

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



**Estrategia de comunicación organizacional
elaborada para Corporación Canal del Sol**



Karla Michelle Riveiro

Guatemala, noviembre 2012

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

**Estrategia de comunicación organizacional
elaborada para Corporación Canal del Sol**

**Trabajo de Graduación
Presentado por:**

Karla Michelle Riveiro

**Previo a Optar al Título:
Master en Artes en Comunicación Organizacional**

Guatemala, noviembre 2012

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

Consejo Directivo

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

Director

Lic. Víctor Carillas

M.A. Amanda Ballina

Representantes Docentes

Nestor Aníbal de León V.

José Jonathán Girón Ticurú

Representantes Estudiantiles

Lic. Johnny Michael González

Representante de los Egresados

M. Sc. Claudia Molina

Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Lic. Julio E. Sebastián Chilín

Director

M.A. Aracelly Krisanda Mérida

Secretaria

Dr. Ángel Valdez

Vocal I

M.A. Amanda Ballina

Vocal II

M. Sc. Sergio Morataya

Vocal III

Tribunal Examinador

M.A. Aracelly Krisanda Mérida González

M.A. Amanda Ballina Talento

M.A. Ninoshka Lou

M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel

Para efectos legales, únicamente la autora es responsable del contenido de este trabajo.

Dedicatoria

A Dios	Por darme la fuerza para no desmayar hasta finalizar esta carrera.
A mi familia	Por permitirme continuar preparándome para mi desarrollo profesional.
A mis amigas	Por motivarme a ser parte de esta carrera.
A mi asesor	Por su apoyo incondicional.
A la Docente Supervisora	Por la disponibilidad de resolver dudas.
A la Directora de Posgrado	Por alentarme a seguir adelante.

Índice de Contenidos

Resumen	XI
Introducción	XII
Capítulo 1: Diagnóstico Situacional	1
1.1. Naturaleza de la empresa	1
1.2. Visión, misión y objetivos	6
1.3. Ubicación geográfica	7
1.4. Descripción de actividades	8
1.5. Actores	8
Entidades internacionales	14
1.6. Perfil de los trabajadores	15
1.7. Factores que influyen sobre la situación	16
1.8. Análisis y pronóstico de la situación	18
1.9. Factores indirectos	27
1.10. Factores directos	28
1.11. Determinación de prioridades	28
Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos	32
2.1 Teorías con énfasis en las tareas y en la estructura	32
2.2. Teoría del Comportamiento	39
2.3 Enfoque de teorías y su relación con la estrategia de comunicación	43
Capítulo 3: Metodología Aplicada	48
3.1. Tipo de Investigación	48

3.2. Universo	49
3.3. Muestra	49
3.4. Técnica	49
3.6 Método de Análisis	54
Capítulo 4: Diagnóstico comunicacional	55
4.1 Comunicación interna	55
4.2. Análisis de comunicación externa	64
Capítulo 5:	78
Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional	78
5.1 Justificación	78
5.2 Objetivo general	79
5.3 Objetivos específicos	79
5.4 Públicos	80
5.5 Propuestas	80
Capítulo 6: Resultados Futuros	117
6.1 Productos internos	117
6.2 Productos externos	119
Conclusiones	121
Recomendaciones	123
Bibliografía	124
E- Grafías	124

Índice de Figuras

FIGURA 1 El Silencio de Neto	4
Figura 2 Entrevista con Arq. Ingrid Cuevas	5
Figura 3 Oficinas de Corporación Canal del Sol	7
Figura 4 Organigrama	9
Figura 5 Casa Comal.....	10
Figura 6 Moralejas	10
Figura 7 Milkand Cookies.....	11
Figura 8 Stars Producciones	12
Figura 9 Macled Lightning.....	12
Figura 10 Oxl.....	13
Figura 11 Bombilla Led.....	13
Figura 12 Matriz DAFO.....	17
Figura 13 Trabajo en Equipo	18
Figura 14 Video Realizado por Canal del Sol.....	19
Figura 15 Nominación de Canal del Sol	20
Figura 16 Arq. Ingrid Cuevas	21
Figura 17 Catálogos	22
Figura 18 Interiores de Corporación Canal del Sol.....	23
Figura 19 Árbol de Problemas.....	29
Figura 20 Árbol de Objetivos.....	30
Figura 21 Pirámide de Maslow.....	41
Figura 22 Frases Motivacionales	55
Figura 23 Publicidad de Canal Del Sol en Revista Portada	56
Figura 24 Comunicación Interna	59
Figura 25 Redes Sociales – Facebook y Youtube.....	61
Figura 26 Producción	61
Figura 27 Iluminación Led	61
Figura 28 Colaboradores de Canal del Sol	63
Figura 29 Papel Membretado.....	66
Figura 30 Plantilla de Firma de Correos Electrónicos.....	67
Figura 31 Instalación de Iluminación Led de Exteriores	67
Figura 32 Ejemplo de Catálogo	68
Figura 33 Catálogo Electrónico	69
Figura 34 Anuncios en Periódicos.....	70
Figura 35 Canales de Comunicación.....	71
Figura 36 Logotipos de la Empresa.....	72
Figura 37 Isotipos de La Empresa	72
Figura 38 Imagotipo de La Empresa	73
Figura 39 Instalación de Iluminación de Exteriores	74
Figura 40 Publicidad “Detektor”.....	75
Figura 41 Material Publicitario.....	75
Figura 42 Redes Sociales	76

Figura 43 Señalética.....	77
Figura 44 Perfil de Puesto: Director de Proyectos	84
Figura 45 Perfil de Puesto: Asesor de Ventas	85
Figura 46 Perfil de Puesto: Director de Diseño	86
Figura 47 Perfil de Puesto: Director de Instalaciones	87
Figura 48 Perfil de Puesto: Director de Logística	88
Figura 49 Perfil de Puesto: Director de Mercadeo.....	89
Figura 50 Formato de Retroalimentación.....	92
Figura 51 Muestras	94
Figura 52 Portafolio de Muestras.....	96
Figura 53 Material Impreso: Decoración	99
Figura 54 Material Impreso: Iluminación de Interiores.....	100
Figura 55 Material Impreso: Iluminación de Exteriores	101
Figura 56 Material Impreso: Señalética	102
Figura 57 Material Impreso: <i>Souvenirs</i> y Publicidad	103
Figura 58 Boletín Electrónico Informativo	106

