto se investigó en la web la historia de la radio en Guatemala, debido a que esta institución fue adquiriendo con el paso del tiempo cada una de sus radioemisoras. A la vez se tuvo acceso al último estudio de rating a nivel nacional el cual se realizó antes que iniciara la crisis sanitaria en el país.

Luego, se utiliza como punto de referencia la página principal de la red Albavisión, www.albavision.tv en el espacio "¿Quiénes somos?", así como "Regiones/Guatemala". En este espacio se encuentra la filosofía general del grupo Albavisión, esto permitió encontrar el macro camino que deben seguir las empresas que conforman el grupo en el país.

En esta línea se comparó contra los cuadros de rating, perfiles de las radios y parillas por emisoras. Además se tuvo acceso a una reunión con los programadores de las emisoras y director de radios en donde se conversó al respecto de modificaciones y actualizaciones que se pretendían implementar en las emisoras. Con ello se determinó el plan de acción que se busca en las mismas.

Todos estos datos permitieron la creación de:

Visión: el "dónde" se visualiza la empresa

Misión: el "qué hacer" para poder alcanzar esta meta

Filosofía: ideología que deben de poseer todas las personas involucradas en la organización para obtener los resultados deseados, en otras palabras se puede decir "encaminar a los empleados en una misma línea"

Valores: cultura empresarial que deben de poseer todos los colaboradores de la institución
 Estándares de Servicio: metas comunes que debe perseguir cada departamento de la empresa para alcanzar el objetivo empresarial.

Este aporte es el que aparece en las primeras páginas de este informe. Con ello, se da vida a la base de la ideología de la empresa, este entonces se convierte en los cimientos en donde se armará la estructura comunicacional de la empresa. Debido a la crisis COVID-19 se crean y se trasladan por correo electrónico a la empresa. Para que se pueda incluir en el manual de políticas que la empresa está creando el cual tendrá todas las normativas para cada departamento de la empresa, al cual no se brinda el acceso por tener información confidencial de procesos.

Área geográfica de impacto

En este caso se impactará a los colaboradores de Central de Radio los cuales se ubican en los estudios de Teletenango en z11 de la ciudad capitalina.

Presupuesto Invertido en esta acción:

Debido a las circunstancias atípicas en las que se encuentra el país, este trabajo se realizó de forma remota. Por lo que la investigación y producción del material se realizó de forma electrónica. Por lo que la inversión económica fue mínima.

Descripción	Costo
Internet	Q.200.00 Mensual
Energía Eléctrica	Q.80.00 Mensual
Total	Q.280.00 Mensuales

Tabla 21 Presupuesto de estrategia. Fuente: Elaboración propia

Comprobación del material entregado:

Debido al formato en el cual se creó el material para su colocación en el manual de políticas, este será incluido en la sección de anexos en la página 125.

3.2. Manual de políticas, Organigrama / Flujo de comunicación

Objetivo de la actividad

Al tener claro el enfoque que debe poseer la comunicación interna en la institución, es necesario delimitar las personas a quienes se enfocaría la comunicación vertical descendente, en este caso busca identificar las personas involucradas en este proceso para su empoderamiento.

Público Objetivo

Para este punto del plan, la estrategia se centra en colaboradores "clave" o "líderes de área" quienes serán los encargados de trasladar información al resto del equipo así como las personas encargadas de rendir cuentas de las personas de su área de influencia.

Medio Utilizado

Este paso se realizó en dos etapas:

Primero se creó un organigrama digital en conjunto con la subgerencia de radios quien nombró a personas como líderes de áreas según las cualidades que se adaptan a sus necesidades.

Luego, con el nombramiento de estas personas se crearon flujos de comunicación interpersonal, los cuales se entregaron de forma digital, con ellos se readaptaron los equipos de trabajo y se organizaron nuevas vías de comunicación entre autoridades, líderes y grupos. Estas nuevas vías de comunicación se trasladaron a los colaboradores para evitar duplicidad de instrucciones y confusión en los procesos.

Proceso de creación:

La empresa tiene un aproximado de 60 a 63 colaboradores en Central de Radio, S.A. distribuidos en 6 áreas:

Gerencia: conformado por; RRHH, Dirección general de radios y sub gerencia de radios.

Cabinas: Estas se dividen por radio y cada radio posee las siguientes subdivisiones; Locutores, DJ's y Programadores.

Producción: Productores y técnicos.

Tráfico: digitadores.

Ventas: Asesores de ventas.

Promociones: se Divide en; Bodega, Pilotos, Animadores y producción.

Al llegar a la empresa, gerencia trasladaba indicaciones de forma directa, presencial y oral a los colaboradores. Cada uno de los entes por separado. Cuando estas personas daban las indicaciones, por alguna u otra causa no se encontraban todos los colaboradores, entorpeciendo la comunicación, pues primero llegaba una persona a dar indicaciones según su área de conocimiento RRHH (administrativo) o Radios (medios) por lo que pareciera que solicitaban cosas distintas, provocando reprocesos y roces entre compañeros.

La subgerencia de Radios de Central de Radio por cuestiones de ordenamiento, " nombra " a líderes en las áreas que no lo poseen. Esto permite la creación de un solo flujo de comunicación vertical descendente, el cual facilita el traslado de instrucciones en el lenguaje adecuado para cada área.

Comprobación del material entregado:

Debido al formato en el cual se creó el material para su colocación en el manual de políticas, este será incluido en la sección de anexos en la página 118 y 119.

Área geográfica de impacto:

Esta etapa de la estrategia impacta directamente a los coordinadores de áreas los cuales se ubican en el tercer nivel del edificio de canal tres zona once de la ciudad de Guatemala.

Presupuesto Invertido en esta acción:

Al igual que la etapa anterior, esta se realiza de forma digital. La información anterior se posee planificada para incluirla en el manual de políticas cuando sea aprobado por las altas direcciones de la corporación. Al poseer la empresa los medios para imprimir y encuadernar, este paso no representa costo para la empresa. Este material lo podrá encontrar en la sección de anexos en la página 118 y 119.

3.3. Descriptor de puestos, evaluación del proceso comunicacional

Objetivo de la actividad

Dados los pasos anteriores en los cuales se estructura una comunicación interna, es necesario evaluar si esta es efectiva o posee algún desfase.

Esta, será realizada por medio de una evaluación 360 la cual mide el clima laboral, así como el desempeño de los colaboradores, midiéndolos por competencias.

Este será el reflejo de la efectividad de la comunicación, a la vez, permitirá detectar los puntos en los cuales es necesario reforzar con capacitaciones.

Público Objetivo

En este punto, se regresa a evaluar a todos los colaboradores involucrados en el proceso comunicativo. A los responsables de emitir información, la capacidad de transmitir las instrucciones, así como la asimilación del resto del equipo.

Medio Utilizado

Esta evaluación será realizada por un software que la empresa contratará para su aplicación, el cual, el nombre del programa no fue trasladado al epesista, este programa necesita preguntas claves para poder ingresarse a su cuestionario.

El cuestionario se realiza basado en el formato descriptor de puestos en el cual los jefes describen las actitudes y aptitudes que deben poseer los colaboradores para desempeñar los puestos laborales.

Para ello se crea un formulario digital editable en formato de folleto, el cual reúne la información mínima requerida para esta función.

Proceso de creación

Para implementar la evaluación 360 es necesario evaluar a los distintos proveedores de sistemas de software que ofrecen estos servicios, así como la autorización de las altas direcciones de la empresa. Se apoya en la creación de un documento que permitirá reunir la información necesaria para realizar las preguntas exactas que obtendrán información puntual para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Se crea entonces, el formato descriptor de puesto, este posee información de la plaza que cada colaborador desempeña, las tareas que debe desempeñar, quien es su jefe inmediato, que aptitudes técnicas y humanas debe poseer la persona para desempeñar su puesto.