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz De Árbol De Problemas	51
Tabla 2 Matriz Dafo	52
Tabla 3 Presupuesto De Diseño De Perfil De Puestos	83
Tabla 4 Presupuesto De Formato De Retroalimentación	91
Tabla 5 Portafolio De Muestras.....	95
Tabla 6 Muestrario Impreso.....	97
Tabla 7 Presupuesto: Boletín Informativo	105
Tabla 8 Presupuesto: <i>Spot</i> De Video Informativo	108
Tabla 9 Escaleta: <i>Spot</i> De Video Informativo	109
Tabla 10 Calendarización	110
Tabla 11 Plan De Monitoreo Y Evaluación	112

Resumen

La estrategia de comunicación organizacional elaborada para Corporación Canal del Sol, tiene como objetivo: dar a conocer la empresa, invirtiendo en productos publicitarios para incrementar las ventas y desarrollar a los colaboradores a través de la implementación de productos que fortalezcan la comunicación interna.

Se realizó una investigación de carácter descriptivo y de campo la cual permitió identificar las necesidades de productos publicitarios sustentados por teorías del comportamiento que pretenden atraer al cliente apelando a las necesidades de reconocimiento y productos internos respaldados por teorías de administración basadas en el orden y disciplina.

Por medio de esta investigación se determinó la importancia de dar a publicitar los beneficios de los productos, mantener una comunicación post-venta y desarrollar el potencial de los colaboradores.

Introducción

El informe de Práctica Profesional Supervisada (PPS), “Estrategia de comunicación organizacional elaborada para Corporación Canal del Sol”, tiene como objetivo: dar a conocer la empresa, invirtiendo en productos publicitarios para incrementar las ventas y desarrollar a los colaboradores a través de la implementación de productos que fortalezcan la comunicación interna.

Toda investigación parte de la identificación de un problema planteado a forma de interrogante:

¿Por qué es necesario incrementar la publicidad para Corporación Canal del Sol?

El problema central que se identificó a través de la investigación fue que Corporación Canal del Sol no cuenta con suficiente publicidad para darse a conocer en Guatemala. Por medio del siguiente estudio se pretende analizar y proponer soluciones para facilitar a la empresa el cumplimiento de sus objetivos.

Se utilizó investigación descriptiva, fundamentada en la recolección de datos para luego analizarlos, estos provienen de fuentes primarias (entrevistas a profundidad) y secundarias (documentos hemerográficos). Asimismo, se utilizó la investigación de campo, que consiste en obtener información estando ubicado el investigador en el sitio donde se desarrolla el estudio (observación).

Por ser la empresa pequeña (universo de 10 personas) se realizó una investigación cualitativa, utilizando entrevistas a profundidad. Se entrevistó a cinco miembros del equipo de trabajo, por medio de una guía de veintitrés

preguntas abiertas, clasificadas en tres temas principales: cultura organizacional, comunicación interna y comunicación externa. De la misma forma, se creó una guía de nueve preguntas abiertas para realizar entrevistas a profundidad a seis clientes potenciales para conocer su perspectiva de la empresa. Se utilizó una guía estructurada de observación para realizar el análisis de instalaciones físicas así como evaluar el clima organizacional.

Las herramientas utilizadas para analizar la información recabada fue el árbol de problemas y objetivos, así como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Estas herramientas facilitaron la identificación de áreas de oportunidad de la empresa y sus orígenes, así como sus ventajas competitivas.

Los principales hallazgos son: Corporación Canal del Sol no cuenta con un rubro del presupuesto dedicado a publicidad para dar a conocer la empresa, existe debilidad en el cumplimiento de plazos que puede dañar la imagen de la empresa, así como procesos internos indocumentados que no permiten la realización de estudios históricos del progreso de colaboradores y de la empresa en general.

El aporte que puede proporcionar este estudio a la sociedad es la contribución a la economía de Guatemala en pequeña escala, a través del fortalecimiento de Corporación Canal del Sol, que genera diez empleos, por medio de propuestas publicitarias que una vez implementadas, se espera que den como resultado el incremento en las ventas.

Actualmente los guatemaltecos sufren debido a la inflación (según el Banco de Guatemala, durante el mes de septiembre 2012 es de 3.28%), el incremento en la tasa de cambio (según el Banco de Guatemala, la tasa de cambio ha incrementado a Q.7.89 con fecha 11 de octubre de 2012), la inseguridad que motiva a inversionistas llevar sus inversiones a otros países. La suma de estos acontecimientos hace que las empresas estén en riesgo de cerrar operaciones

debido a que no todas las empresas logran llegar al punto de equilibrio mes a mes para continuar operando. Por ello, es indispensable fortalecer las empresas, dándose a conocer para poder llevar a cabo sus ventas y así poder continuar en el mercado.

La creatividad que se aporte en la estrategia de comunicación organizacional para presentar los productos de Corporación Canal del Sol de forma atractiva a los clientes, permitirá que la iluminación *led* sea conocida por grandes empresas y de esta forma se utilice en más organizaciones de Guatemala, tecnología de iluminación avanzada la cual tiene como virtud contribuir al cuidado del medio ambiente.

La estructura de la presente investigación obedece a un planteamiento deductivo, esto significa, partir de las generalidades de la empresa para entender su funcionamiento, identificar problemáticas y de esta forma proponer soluciones a temas particulares de la empresa. El estudio está fundamentado por teorías del comportamiento y administrativas siguiendo una metodología cualitativa con la finalidad de lograr los resultados establecidos.

Capítulo 1: Diagnóstico Situacional

1.1. Naturaleza de la empresa

Según documentos proporcionados por la empresa, Corporación Canal del Sol es una entidad privada con fines lucrativos, dedicada a diversas áreas de la comunicación, producción de materiales y apoyo en la difusión de mensajes para brindar soluciones comunicacionales integrales (Corporación Canal del Sol, 2011).

Nace en la década de los 90 iniciando operaciones a través de la producción y post producción de programas televisivos para canales de Centroamérica y de Estados Unidos.

Asimismo, produce documentales turísticos, sociales y empresariales con apoyo de organizaciones internacionales. También ha realizado diversos *spots* de cine y televisión en México para empresas de marcas reconocidas.

Brinda apoyo en el área de comunicación, ofreciendo servicios integrales en las siguientes áreas:

Realización de producciones audiovisuales que incluyen:

- Creatividad
- Guión
- Pre-producción
- Producción
- Post producción
- Apoyo en manejo de medios de difusión

Producciones multimedia y gráfica que incluye:

- Diseño y diagramación
- Diseño, diagramación y programación flash
- Diseño, diagramación y programación para Web.
- Impresión gráfica

Está compuesta por cuatro empresas, Canal del Sol Films, Bauhausled, Virtual Com y Canal del Sol Comunicaciones. Cada una tiene productos y servicios específicos, estos servicios en su mayoría están enfocados en el área de comunicación y tecnología, logrando diversificar sus productos en un mercado muy competitivo y exigente.

Este grupo de empresas está en la capacidad de ofrecer apoyo en el montaje y organización de eventos y difusión en medios convirtiéndose en una extensión para el departamento de comunicación.

Actualmente, está dividida en dos grandes ramas en el área de producción audiovisual y comunicación, en la cual brinda asesoría de comunicación estratégica, fabrica material publicitario como boletines, revistas electrónicas, entre otros y la rama de tecnología dedicada a la producción, distribución, renta y venta de tecnología publicitaria en *led*).

Para fines de este estudio se analizarán principalmente estas dos grandes ramas.

Para ello, se investigó a cerca del contexto de las industrias respectivas en producción audiovisual y en la tecnología de iluminación *led* como se detalla a continuación:

- **La producción audiovisual en Guatemala**

Durante los años 1949 y 1953 se llevaron a cabo algunos largometrajes en Guatemala. Un ejemplo de estas películas es “Cuatro Vidas”, la película fue rodada en escenarios que incluían el Lago de Atitlán y la Antigua Guatemala.

Alrededor de cuatro películas rodadas en el país, con participación de connacionales en la producción y en la interpretación, eran un buen presagio para Guatemala, si no de una industria, al menos de una recurrencia en la realización de filmes (<http://www.hacercineenguatemala.net/p/historia-del-cine-guatemalteco.html>).

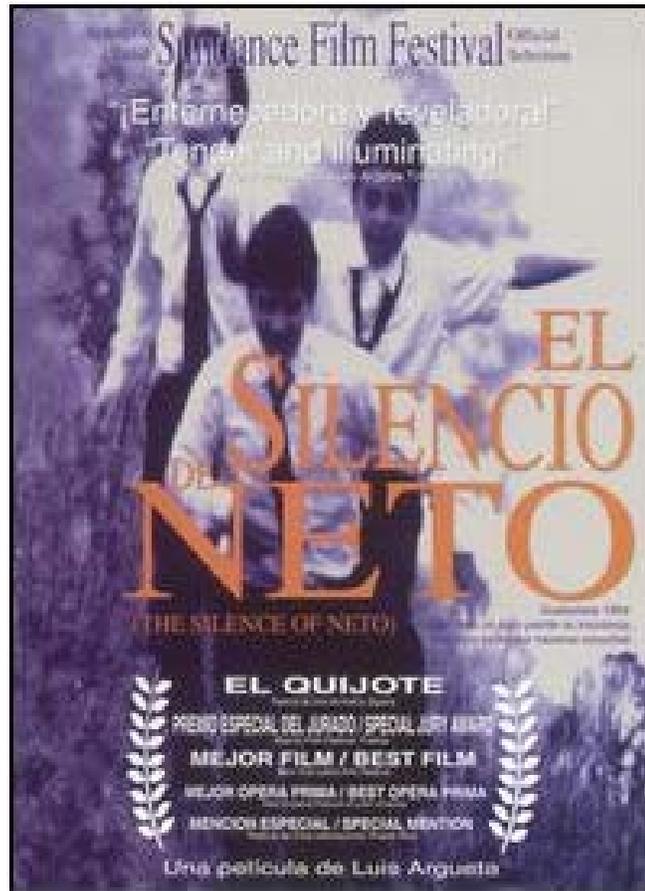
La década de los años 80 se caracterizó por un conflicto armado interno, lo cual no era un buen clima para aventurar capitales en proyectos cinematográficos con inversión de dudoso retorno.

Durante el conflicto armado interno guatemalteco, los medios de comunicación jugaron en términos generales, un papel muy conservador. Si bien es cierto que a nivel personal los periodistas, especialmente reporteros, fueron víctimas del sistema violento. Así fue como se dio el primer lapso de silencio para los largometrajes guatemaltecos.

Del año 1978, hasta los primeros años de los noventa Guatemala vivió una de las más desgarradoras épocas de la violencia política latinoamericana y durante ese período solo se filmó una película, con equipo y elenco guatemaltecos.

El tema central tenía relación con la represión, los conceptos de tierra arrasada y genocidio son usados generalmente para explicar los hechos que aún hoy siguen revelándose.

Figura 1 El Silencio de Neto



Fuente: fragmento del artículo “El mundo de Neto en El Silencio de Neto”, en El silencio de Neto: guión y artículos afines, de Luis Argueta, Guatemala, Editorial Universitaria Universidad de San Carlos de Guatemala, 2005, pp. 11-33.

El conflicto interno no solo tuvo un gran impacto en todas las industrias como la salud, educación, desarrollo social y también en la industria de la producción audiovisual como lo es el cine.

En la actualidad, existen varias productoras audiovisuales en Guatemala. Para investigar más sobre el tema, se llevo a cabo una entrevista a profundidad con el personal de Corporación Canal del Sol.

Figura 2 Entrevista con Arq. Ingrid Cuevas



Fuente: M. Riveiro

La arquitecta Ingrid Cuevas quien ocupa el cargo de la Dirección de Proyectos comenta que con mucha ilusión iniciaron operaciones en las producciones audiovisuales pero que debido a una crisis financiera y algunos problemas administrativos tuvo que pensar en otra industria que le ayudara a capitalizarse para continuar produciendo, que es lo que más le apasiona.

A su mente vino la posibilidad de investigar sobre la iluminación *led* y luego de algunos contactos encontraron en dicha industria, una forma de capitalizarse.