Área geográfica de impacto

Este debido a que será utilizado directamente por el área de Recursos Humanos, el cual puede llegar a ser aplicado en las demás empresas de la corporación, si así lo consideran las autoridades, impactará a la empresa que maneja todo el recurso humano de la corporación. Esta se encuentra ubicada en el edificio administrativo de la empresa ubicado en Majadas Z11.

Presupuesto Invertido en esta acción:

Al igual que las estrategias anteriores, esta se entrega de forma digital. Y puesto que la empresa posee sus medios de impresión y encuadernación, este no representa un costo mayor para la institución.

3.5. Conclusiones

En la realización de este proyecto, se obtuvieron grandes aprendizajes respecto a la comunicación interna, los cuales muestran cómo esto, que para muchas instituciones no es importante o relevante, realmente es fundamental en cualquier organización.

Esta última palabra es la clave. "Organización", todo proyecto para que pueda realizarse, necesita que todos aquellos que participan en ella estén de acuerdo y sepan cuál es su función para que todos puedan moverse al mismo ritmo. Por ello se determinó que la comunicación debe estar enfocada a las políticas de la empresa.

Tener una estructura de jerarquía clara con todo el personal agiliza la comunicación. Y establecer flujos de comunicación para manejar la información dependiendo de las áreas de impacto permite un mejor control de lo que se desea transmitir y evita confusiones.

Un ambiente sin confusiones es imprescindible para la comunicación, pues facilita el acercamiento entre compañeros, encargados y jefes. Mejorando de esta forma el clima laboral.

3.6.Recomendaciones

Comprender, que el desempeño de un colaborador se puede ver afectado por factores de su entorno. En esta investigación, conversando con un colaborador se mencionó esta frase "aquí si haces, está malo. Y si no haces también" este fue el indicador de lo que sucedía en la empresa. El personal estaba desmotivado pues "todo lo que hacían está mal" creían esto, cuando se les solicitaban repetir las tareas en varias ocasiones.

Esto les conlleva a tener una mala actitud con el resto del equipo. Lo más común en este caso hubiese sido "desechar la manzana mala pues echará a perder a las demás", sin embargo si apelamos al lado emocional podemos descubrir cuál es el verdadero problema, y no prescindir de un buen colaborador por el motivo erróneo.

Por se recomienda que la comunicación interna sea coordinada de la mano con recursos humanos, pues ambas áreas se complementan. Mientras un área se encarga de los insumos, adecuación de ambientes, cumplimiento de normas generales, etc. La otra se encarga de trasladar las indicaciones de forma adecuada para que estas se ejecuten de forma correcta.

Un comunicador no debe dejar a un lado el lado empresarial interno y enfocarse solo en imagen, redes, publicidad, etc. Pues si internamente no fluye este proceso, se reflejará al cliente.

Referencias

- Aymar, J. D. (2012). *Gestión de Calidad total en el retail*. Cataluña, España: 2012.
- Collado, C. F. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: 1999.
- Collado, C. F. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: 1999.
- De Leon, E. K. (2016). *EPS. Comunicación interna respecto al proceso de inducción de nuevos empleados e implementación de boletín informativo de la empresa Dos Puntos Crea*. Guatemala: 2016.
- Díaz Castellanos, G. O. (2011). *Las clases sociales en ciudad de Guatemala. 1964-2002*. Salamanca, España: 2012.
- Gordillo Pérez, S. i. (2011). *Tesis, La importancia de la utilización de herramientas comunicacionales en la implementación de un programa de empowerment en la empresa Aviplast S.A.* Ecuador: 2011.
- Gracia Ramos, M. d. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción (Teoría y ejercicios)*. Barcelona, España: 2007.
- Gracia, M. d. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción (Teoría y ejercicios)*. Barcelona, España: 2007.
- López, C. (27 de 05 de 2020). Licenciada en Psicología Industrial. (A. L. Villagran, Entrevistador)
- Navas, V. E. (2015). *Tesis. Barreras de la comunicación en el clima organizacional de la sección de correspondencia y archivo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS*. Guatemala: 2015.
- Pareja, M. J. (2005). *Manual para la preparación del certificado superior del Español de los Negocios, Cámara de Comercio de Madrid*. Madrid, España: 2005.
- Pérez Rivera, M. R. (2006). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional en Guatemala*. Guatemala: 2006.
- Quitaniña, B. L. (2010). *Tesis Maestría, Consultoría en Comunicación Organizacional interna en Inversiones MOKA, S.A. "Café Gitane"*. Guatemala: 2010.
- Quitaniña, B. L. (2010). *Tesis Maestría, Consultoría en Comunicación Organizacional interna en Inversiones MOKA, S.A. "Café Gitane"*. Guatemala: 2010.
- Rocha, C. M. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford United States: 2016.

Rueda, M. L. (2015). *Diagnóstico del Clima Laboral y Estrategia de comunicación en un call center*. Guatemala: 2015.

Soria, R. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Iztapalapa, México: 2008.

E-grafía

Albavision. (14 de 05 de 2020). *Chapin Radio*. Obtenido de Chapin Radio: <https://chapinradio.com/>

Ciriza Ariztegui, L. (12 de Septiembre de 2017). *Claves para Elaborar un Buen Plan Estratégico Paso a Paso*. Recuperado el 08 de 06 de 2020, de ANEC Asociación Navarra de Empresas de Consultoría: <https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/>

Emisoras.com.gt. (14 de 05 de 2020). *Emisoras.com.gt*. Obtenido de Emisoras.com.gt/#: <https://emisoras.com.gt/#>

spinosa, R. (11 de 01 de 2013). *Comunidad de Marketing, estrategias y ventas*. Retrieved. Recuperado el 28 de 07 de 2020, de Espinoza Consultores: <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisisdafo->

Pérez, O. (19 de 11 de 2015). *¿Qué es la descripción de puestos y qué beneficios trae a tu empresa?* Recuperado el 15 de 06 de 2020, de People Next: <https://blog.peoplenext.com.mx/descripcion-de-puestos-talento-humano>

Romero, V. (14 de 07 de 2016). *La importancia de la Comunicación Organizacional en las empresas*. Recuperado el 15 de 06 de 2020, de Revista Healy Times: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional-en-las-empresas>

Universidad Internacional de Cataluña. (01 de 01 de 2020). *Bussines School*. Obtenido de Project Management, Los 4 factores que más influyen en el éxito de un proyecto: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/actualidad-project-management/los-4-factores-que-mas-influyen-en-el-exito-de-un-proyecto>

Urrutia, C. (03 de 11 de 2011). *Historia de las Radiodifusoras y la Alocución en Guatemala*. Obtenido de Guatemala de Ayer: <https://guatemaladeayer.blogspot.com/2011/11/historia-de-las-radiodifusoras-y-la.html>

Anexos

A. Guía de observación externa, no estructurada. Elaboración propia

Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Área de radios	No posee identificación	Imagen	Pegar adhesivos en las puertas de ingreso identificando el área
Existencia de cartelera	No posee acceso a todos los colaboradores	Comunicación vertical	Modificar ubicación cerca del área de marcaje
Existencia de buzón de sugerencias.	Más cercano al área de canales que de radio	Retroalimentación	Colocarlo en la intersección de radios y televisión
Distribución de espacios físicos	Correcta distribución	locomoción y comunicación horizontal	No se identificó problemática
Uniforme	Muy pocos colaboradores lo usan	Identidad corporativa	Capacitación de identidad corporativa e imagen
Gafete de identificación	Es portado pero no a la vista	Identidad corporativa	Capacitación de identidad corporativa e imagen

B. Guía de observación participativa

Área: Cabinas	
Guía de observación	Información a obtener
Turnos de las radios	Relación entre compañeros, clima laboral
Vías de comunicación y frecuencias	Conocimiento base de su puesto de trabajo
Público objetivo	Forma de dirigirse y tratar a su audiencia, identificación de contenidos de interés para sus escuchas
Metodología por turno	Nivel de léxico, tono del locutor para identificarse con su audiencia, calidad de programas, tipo de música que maneja.
Contenido	Qué nivel de información le interesa a su público
Patrocinadores	Que tanto buscan los patrocinadores ese programa, Cantidad de rating, es buena su programación que es buscada por los patrocinadores
Segmentos	Calidad de segmentos, poseen participación del publico
Interacción	Vías de contacto más utilizadas, por horario

Área: Ventas, Tráfico, Producción y Promociones (administrativas)	
Guía de observación	Información a obtener
Trabajo en equipo	Identificar puntos de mejora
Clima laboral	Identificar puntos de mejora
Conocimientos básicos	Identificar qué factores se deben capacitar y reforzar
Liderazgo	Identificar a los líderes para empoderamiento
Involucramiento	Identificar qué rol posee cada uno del equipo y reforzar las debilidades

Área: Cabinas			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico de la emisora	Información visible	Identificación de espacios comunicacionales	Mayor aprovechamiento y ordenamiento
Clima laboral	Soleado con nubes	Comunicación horizontal	Promoción del trabajo en equipo
Público objetivo	Identificado y claro para cada colaborador	Segmentación de mercado	No se identificó problemática
Metodología por turno	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación horizontal	No se identificó problemática
Planificación de turnos	Pocas personas planifican su turno	comunicación intrapersonal	Motivar a los colaboradores a superarse día con día
Patrocinios	En horarios específicos	Imagen externa	Realización de una escaleta a detalle por turno
Interacción con escuchas	Alta	Canales de comunicación accesibles	No se identificó problemática

Área: Ventas			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Deficiente	Comunicación vertical	Capacitación específica Manuales de políticas Manual de atribuciones, productos y costos
Clima laboral	Soleado con nubes	Comunicación horizontal	Realizar actividades para reforzar la confianza entre el equipo
Metas claras	Deficiente	Comunicación vertical	Planificación de Metas y enfoques
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Deficiente	Comunicación vertical	Establecer una sola política y persona para la adquisición de equipo
Atención al cliente	Buena atención al cliente externo más no al interno	Comunicación horizontal	Despeje de atribuciones
Trabajo en equipo	Deficiente	Comunicación horizontal	Realizar talleres de trabajo en equipo
liderazgo	Necesita refuerzo	Comunicación interpersonal	Empoderamiento
Involucramiento	Necesita Refuerzo	Comunicación intrapersonal	Motivar a los colaboradores

Área: Tráfico			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Claro	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Clima laboral	Soleado con nubes	Comunicación horizontal	Promoción de talleres que refuercen el compañerismo
Metas claras	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación vertical	Planificación de Metas y enfoques
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Se cuenta con el mismo	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Atención al cliente	Buena atención al cliente externo más no al interno	Comunicación horizontal	Despeje de atribuciones
Trabajo en equipo	Deficiente	Comunicación horizontal	Realizar talleres de trabajo en equipo
liderazgo	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación interpersonal	No se identificó problemática
Involucramiento	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación intrapersonal	No se identificó problemática

Área: Producción			
Observación	Hallazgos	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Claro	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Clima laboral	Soleado	Comunicación horizontal	No se identificó problemática
Metas claras	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Se cuenta con el mismo	Comunicación vertical	No se identificó problemática
Atención al cliente	Buena atención	Comunicación horizontal	Motivar la creatividad y autoaprendizaje
Trabajo en equipo	Necesita Refuerzo	Comunicación horizontal	Motivar al personal
liderazgo	Identificado y claro para cada colaborador	Comunicación interpersonal	No se identificó problemática
Involucramiento	Necesita Refuerzo	Comunicación intrapersonal	Motivar al personal a la mejora continua

C. Guía de preguntas, entrevistas no estructuradas

Área: Cabinas		
Guía	Información a obtener	Preguntas clave
Turnos de las radios	Relación entre compañeros, clima laboral	¿Cuántos turnos hay en la radio? ¿Quiénes están en esos turnos?
Vías de comunicación y frecuencias	Conocimiento base	¿Cuáles son las vías de comunicación a cabina? ¿A qué departamentos llega la señal?
Público objetivo	Forma de dirigirse y tratar a su audiencia, identificación de contenidos de interés para sus escuchas	¿Cómo llaman a su audiencia, tú, vos o usted? ¿De dónde se reportan más escuchas? ¿Qué rango de edades escuchan la radio? ¿A qué tipo de estímulos responde mejor su audiencia?
Metodología por turno	Nivel de léxico, tono del locutor para identificarse con su audiencia, calidad de programas, tipo de música que maneja.	¿Qué personajes hay en su turno? ¿Qué formatos de música utilizan? ¿A qué hora hay más interacción?
Contenido	Qué nivel de información le interesa a su público	¿Qué segmentos hay en su turno?
Patrocinadores	Que tanto buscan los patrocinadores ese programa, Cantidad de <i>rating</i> , es buena su programación que es buscada por los patrocinadores	¿Cuánto duran los cortes en su turno? ¿De cuántos segundos ha sido el corte más largo en su turno? ¿De cuántos segundos ha sido el corte más pequeño en su turno? ¿Tiene menciones en su turno? ¿Tiene segmentos patrocinados en su turno?
Segmentos	Calidad de segmentos, poseen participación del público	¿Cuántos segmentos hay en su turno? ¿Cuál es el segmento favorito de sus oyentes?
Interacción	Vías de contacto más utilizadas, por horario	¿Por cuál vía de comunicación se contacta más la audiencia?

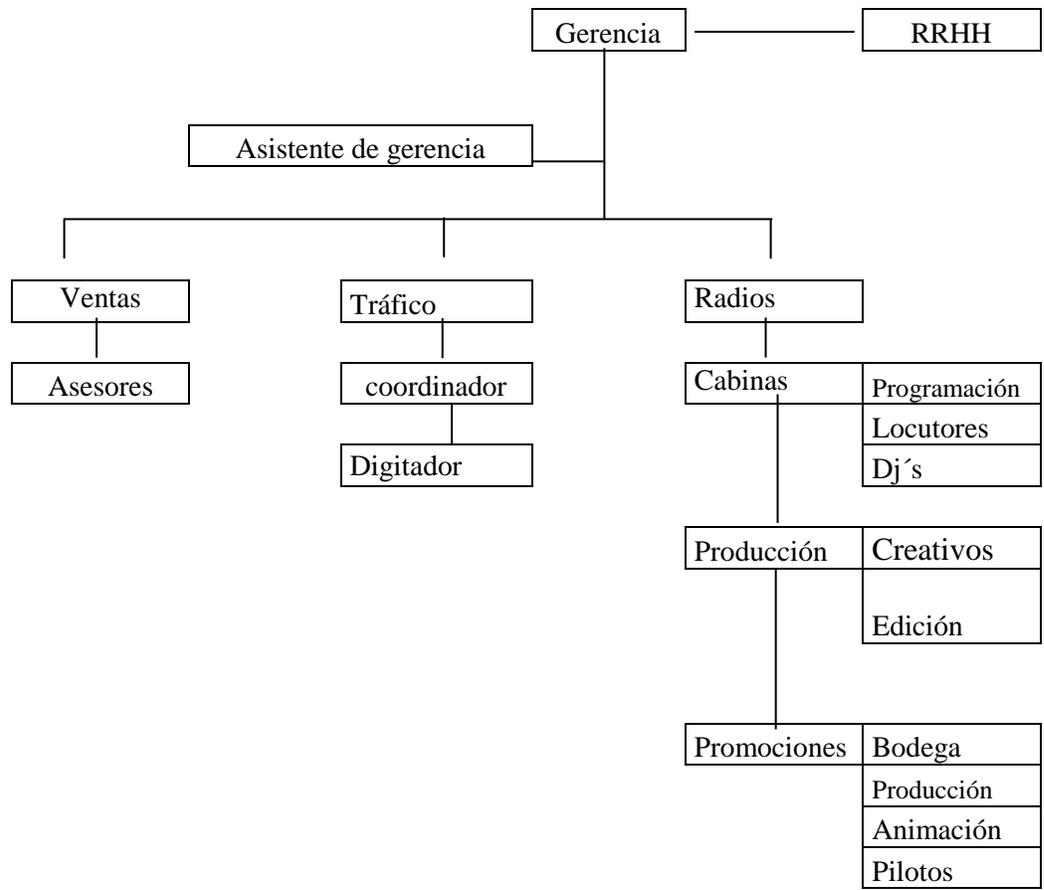
Área: Cabinas		
Guía	Información a obtener	Preguntas clave
Clima Laboral	Trabajo en equipo Comunicación vertical y horizontal	¿Con quién se lleva mejor? ¿Es muy serio el jefe? ¿Se rotan los turnos?
Identificación con la corporación	Compromiso con la empresa Aspira a crecer en la corporación	¿Cuántos años lleva laborando en la empresa? ¿Qué puestos ha tenido en la empresa? ¿Posición de la empresa en su campo? ¿Qué se siente ser locutor/programador/director de la radio?
Motivación	Saber si el colaborador está a gusto en la corporación Posee aspiraciones	¿Pensó alguna vez llegar a estar en ese puesto? ¿Está estudiando? ¿Qué dice la familia de que trabaja en radio? ¿Dónde vive?