- **Tecnología de Iluminación *led***

El *led* es un diodo emisor de luz (acrónimo en inglés que significa: *Light Emitting Diode*). Se han llevado a cabo investigaciones debido a la crisis energética mundial y la iluminación *led* ha venido a ofrecer una alternativa para el ahorro de energía. Son lámparas de estado sólido, esto quiere decir que no tienen filamento ni gas inerte que lo rodee (<http://77meti2.comar/teatro/tecnica/iluminacion/iluminacionecologica/iluminacionecologica.htm>).

La experiencia en la ciudad de Estocolmo (Suecia), de más cuatro años de aplicación de diodos *led* para señales luminosas rojas y dos años con sistemas completos con los tres colores ha arrojado unos excelentes resultados en cuanto a fiabilidad de los sistemas y ahorro energético.

Beneficios que presenta:

- Bajo consumo de electricidad
- Alta duración
- Luz fría (90% ilumina y 10% da calor)
- Diseño
- Reciclable

1.2. Visión, misión y objetivos

Según la entrevista a profundidad con directivos de la empresa, Corporación Canal del Sol no cuenta con una visión y misión establecida actualmente. Se elaboraron años atrás, pero el dispositivo donde se guardó la información ya no funcionó, perdiéndose así toda esta valiosa información. Sin embargo, se rescató la siguiente información de documentos entregados por la empresa:

Objetivos General: Brindar soluciones comunicacionales integrales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional e internacional.

Objetivos Específicos:

- Realizar producciones de televisión, cine y audio de alta calidad para contribuir a las metas de nuestros clientes.
- Desarrollar planes comunicacionales estratégicos para fortalecer canales de comunicación dentro de las organizaciones.

- Innovar en la producción de tecnología publicitaria en *led* en Centroamérica para el ahorro de energía.
- Implementar medios virtuales de comunicación masiva a través de aplicaciones multimedia para brindar soluciones creativas.
- Diseñar espacios de iluminación *led* y energía solar para cuidado del medio ambiente.
- Prestar servicios publicitarios para incrementar la rentabilidad de las empresas.

1.3. Ubicación geográfica

Corporación Canal del Sol tiene sus oficinas ubicadas en: 8ave. 1-10, zona 2. Ciudad de Guatemala

Figura 3 Oficinas de Corporación Canal del Sol



Fuente: M. Riveiro

1.4. Descripción de actividades

Las actividades se dividen de acuerdo a la empresa asociada:

- **Canal del Sol Films**

Productora de televisión, cine y audio. Cuenta con experiencia en spots televisivos, documentales y animaciones 2D y 3D, desarrollo de canales de televisión web. Actualmente está asociado con la cadena *SONY pictures (History Channel, A&E, Biography, Sony)*.

- **Bauhausled**

Diseña espacios de iluminación *led* y energía solar para hoteles, restaurantes, centros comerciales, entre otros.

- **Virtual Com**

Dedicada a la producción, distribución, renta y venta de equipos de soluciones tecnológicas para la comunicación en material *led*. Pionera en el mercado.

- **Canal del Sol Comunicaciones**

Agencia de comunicación especializada en asesoría profesional de comunicación institucional como: desarrollo de planes estratégicos, campañas de difusión e información, así como, apoyo a la imagen institucional y generación de opinión pública.

También cuenta con la producción de material publicitario como la elaboración de boletines, diseño de revistas electrónicas, fotografía, entre otros.

1.5. Actores

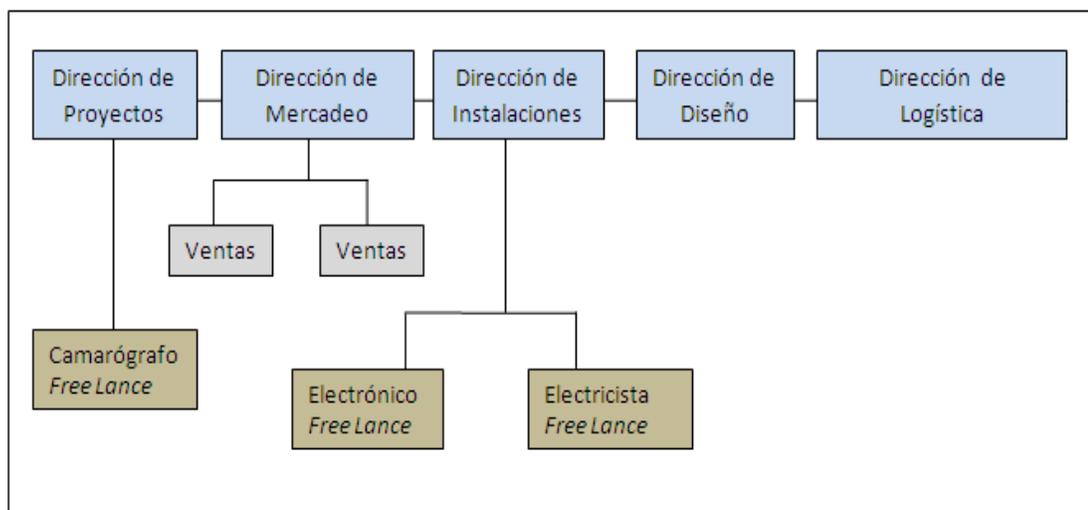
Según la información proporcionada en la entrevista a profundidad, las personas que interactúan de forma interna en Corporación Canal del Sol están

en las siguientes áreas: Producción, Mercadeo, Instalaciones, Diseño, Cámaras Logística, Ventas y Electricidad.

Algunas personas trabajan como *free lance* (trabajadores independientes) que son contratados para llevar a cabo algunas tareas en determinado proyecto y cuando este finaliza también concluye su relación laboral con la empresa.

A continuación se detalla el organigrama proporcionado por la Directora de Producción:

Figura 4 Organigrama



Fuente: elaboración propia

Existen factores externos como lo es la competencia que interviene de manera indirecta en la industria:

Algunos competidores en el área de producción audiovisual

- **Casa Comal**

Es una sociedad civil enfocada en la producción audiovisual, cuenta con una escuela de cine y con productora de cine (casacomal.org/).

Una de las películas guatemalteca de mayor éxito fue La Casa de Enfrente, dirigida por Elías Jiménez y producida por Casa Comal.