Área: Cabinas				
Objetivos investigados	Hallazgos	Problemática	Factor comunicacional identificado	Solución hipotética
Conocimiento básico	Claro	Proceso de capacitación específico eficiente, capacitación general deficiente	Comunicación vertical	Capacitación de identidad corporativa
Clima laboral	Soleado con nubes	Es buena, sin embargo al ser por turnos no todos conviven	Comunicación horizontal	Realizar reuniones eventualmente para promover la convivencia y realizar lluvia de ideas
Metas claras	Se posee el conocimiento	Cada colaborador lo interpreta distinto según la autoridad que le trasladó la información	Comunicación vertical	Comunicación efectiva
Planificación	Pocas personas planifican su turno	Debido a la carga de atribuciones de los programadores y directores no se realiza una planificación	comunicación intrapersonal	Motivar a los colaboradores a superarse día con día
Equipo necesario para desempeñar sus funciones	Se cuenta con el mismo	La mayor parte de su tiempo lo ocupan los programadores en verificar los inconvenientes de sistemas	Uso de TICS	Detección y solución a problemáticas de sistemas
Involucramiento	Necesita Refuerzo	Los locutores temen que sus ideas de programas sean menospreciadas	Comunicación intrapersonal	Empoderar al personal

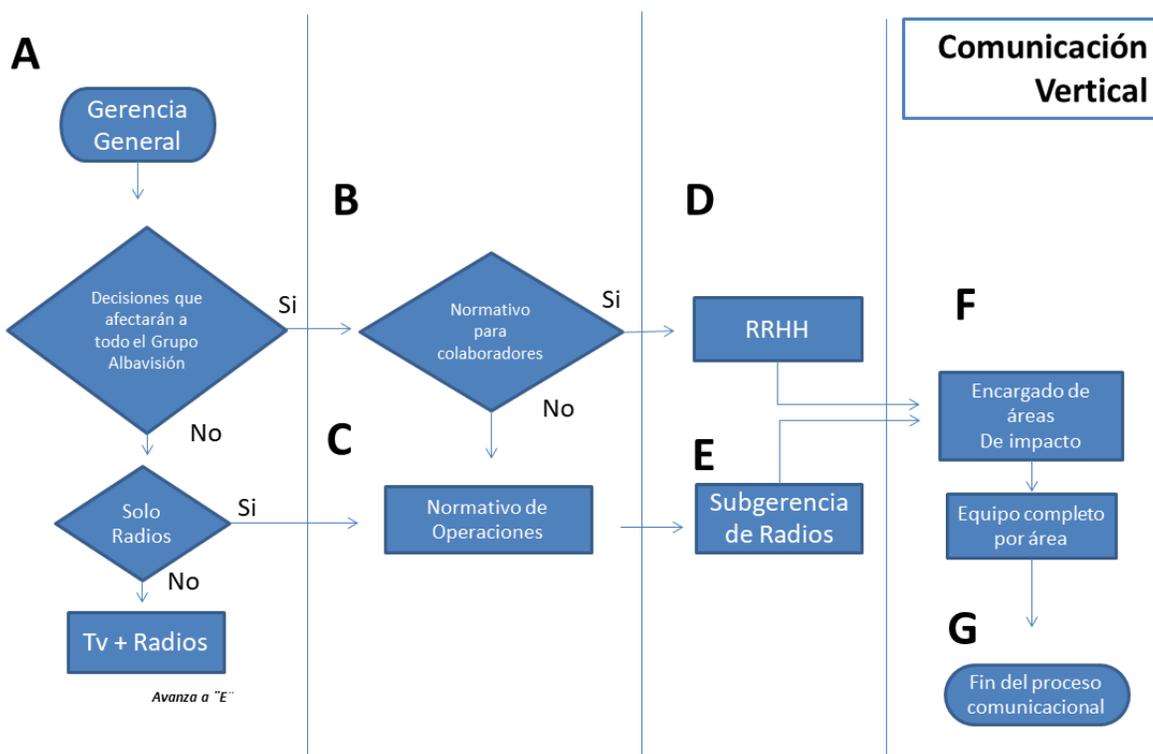
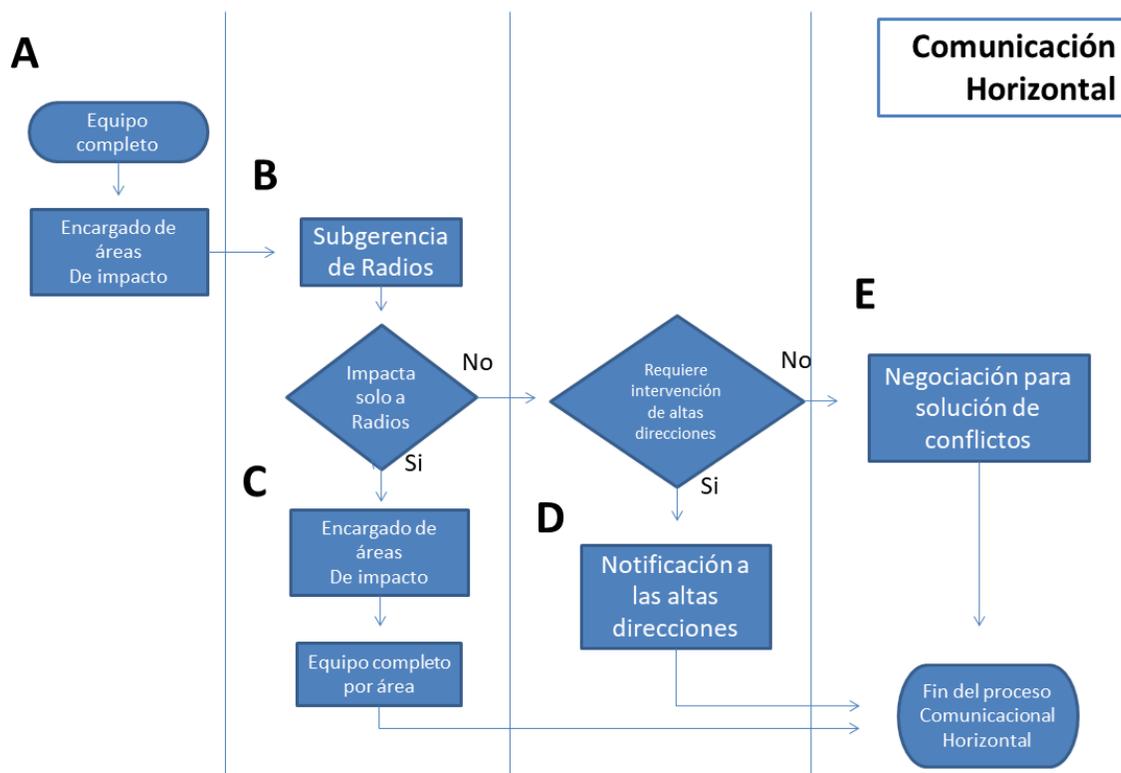
D. Guía de preguntas entrevistas de profundidad

Área: Ventas, Tráfico, Producción y Promociones (administrativas)		
Guía	Información a obtener	Preguntas clave
Clima laboral	Identificar puntos de mejora	¿Cuántas personas son en total en su área? ¿Desde cuándo están juntos en el área? ¿Con quién se lleva mejor? ¿Almuerzan todos juntos?
Conocimientos básicos	Identificar qué factores se deben capacitar y reforzar	¿Cuánto tiempo lleva en este puesto? ¿Quién es la persona más nueva en su área y cuánto tiempo le llevo dominar la atribución?
Liderazgo	Identificar a los líderes para empoderamiento	¿Quién es el encargado?
Involucramiento	Identificar qué rol posee cada uno del equipo y reforzar las debilidades	¿Tienen atribuciones específicas?
Identificación con la corporación	Compromiso con la empresa Aspira a crecer en la corporación	¿Cuántos años lleva laborando en la empresa? ¿Qué puestos ha tenido en la empresa? ¿Posición de la empresa en su campo? ¿Qué se siente ser locutor/programador/director de la radio?
Motivación	Saber si el colaborador está a gusto en la corporación Posee aspiraciones	¿Pensó alguna vez llegar a estar en ese puesto? ¿Está estudiando? ¿Qué dice la familia de que trabaja en radio?

E. Organigrama de la institución Elaboración propia, creado como apoyo a la institución



F. Diagramas de flujos de comunicación, elaboración propia



G. Estudio de Rating, realizado por la empresa Multivex

ALCANCE DE EXPOSICION A RADIO

Hombres - Mujeres de 8-70 Total - Zona Central / Dic 2019

Lunes a Domingo

Posiciones a nivel nacional

	Emisora		
1	La Marca 94 FM		
2	Galaxia	9.84	315,040
3	Exitos	8.07	258,253
4	Xtrema	7.29	233,334
5	Ranchera	7.07	226,227
6	Tropicalida	6.16	197,173
7	FM Joya	6.10	195,245
8	Sonora	5.98	191,462
12	Alfa	5.94	190,164
13	Disney	4.69	150,111
		4.44	142,192

H. Perfiles de las Radios

GRUPO OBJETIVO
Hombres y mujeres de 13 a 40 años de los niveles socioeconómicos A, B, C, D.

TIPO DE PROGRAMACIÓN
Está compuesta por música pop rítmica y balada moderna en español e inglés y los Jueves de Alfa Recuerdos.

FRECUENCIAS Y COBERTURA
97.3 FM - Guatemala, Sacatepéquez, El Progreso, Santa Rosa, Chimaltenango
106.7 FM - Quetzaltenango, Totonicapán, Retalhuleu, Suchitepéquez
107.1 FM - Escuintla

GRUPO OBJETIVO
Hombres y mujeres de 13 a 40 años de los niveles socioeconómicos A, B, C, D, E.

TIPO DE PROGRAMACIÓN
Música grupera, ranchera, cumbia y urbana.

FRECUENCIAS Y COBERTURA
88.5 FM - Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, El Progreso
99.9 FM - Chiquimula, Zacapa, Quetzaltenango, Totonicapán, Suchitepéquez, Retalhuleu, Coatepeque, San Marcos
95.9 FM - Alta Verapaz
92.3 FM - Santa Rosa
102.3 FM - Escuintla
106.3 FM - Quiché
94.3 FM - Jalapa
93.5 FM - Izabal
90.9 FM - Petén

GRUPO OBJETIVO

Hombres y mujeres de 13 a 40 años de los niveles socioeconómicos A, B, C, D.

TIPO DE PROGRAMACIÓN

Música tropical, pop, baladas y urbana.

FRECUENCIAS Y COBERTURA

103.7 FM - Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez, El Progreso, Santa Rosa
89.1 FM - Zacapa, Chiquimula

GRUPO OBJETIVO

Hombres y mujeres 13 a 35 años de los niveles socioeconómicos A, B, C, D, E.

TIPO DE PROGRAMACIÓN

Música urbana, bachata, salsa, merengue y pop.

FRECUENCIA Y COBERTURA

94.1 FM - Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez, El Progreso, Santa Rosa

GRUPO OBJETIVO

Hombres y mujeres 13 a 40 años de los niveles socioeconómicos A, B, C, D, E.

TIPO DE PROGRAMACIÓN

Música tropical, pop y baladas en español e inglés y urbana.

FRECUENCIAS Y COBERTURA

104.9 FM - Guatemala, Sacatepéquez, Chimaltenango, Santa Rosa, El Progreso

90.3 FM - Quetzaltenango, Totonicapán, Retalhuleu, Suchitepéquez

105.9 FM - Alta Verapaz **104.3 FM** - Baja Verapaz **101.9 FM** - Izabal

91.1 FM - Chiquimula, Zacapa

GRUPO OBJETIVO

Hombres y mujeres de 13 a 35 años de los niveles socioeconómicos A, B, C, D y E.

TIPO DE PROGRAMACIÓN

Música urbana, pop, EDM, rock, duranguense y bachata.

FRECUENCIA Y COBERTURA

101.3 FM - Guatemala, Chimaltenango, Sacatepéquez, El Progreso, Santa Rosa

I. Memorando de reunión

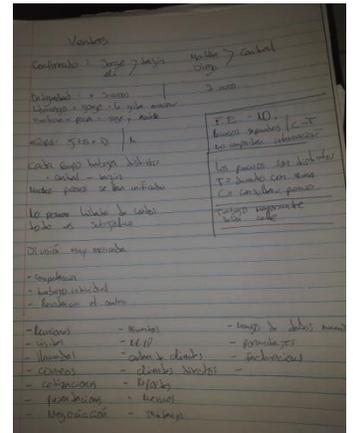
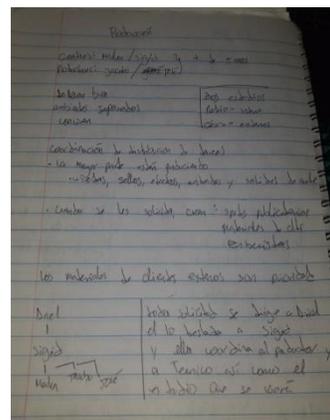
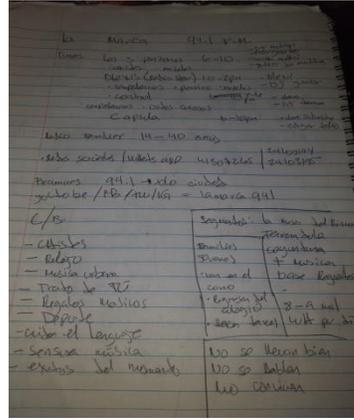
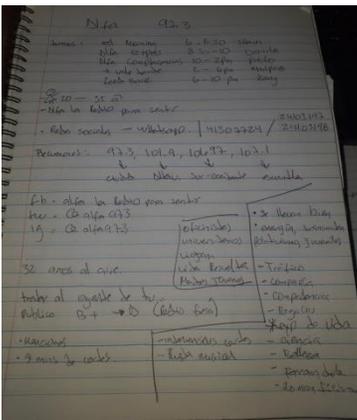
Lugar: Central de Radio, Sala de Reuniones.