Figura 5 Casa Comal



Fuente: casacomal.org/

- **Corporación Moralejas**

Inició con la producción de materiales audiovisuales en 1999, su actividad principal es la producción de programas de televisión (Moralejas.com). El primer programa fue “Moralejas” y salió al aire por primera vez en año 2000, teniendo un éxito espectacular colocándose en los primeros lugares de la televisión abierta y sistemas de cable de todo el país.

Figura 6 Moralejas



Fuente: Moralejas.com

- **Milk and Cookies**

Es una agencia que se dedica a la creación y desarrollo de movimientos gráficos computarizado (*Motion Graphic Agency*) ubicado en Guatemala (milkncookies.tv/).

Figura 7 Milkand Cookies



Fuente: milkncookies.tv/

Fundada en el año 2009 y cuenta con experiencia en mercadeo digital. Entre sus productos están: Publicidad en 3D, Mercadeo Móvil, Estrategias de Medios, etc.

- **Stars Producciones**

Empresa especializada en la organización de eventos, medios audiovisuales y productoras de video, entre otros (www.stars-producciones.com). Entre los eventos que realizan se encuentran: lanzamientos de productos, fiestas temáticas e inauguraciones. Los servicios que ofrece son: iluminación, amplificación y grabaciones.

Figura 8 Stars Producciones



Fuente: www.stars-producciones.com

Algunos competidores en el área de tecnológica de iluminación *led*

- **Macled Lightning**

Representantes de varias compañías en Asia de iluminación *led*. Entre los productos más comercializados están: las bombillas de rosca, lámparas de jardín, mangueras de luz, lámparas de calle, linternas, etc.(www.mac-led.com/).

Figura 9 Macled Lightning



Fuente: www.mac-led.com/

- **OXL**

Ofrece disminuir el recibo de luz con lámparas de tecnología *led*, recargables, luz blanca y de alta luminosidad (www.olx.com.gt/).

Figura 10 OXL



Fuente: www.olx.com.gt/

- **Antillon**

Empresa que distribuye bombillas de bajo consumo y lámparas fluorescentes de distintos fabricantes de España, Andorra y Portugal importando directamente desde las fábricas.

Figura 11 Bombilla Led



Fuente: Catálogo Bauhausled

Existen otros actores externos además de la competencia que son los clientes, a continuación algunos de ellos:

Entidades de Cooperación

- Unión Europea
- Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales, ICCPG
- Cooperación Española
- Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado.- ODHAG.-
- Banco Mundial

Entidades de la iniciativa privada

- Universidad Rafael Landívar
- Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)
- Saúl E. Méndez
- Ingenio La Unión
- Radisson Hotel & Suites Guatemala
- Compañía Guatemalteca Níque (CGN)
- Corporación Castillo Hermanos (Cervecería Centroamericana)

Entidades internacionales

- Cruz Roja, Mexico
- Secretaria de Turismo de México,-SECTUR
- Atlética, México
- Tequila Cazadores, México
- Falla Valenciana, Guatemala- España
- Hoteles Hilton, Centroamérica

1.6. Perfil de los trabajadores

Según las entrevistas a profundidad, los colaboradores de Corporación Canal del Sol no cuentan actualmente con un perfil de puesto de forma física para cada uno. Ellos conocen a fondo sus tareas principales, secundarias y eventuales así como qué se espera de ellos únicamente de forma verbal. Un denominador común es que todos son profesionales y en su mayoría son comunicadores.

- **Proyectos**

Se encarga de la coordinación de los proyectos, elaboración de cotizaciones, girar instrucciones a las diferentes áreas para la ejecución del proyecto, elaboración de logística y presupuesto.

- **Mercadeo**

Se encarga de dar seguimiento a los clientes y al personal de encargado de ventas. También se encarga de la publicidad de la empresa.

- **Cámaras**

En una producción es el encargado de fotografía y llevar a cabo las grabaciones que se requieren para una producción.

- **Logística**

Es el encargado de la imagen de la empresa, se encarga de hacer contactos para el área de ventas.

- **Ventas**

Es el equipo encargado del contactar a los clientes y darles seguimiento desde el inicio de la venta hasta la conclusión e incluso de una llamada de cortesía para verificar que el cliente no haya tenido ninguna inconveniencia post venta.

- **Electricidad**

Es el encargado de instalar la iluminación *led* y asesorar a los clientes del manejo de la misma.

- **Diseño**

Se encarga de llevar a cabo los diseños, edición y apoya al asistente de producción.

1.7. Factores que influyen sobre la situación

En base al análisis FODA se utilizó una matriz DAFO para identificar qué factores influían en el objeto de estudio.

Figura 12 Matriz DAFO

	Fortalezas - F	Debilidades - D
	<i>Variables internas</i>	F-1. Talento humano Conformado por profesionales
	F-2. Calidad en productos Productos con garantía	D-2. Proveedores Localizados en otro continente
	F-3. Nominación - <i>Festival Icaro</i> Mejor documental centroamericano y guatemantelco (2009 y 2011)	D-3. Bajo nivel de publicidad Poco presupuesto dedicado a la publicidad
	F-4. Labor de Investigación Negocios en otra industria	D-4. Tiempo de entrega Entregas retrasadas por diversas causas
<i>Variables externas</i>	F-5. Clima organizacional Sentido de pertenencia y compromiso	D-5. Alto nivel de Confianza Línea de mando flexible
Oportunidades - O	Estrategia FO	Estrategia DO
O-1. Mercado extranjero Clientes en Mexico y USA	F-1 /O-1 Especialización Profesionales creativos	D-1 /O-1 Desarrollo del producto Enfatizar calidad
O-2. Medio ambiente Ahorro de energía	F-2 /O-2 Diferenciación de producto Protección del medio ambiente	D-2 /O-2 Corporativa Tomar en cuenta el entorno
O-3. Redes sociales Publicidad gratuita	F-3 /O-3 Comunicación Prestigio	D-3 /O-3 Penetración de mercado Imagen
O-4. Mercado no saturado Etapa de crecimiento	F-4 /O-4 Desarrollo de mercado producto innovador	D-4 /O-4 Funcional Mejor utilización de los recursos (tiempo)
O-5. Ubicación geográfica Guatemala	F-5 /O-5 Estrategia de Liderazgo Permanencia en el mercado	D-5/O-5 Negocio Ventaja Competitiva
Amenazas - A	Estrategia FA	Estrategia DA
A-1. Tecnología Avanzada	F-1/A-1 Capacitación Profesionales capacitados	D-1 /A-1 Equipo Adecuado Herramientas óptimas
A-2. Competencia Precios bajos	F-1 /A-2 Calidad Total Menor calidad a menor precio	D-1 /A-2 Negociación Continuar en busca de mejores ofertas
A-3. Favores Políticos	F-1 /A-3 Reconocimiento Contactos	D-1 /A-3 Mercadeo y Publicidad Darse a conocer
A-4. Regulaciones	F-1 /A-4 Conocimiento Permanecer alerta e informado	D-1 /A-4 Investigación Prepararse ante cambios
A-5. Intermediarios	F-1 /A-5 Negociaciones Interculturales Relaciones Interpersonales	F-5/A-5 Control Establecer reglas del juego