Presentes: Erick Campos, Ariel Ajcú, Marlon, Anibal, Enrique, Julio, Wendy, Paty y Ana Lucía Villagran.

- Se mencionaron los siguientes puntos:
 - Levantar el reating vespertino en Alfa
 - Nuevos procesos en ventas, baja de bonificaciones
 - Propuestas Creativas
 - Nombres de programas y promociones creativos, cortos y cotidianos
 - Diagnosticar audiencia y locutores
 - Vacaciones de personal a cargo
 - Monitorear la competencia
- Se acuerda:
 - Girar instrucciones, claras y de acuerdo a la capacidad del colaborador

J. Fotografías

Evidencias de anotaciones de observación antes de la emergencia COVID-19

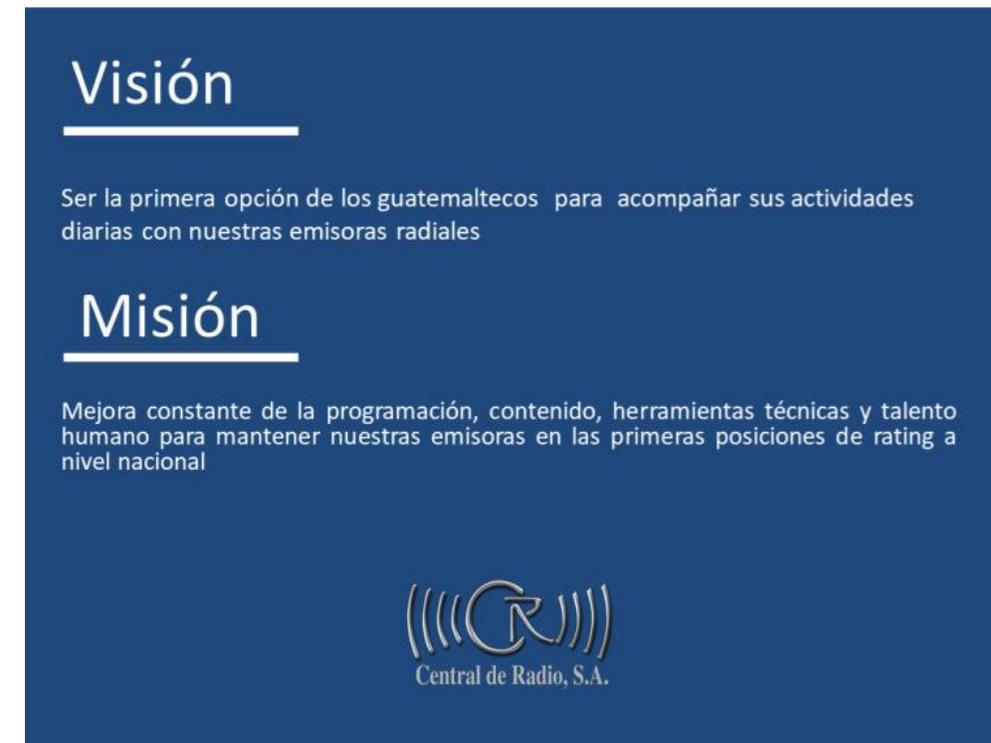


Evidencia visita de cabinas para observación y entrevistas antes de la emergencia Sanitaria



K. Materiales ejecutados en el proyecto

Apoyo en manual de políticas, creando la línea de acción.



Valores

- Credibilidad
- Disponibilidad
- Responsabilidad
- Tradición

Estándares de Servicio

- Calidad
- Calidez
- Adaptación al cambio



Objetivos Institucionales



Desarrollo constante de nuestros accionistas, colaboradores, escuchas y sociedad, ofreciendo programación de calidad en cada una de nuestras radio emisoras.

Filosofía

Albavisión Guatemala basa su filosofía en el novelista José milla y Vidaurre, en especial en su personaje "Juan Chapín", en donde dice: el ser chapín "es un conjunto de buenas cualidades".

Es por esta razón que los canales y radios afiliados a la red Albavisión Guatemala, creen que "Chapín es sinónimo de credibilidad, tradición y confianza. Esto es la suma de los talentos que concentra más del 80% de la audiencia " (Albavisión).

L. Descriptor de puesto encontrado en la empresa

Descripción de Puesto

1 Datos de Identificación

Nombre del Puesto	
Dirección General / Departamento	
Puesto del Jefe inmediato	
Jerarquía	
Fecha de Elaboración	
Fecha de Revisión	
No. Revisión	

2 Propósito Básico del Puesto

¿Cuál es la contribución básica de este puesto a la institución?

3 Funciones Principales

El ocupante de este puesto debe tener diversas funciones dirigidas a producir determinados resultados. Indique:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

4 Formas de Trabajo

El puesto trabaja en función de:

<input type="checkbox"/> Instrucciones claras	<input type="checkbox"/> Objetivos a Corto Plazo
<input type="checkbox"/> Rutinas e instrucciones estandarizadas	<input type="checkbox"/> Objetivos a Mediano Plazo
<input type="checkbox"/> Programa de trabajo	<input type="checkbox"/> Objetivos a Largo Plazo
<input type="checkbox"/> Otro (Especificar):	

Contacto Interpersonal (relaciones internas)
Mencione las más importantes o relevantes, especifique el puesto, área y la razón principal del contacto.

Puesto	Área	¿Para qué?

Relaciones Externas
Mencione las más importantes o relevantes, especifique el puesto, área y la razón principal del contacto.

Puesto	Área	¿Para qué?

Matriz de Recursos (Dimensiones): Excedentes, vacíos, valores e información

Concepto	(Q, Y, o No)

Organograma del puesto (ubicación en la estructura organizacional)
Indicar el puesto del Jefe, así como Subordinados Directos (verano gráfico):

```

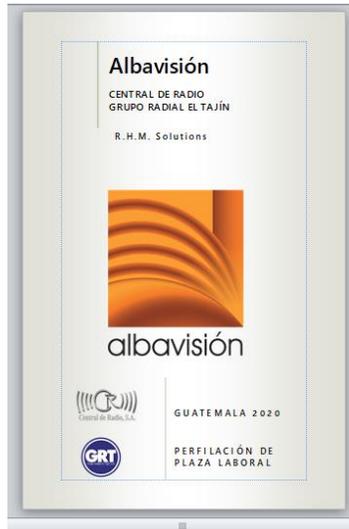
    graph TD
      A[Director Administrativo] --> B[Gerente Operativo]
      B --> C[Gerente de Operaciones]
      C --> D[Auditor Senior]
      C --> E[Auditor Senior]
      D --> F[Auditor Junior]
      E --> G[Auditor Junior]
    
```

Perfil del Puesto

- 1 Edad
- 2 Sexo
- 3 Años de experiencia
- 4 Escolaridad
- 5 Habilidades
- 6 Conocimientos especiales del puesto

Elaborado Nombre y Firma _____
 Revisado Nombre y Firma _____
 Autorizado Nombre y Firma _____

M. Primer descriptor de puesto creado



1. Datos de identificación

Fecha en que realiza el cuestionario: _____

Nombre de empresa: _____

Departamento y dependencia: _____

Nombre de jefe inmediato: _____

Puesto del jefe inmediato: _____

Nombre del Colaborador: _____

Nombre de su plaza laboral: _____

Jerarquía: _____

2. Funciones Principales

(Describe las acciones o actividades que realiza en el día a día en su puesto laboral)

3. Objetivo

(Basado en el ítem anterior describa la principal meta que persigue su puesto)

4. Propósito

(Basado en los ítems anteriores describa el aporte de su plaza a la corporación)

5. Conocimientos básicos

(Basado en los ítems anteriores, enumere los conocimientos básicos que debe poseer el colaborador para realizar las atribuciones asignadas a este puesto laboral)

6. Características Esenciales

(Describe las cualidades y actitudes que debe poseer una persona para desarrollar las funciones de su plaza laboral)

7. Manejo de Recursos

(Equipos, Vehículos o información que maneja en su puesto de trabajo)

8. Normas

El puesto trabaja en función de:

- Instrucciones claras
- Rutinas e instrucciones establecidas
- Programa de trabajo
- Objetivos a Corto Plazo
- Objetivos a Mediano Plazo
- Objetivos a Largo Plazo

09. Organigrama

(Indique al Organigrama de su área de incidencia, indicando el cargo y nombre de la persona que lo representa. Guíase por el ejemplo.)

9. Clientes Internos y Externos

Mencione las áreas internas de la empresa con las que más se relacione por sus actividades laborales.

No	Área	Puesto	Matrícula
1			
2			
3			

Mencione los tipos de clientes fuera de la empresa con los que más se relacione por sus actividades laborales.

No	Tipo de Cliente	Puesto	Matrícula
1			
2			
3			

10. Perfil de colaborador

Sexo: _____

Edad: _____

Tiempo de experiencia: _____

Nivel de escolaridad: _____

Habilidades:

Conocimientos especiales del puesto:



Ñ. Segundo Descriptor de puesto creado, con aplicación.

Albavisión

CENTRAL DE RADIO
GRUPO RADIAL EL TAJUJ

R.H.M. Solutions

DESCRIPTOR DE PUESTO RADIOS

GUATEMALA 2020

1. Datos de identificación

Fecha en que realiza el cuestionario: 15/04/2020
 Nombre de empresa: Grupo Radial El Tajuj
 Departamento y Dependencia: Gerencia Radios
 Puesto del jefe inmediato: Gerente
 Nombre de su plaza laboral: Asistente Gerencia Ventas
 Jerarquía: Asistente
 Horario: Lunes a Viernes 8am a 17:30 horas

Ubicación vertical y horizontal del puesto

Ubique el puesto en su área de incidencia
 Guíese por el ejemplo.



2. Descripción del puesto

Objetivo del puesto

(Describe la principal meta que persiga el puesto)
 Asistir las solicitudes giradas por gerencia y apoyar al equipo de tráfico para que su trabajo sea de la mejor manera con aptitud, actitud y eficacia.

Propósito

(Basado en el ítem anterior describa el aporte de la plaza a la corporación)
 Minimizar las posibles deficiencias humanas y de sistema dentro del departamento.
 Mejorar el aprovechamiento de los insumos de oficina en tráfico y gerencia.
 Promover el trabajo en equipo con la finalidad de alcanzar metas, distribuyendo de forma equitativa la carga de ingreso de pautas al sistema.

Funciones Principales

(Describe las acciones o actividades que realiza en el día o en su puesto laboral)

Verificación y autorización de convenios y negociaciones cargadas al sistema MMAS3
 Creación de reportes de inversiones, por vendedor, radio, mes y año
 Responsable de mantener actualizado el directorio de agencia y clientes directos
 Dar seguimiento al correcto funcionamiento de sistemas del departamento de tráfico
 Solicitudes de gerencia
 Llevar control de inversión mensual y anual
 Encargado del control de ordenes según tarifas, tipo de cambio o paquete negociado.

Atribuciones Diarias

(Describe en orden de realización las responsabilidades de la plaza en el día a día indicando su nivel de importancia)

No	Actividad	Sistema que utiliza	Cómo la realiza	Día u hora específica	Importancia
1	Ingreso de órdenes digital	Excel	Ingreso de todas las órdenes del día anterior en control de día	Todos los días por la mañana	Medio
2	Archivo para auditoría	Copias	Se realiza una copia de órdenes para proceder en el envío al área de auditoría	Viernes por la mañana	Alta
3	Agenda	Por correo y de forma física	Llevar la agenda de gerencia	Todos los días	Alta
4	Solicitudes de gerencia	Copias / MMAS3	Según indicaciones de gerencia	Diaria	Alta
5	Requerimientos del departamento de tráfico	MMAS3	Resolver dudas del departamento de tráfico con los ingresos de convenios	Todos los días cuando lo requieran	Medio
6	Verificación convenios MMAS3	MMAS3	Verificar que los convenios antes ingresados estén acorde a su negociación establecida	Siempre que ingrese una orden de compra	Alta
7	Autorización convenios MMAS3	MMAS3	Ha revisado el convenio si procede a autorizarla pauta	Al ingresar una orden de compra	Alta
8	Seguimiento solicitudes esenciales	Presencial	Solicitudes de firmas, reuniones, autorización de negociaciones	Cuando la soliciten	Alta
9	Negociaciones	Correo electrónico o presencial	Revisa negociaciones presentadas por asesores de ventas a gerencia	Cuando los asesores presenten propuestas	Alta
10	Recepción de documentos	Presencial	Recepción de documentos de otros áreas para gerencia	Cuando ingresen	Alta
11	Realizar cuadros comparativos de asesores de ventas	Excel	Se realiza un Excel con las ventas de cada asesor	Diario	Alta

12	Realizar cuadros comparativos de agencias/clientes	Excel	Se realiza un Excel con inversiones realizadas por agencia o cliente directo	Diario	Alta
13	Solicitudes por agencias y clientes	Llamadas o correos electrónicos	Da seguimiento a todas las solicitudes de agencias y clientes requeridas a gerencia	Diario	Alta
14	Proporciona información de radios	Llamadas o correos electrónicos	Se proporciona información de radios en cuanto a tarifas y se transmiten a gerencia para que diseñar un mensaje	Infrecuente	Alta
15	Sistema MMAS3	MMAS3	Se realizan las solicitudes correspondientes al fallar o tener inconvenientes con el sistema	Cuando se requiere	Alta
16	Coordina departamento de tráfico	Presencial	Se realiza coordinación del departamento de tráfico al requerir turnos u horas extras.	Cuando se requiere	Medio
17	Entrega de boletas de taxi	Presencial	Se coordina la entrega de boletas de taxi a personal autorizada y así mismo se hace entrega de copia al área de administración	Cuando se requiere	Medio
18	Ingreso de órdenes digital para el área de auditoría	Excel	Se realiza un formato para el envío a auditoría	Todos los días por la tarde	Medio
19	Directorio agencias y clientes directos	Excel	Actualizar directorio de agencias y clientes directos para solicitudes de gerencia	Cuando ocurra rotación de cartera de clientes	Baja
20	Archivo	Forma Manual	Llevar el control del archivo de ordenes de compra	Todos los días al finalizar el día	Baja

Conocimientos básicos

(Basado en los ítems anteriores, enumere los conocimientos básicos que debe poseer el colaborador para realizar las atribuciones asignadas a este puesto laboral)
 Tarifas, Cuantificación, Manipulación Sistema MMAS3, Pautas de las radios.

Características Esenciales

(Describe las cualidades y actitudes que debe poseer una persona para desarrollar las funciones de la plaza laboral)
 Liderazgo, Autoconfianza, Compromiso, Trabajo en equipo.

Manejo de Recursos

(Equipo, Valores e Información que maneje en su puesto de trabajo)

No.	Equipo	Responsabilidad sobre el equipo
1	Computadora de Escritorio	Evitar daños en el hardware
2	Planta Telefónica	Evitar daños en el aparato telefónico
3	Impresora multifuncional	Evitar daños en el aparato, velar por la alimentación de papel y tinta, evitar uso inadecuado del sistema del mismo
4	T.V.	Encender y apagar el televisor
5	Unidad de Oficina	Administrar hojas, papel, en gerencia y tráfico
6		
7		
8		
9		
10		

N. Ultimo Formato descriptor de puesto Creado:

2020-004

Logo

Grupo Albevisión
RHM Solutions

Logo

Descriptor de Puesto

1. Identificación del Puesto

Empresa: Central de Radio, S.A.