Fuente: elaboración propia

1.8. Análisis y pronóstico de la situación

A través del análisis FODA se logró determinar las ventajas y desventajas de la empresa.

1.8.1. Fortalezas

- **Talento humano**

La empresa cuenta con profesionales de alto nivel, en su mayoría comunicadores.

Figura 13 Trabajo en equipo



Fuente: M. Riveiro. Licda. Leslie Pérez y Arq. Ingrid Cuevas

Poseen creatividad, alto nivel de responsabilidad, excelente servicio al cliente interno y externo.

Durante las entrevistas a profundidad que se realizaron vía telefónica, los clientes expresaron que se sintieron atendidos por parte del personal del Corporación Canal del Sol de forma personalizada y con amable.

- **Calidad en productos**

Los productos que ofrece Corporación Canal del Sol son de alta resolución, las tomas que se realizan son exactas y con técnicas de movimiento que se ajustan con la música de forma exacta dándole fuerza.

Figura 14 Video realizado por Canal del Sol



Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=Wa9LDCVjct8&list=UUT3B2-j3GulpV6Abp5UBotw&index=1&feature=plcp>

- **Nominaciones**

El Festival Ícaro es un festival de cine centroamericano e internacional que se ejecuta en cada país por parte del comité organizador local apoyándose en la Cooperación Internacional de las iniciativas privadas y los estados nacionales.

En 1998 en Guatemala un grupo de realizadores audiovisuales decidió organizar el Primer Festival Ícaro, fue apoyado por el Ministerio de Cultura y

Deportes, Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, universidades y canales de televisión.

Figura 15 Nominación de Canal del Sol



Fuente: Corporación Canal del Sol

El período de inscripción se lleva a cabo del 11 de mayo al 3 de julio de cada año, exclusivamente a través de la ficha digital disponible en el sitio web oficial, la ficha debe ser enviada en línea. Además se deben entregar tres copias en DVD NTSC al representante de Ícaro, deben estar debidamente etiquetadas y acompañadas de material publicitario. Las obras deben estar en español o tener subtítulos en español.

Corporación Canal del Sol fue nominado a mejor documental centroamericano con el título "Maras en Guatemala" en el año 2009 y en el año 2010 fue

nominado a mejor reportaje nacional con el título “Juana Méndez, se hizo justicia”.

- **Labor de investigación**

El deseo de superación lleva a la Directora de Proyectos, Ingrid Cuevas a explorar otras industrias.

Figura 16 Arq. Ingrid Cuevas



Fuente: M. Riveiro

Con la tecnología en iluminación *led* se busca capitalizar a Corporación Canal del Sol y no abandonar el sueño de la producción audiovisual, encontrando así una industria que aún no ha sido saturada por la competencia.

Figura 17 Catálogos



Fuente: Corporación Canal del Sol

- **Clima Organizacional**

El equipo de trabajo se siente motivado y cómodo guiados por un liderazgo flexible y no autoritario. Ellos se están comprometidos y muestran lealtad a la compañía debido a que se sienten respaldados. El ambiente relajado que se muestra en las instalaciones les permite trabajar como una familia donde tienen un horario flexible. A través del método de observación se pudo confirmar que la cultura organizacional de Corporación Canal del Sol rompe con los esquemas de las oficinas tradicionales donde el horario restringido, marcar tarjeta de entrada, solicitar permisos de forma burocrática hace que los colaboradores se sientan presionados.

Por el contrario, Corporación Canal del Sol hace sentir a sus colaboradores como miembros de la familia. El diseño de las instalaciones si bien es cierto pertenecen a las características de una casa, pero cada rincón está totalmente adaptado a una oficina y la decoración acorde a la industria.

Figura 18 Interiores de Corporación Canal del Sol



Fuente: M. Riveiro

Usualmente se cocina dentro de las instalaciones debido a que cuentan con una cocina equipada y almuerzan juntos. En una entrevista a profundidad con la Licenciada Leslie Pérez a cargo de la Dirección de Mercadeo, expresa que existe confianza entre ellos y que la retroalimentación de su trabajo es constante aunque sin ninguna formalidad a través de un documento por escrito.

La licenciada Pérez se siente apreciada y que sus ideas son tomadas en cuenta, ella trabajó anteriormente en el gobierno y aprecia mucho ser ahora parte del equipo de Corporación Canal del Sol.

1.8.2 Debilidades

- **Costo elevado**

Una de las desventajas que tiene Canal del Sol en comparación a sus competidores es el costo elevado debido al producto selecto. Tanto la iluminación *led* como las producciones son productos muy costosos.

En la actualidad, en el caso de la producción audiovisual jóvenes creativos y emprendedores que estudian o acaban de graduarse de la universidad pueden ofrecer un documental a un bajo costo, sin embargo, no contará con la calidad y la experiencia que ofrece Corporación Canal del Sol.

- **Proveedores**

En el caso de la tecnología de iluminación *led* los proveedores están localizados en China y en España por lo que se debe incurrir en trámites de importación de dichos productos.

Para este tipo de negociaciones se debe contar con determinado capital debido a que el producto a vender debe ser cancelado en su totalidad para que ingrese al país de forma áerea.

- **Bajo nivel de publicidad**

Debido a un presupuesto restringido Corporación Canal del Sol no ha podido invertir en publicidad. Esto provoca una gran desventaja para ellos, porque si no se dan a conocer, no tendrán clientes nuevos.