Grupo Radial el Tajín, S.A.

Nombre de la Plaza: _____ Código: _____

Tipo de plaza: _____

Departamento: _____

Puesto al que reporta: _____

Puestos que le reportan: _____

1.1. Ubicación Vertical y Horizontal de la plaza

```

    graph TD
      Gerencia --> RRHH
      Gerencia --> Asistente_de_gerencia[Asistente de gerencia]
      Asistente_de_gerencia --> Ventas
      Asistente_de_gerencia --> Trafico[Tráfico]
      Asistente_de_gerencia --> Radios
      Asistente_de_gerencia --> Cabinas
      Asistente_de_gerencia --> Produccion[Producción]
      Asistente_de_gerencia --> Promociones
      Ventas --> CDR[CDR]
      Ventas --> GRETA[GRETA]
      Trafico --> CDR2[CDR]
      Trafico --> GRETA2[GRETA]
      Trafico --> Digitador
      Radios --> Programacion[Programación]
      Radios --> Locutores
      Radios --> DJS
      Produccion --> Produccion_Edicion[Producción Edición]
      Promociones --> Sofepe
      Promociones --> Produccion_Promociones[Producción Animación Pilotos]
    
```

2. Descripción del puesto

2.1. Objetivo del puesto
(Describe la principal meta que persigue el puesto)

2.2. Propósito del puesto
(Basado en el ítem anterior describe el aporte de la plaza a la corporación)

2.3. Funciones Principales
(Describe las acciones o actividades que realiza esta plaza laboral)

2.4. Atribuciones Diarias
(Describe en orden de realización las responsabilidades de la plaza e indique su nivel de importancia)

No.	Actividad	Sistema que utiliza	Cómo lo realiza	Día u Hora específica	Importancia

No.	Actividad	Sistema que utiliza	Cómo lo realiza	Día u Hora específica	Importancia

2.5. Conocimientos básicos
(Basado en los ítems anteriores, enliste los conocimientos básicos que debe poseer el colaborador para realizar las atribuciones asignadas a este puesto laboral)

2.6. Características Esenciales
(Describe las cualidades y actitudes que debe poseer una persona para desarrollar las funciones de la plaza laboral)

2.7. Manejo de Recursos
(Equipo, valores, e información que se manejan en la plaza laboral)

No.	Equipo	Responsabilidad sobre el equipo

2.8. Clientes Internos y Externos

2.8.1. Clientes Internos
(Mencione las áreas internas de la empresa con las que se relacione la plaza por sus actividades laborales)

No.	Área	Puesto	Atención	Tipo de Gestión	Frecuencia	Prioridad

2.8.2. Clientes Externos
(Mencione los tipos de clientes fuera de la empresa con los que se relacione la plaza por sus actividades asignadas laboralmente)

No.	Tipo de Cliente	Puesto con el que se relaciona	Atención	Tipo de Gestión	Frecuencia	Prioridad

3. Perfil de Puesto

3.1. Sexo: Femenino Masculino Indiferente

3.2. Edad:

18-25 26-35 35-45

46-55 56 + Indiferente

3.3. Experiencia en puestos similares

Sí No Indiferente

3.3.1. Tiempo de Experiencia

1-2 Años 3-4 años Indiferente

3.3.2. Experiencia dentro de la corporación

Sí No Indiferente

3.3.2.1. Tiempo de Experiencia

1-2 Años 3-4 años Indiferente

3.4. Estudios

3.4.1. Estudios Académicos

Educación Básica

Diversificado

Carreras afines: _____

Universitario 1-2 años 3-4 año

Cierre de Pensum Graduado

Carreras afines: _____

Postgrado

Maestría Cursando Graduado

Carreras afines: _____

Doctorado Cursando Graduado

Carreras afines: _____

Otros: _____

3.5. Habilidades

Puntualidad	<input type="checkbox"/>	Iniciativa	<input type="checkbox"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Disciplina	<input type="checkbox"/>
Servicio al Cliente	<input type="checkbox"/>	Orden	<input type="checkbox"/>
Proactividad	<input type="checkbox"/>	Aprendizaje autónomo	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>	Trabajo sobre metas	<input type="checkbox"/>
Análisis	<input type="checkbox"/>	Razonamiento crítico	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>
Innovación	<input type="checkbox"/>	Resolución de Conflictos	<input type="checkbox"/>
Adeptación	<input type="checkbox"/>	Investigación	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Relaciones Interpersonales	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>		

Otro: _____

3.6. competencias Generales:

Orientación a resultados	<input type="checkbox"/>	Enfoque Estratégico	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad al cambio	<input type="checkbox"/>	Solución de problemas	<input type="checkbox"/>
Gestión con base en valores	<input type="checkbox"/>	Impacto e influencia	<input type="checkbox"/>
Compromiso con la corporación	<input type="checkbox"/>	Confianza en sí mismo	<input type="checkbox"/>
Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/>	Motivación	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	Capacidad de aplicar conocimientos	<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	Capacidad de Negociación	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de las personas	<input type="checkbox"/>	Empatía y asertividad	<input type="checkbox"/>
Delegación de tareas	<input type="checkbox"/>	Sensibilidad social	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

3.7. Competencias Técnicas

Manejo de Scanner

Manejo de planta telefónica

Manejo de Fotocopidora

Manejo de equipo de Computo

Manejo de Office

Otro: _____

3.8. Conocimientos específicos de la plaza

Programas que debe ejecutar

Herramientas que debe utilizar

Equipo que debe manipular

Reportes/Informes que debe realizar

3.9. Otros Requerimientos

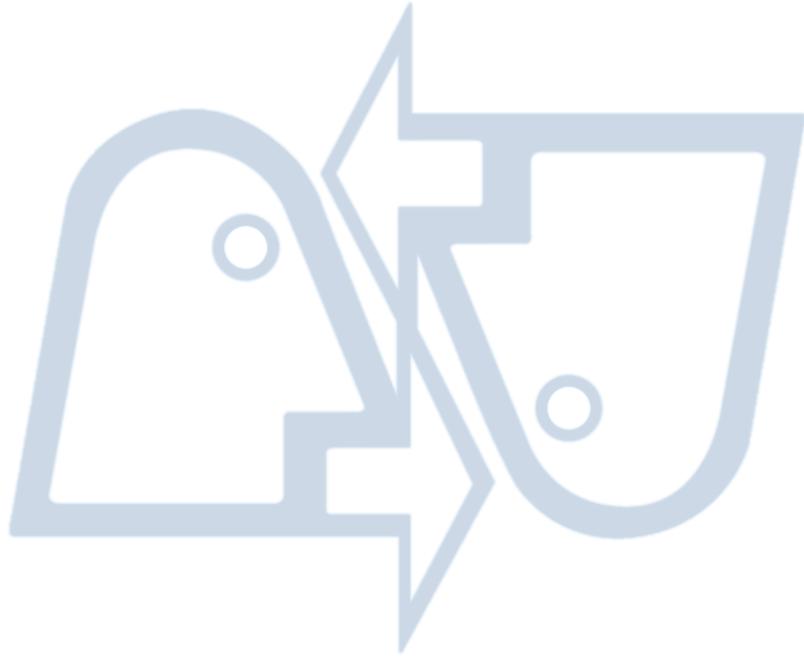
Vehículo Sí No Indiferente

Idioma Extranjero Sí No Indiferente

Disponibilidad fines de semana Sí No Indiferente

Disponibilidad de Viajar Sí No Indiferente

Otro: _____



Comunicación

creando futuro