- **Tiempo de entrega**

En algún momento se puede incurrir en un atraso por parte del proveedor, de transporte, en este caso DHL y esto puede ocasionar una molestia con el cliente final que no depende de Corporación Canal del Sol.

En las encuestas realizadas a los clientes este fue uno de los puntos donde la mayoría coincidía como área de mejora para la empresa.

- **Alto nivel de confianza**

Debido al alto nivel de confianza que se ha manejado con los colaboradores de Corporación Canal del Sol y un liderazgo flexible, algunas personas abusaron de la amabilidad brindada e hicieron mal uso de las herramientas o únicamente aprovecharon recursos ajenos al trabajo. Esta línea de confianza entre jefes y empleados es un área que se debe cuidar.

1.8.3 Oportunidades

- **Mercado extranjero**

A través de la entrevista a profundidad con uno de los integrantes de la empresa, el Licenciado Jorge Paz que ejerce tareas de diseño, así como de edición, comenta que la producción en Guatemala no remunerada de la manera que corresponde y que para abarcar mercados internacionales que reconocen calidad y tienen el poder adquisitivo para pagar este tipo de trabajos, se necesita de equipo *Full HD* (de alta definición).

La meta de Corporación Canal del Sol es capitalizarse para poder adquirir el equipo necesario para tocar puertas en otros sitios fuera del país.

- **Medio ambiente**

En la actualidad se le ha dado suma importancia al medio ambiente. La iluminación *led* responde al deseo de los ambientalistas de cuidar el planeta, en este caso a través del ahorro de energía.

- **Redes sociales**

Las redes sociales son de utilidad para todas las industrias debido a que son gratuitas y de alto alcance. En este caso, Corporación canal del Sol cuenta con *Facebook* y *Youtube* donde se pueden apreciar algunos de sus trabajos.

- **Mercado no saturado**

Por ser una industria que no ha alcanzado la etapa de madurez, el mercado es amplio, el cual se debe aprovechar antes que sea invadido por competidores en el caso de la iluminación *led*.

- **Ubicación geográfica**

Guatemala posee una ubicación geográfica estratégica para muchas industrias.

1.8.4. Amenazas

- **Tecnología**

Conforme la tecnología avance, será una desventaja debido a la rapidez con que cambia las demandas y ofertas de nuevos productos.

Competencia

Corporación Canal del Sol debe conocer a sus competidores para estar preparado para contar siempre con ventajas competitivas sobre ellos.

- **Favores Políticos**

El reconocimiento será vital para ganarse el respeto en la industria y para que ningún favor político sea obstáculo en su crecimiento.

- **Regulaciones**

Se debe estar al día con cualquier regulación de cómo factores económicos, impuestos o regulaciones ambientales para poder enfrentarlas y estar preparado.

- **Intermediarios**

Algunos intermediarios como en el caso de la iluminación *led* puede tomar ventaja de los contactos y así entorpecer alguna negociación importante.

1.9. Factores indirectos

- **Económicos**

Las crisis financieras y el alto costo de la vida puede provocar que las empresas utilicen otros medios publicitarios alternos más económicos o que no se cuenten con los fondos para adquirir tecnología *led*.

- **Medioambientales**

Actualmente, el cuidado del medio ambiente es importante para la sociedad y se enfatiza en que se aprovechen los recursos de manera adecuada.

- **Tecnológicos**

Los aparatos adquiridos por Corporación Canal del Sol son de precios elevados y la tecnología de punta es renovada cada vez en menor tiempo y con costos más bajos. Debido a que los aparatos para llevar a cabo el trabajo pueden irse renovando constantemente, en algunos casos esto podría atrasar la entrega.

1.10. Factores directos

- **Talento Humano**

Se cuenta con profesionales capacitados y especializados en diferentes ramas. Esto permite que se resuelva cualquier inconveniente de forma creativa, además de trabajo en equipo en donde se tomará en cuenta la opinión de todos.

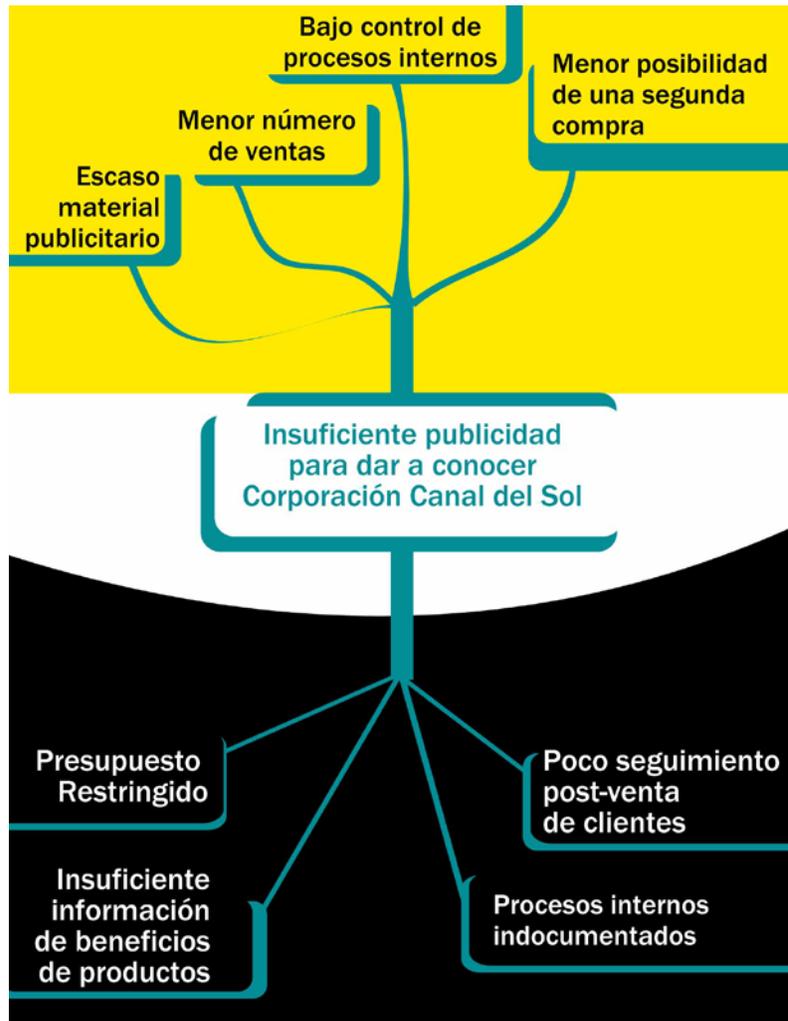
- **Calidad del Producto**

Los productos ofrecidos son de alta calidad, es por ello que el precio se suele catalogar como un poco elevado a comparación de sus competidores.

1.11. Determinación de prioridades

Se llevó a cabo una determinación de prioridades de las áreas de mejora de Corporación Canal del Sol a través de un árbol de problemas y árbol de objetivos.

Figura 19 Árbol de problemas

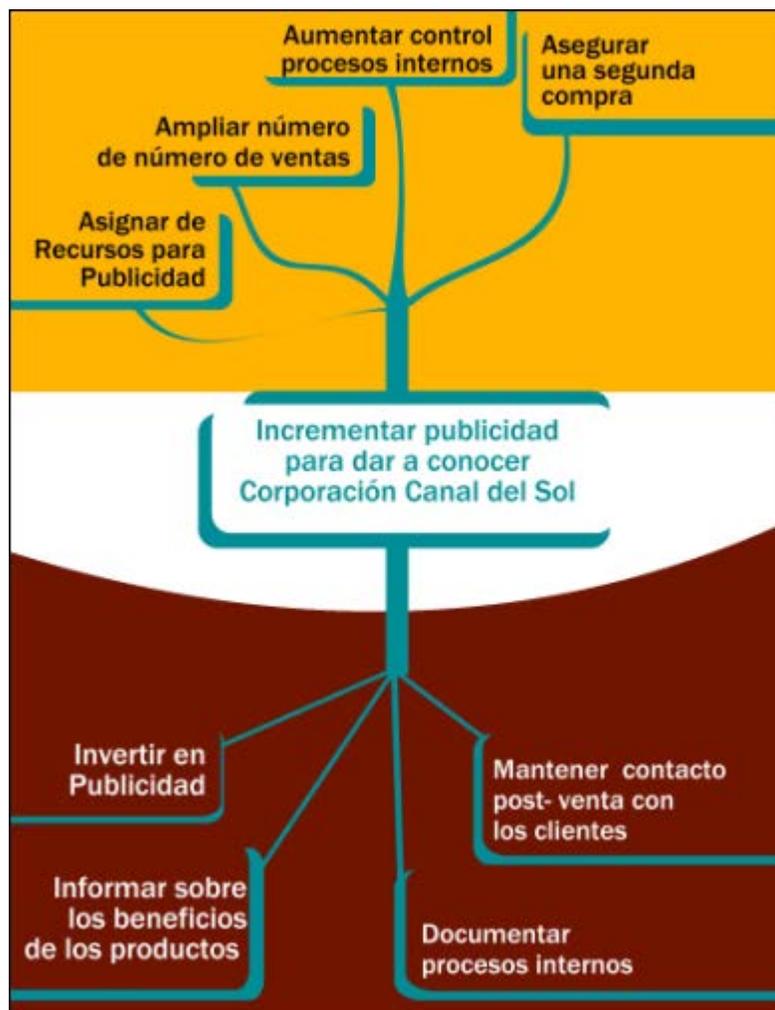


Fuente: elaboración propia

El problema principal que se detectó fue la insuficiente publicidad, las causas por las cuales Corporación Canal del Sol no se ha dado a conocer. Esto se debe al presupuesto restringido, insuficiente información de beneficios de productos, poco seguimiento post-venta de clientes y en el área administrativa procesos internos indocumentados.

Como efectos de estas causas se derivan, el escaso material publicitario, menor número de ventas, menor posibilidad de una segunda compra y bajo control de procesos internos en el área administrativa.

Figura 20 Árbol de Objetivos



Fuente: elaboración propia

La solución al problema principal es incrementar la publicidad para dar a conocer Corporación Canal del Sol, esto se logrará a través de invertir en publicidad, informar sobre los beneficios de los productos, mantener contacto post-venta con los clientes y en el área administrativa, documentar procesos internos.

Como resultado se logrará, la asignación de recursos para publicidad, ampliar número de contactos, ampliar número de ventas, mayor posibilidad de una segunda compra y en el área administrativa, documentar procesos internos.

Capítulo 2: Fundamentos Epistemológicos

A continuación se establecen teorías de administración y mercadeo que fundamentan la investigación así como la estrategia comunicacional. También se describe al autor de las teorías para comprender con mayor facilidad la razón de sus propuestas y sus orígenes.

2.1 Teorías con énfasis en las tareas y en la estructura

A continuación se desarrollan dos teorías que juegan un papel crucial desde sus inicios hasta el día de hoy en administración:

Las teorías fueron sustentadas por dos ingenieros uno americano, Frederick Taylor, quien desarrolló la escuela de la administración científica, que buscaba aumentar la eficiencia en la industria y el otro europeo, Henry Fayol, quien desarrolló la teoría clásica que buscaba aumentar la eficiencia a través de la organización y la aplicación de principios con bases científicas en ambos casos.

Existen organizaciones que a pesar del tiempo transcurrido y de las nuevas propuestas, todavía aplican estos fundamentos de manera parcial o total por ser considerados como la base de la administración.

2.1.1 Teoría de la administración científica

Se le proporciona el nombre de administración científica debido a los esfuerzos que se realizaron por aplicar métodos de la ciencia para resolver inconvenientes administrativos. Fue iniciada por Frederick Winslow Taylor quien nació en Filadelfia, en los Estados Unidos. Fue educado con principios

de disciplina, orden y dedicación al trabajo. Es considerado como el padre de la administración científica (Gulick, 1937).

En sus primeros trabajos se ocupó de observar a los operarios para llevar a cabo su estudio. Los operarios tenían libertad de trabajar a su ritmo debido a que ellos conocían su oficio y el empleador desconocía los detalles de las tareas por lo que no sabían en cuanto tiempo debían terminar. Taylor realizó un análisis de las tareas cotidianas de los operarios descubriendo que el operario era capaz de producir más de lo que usualmente producía, pero al final si un operario se esforzaba más que otro recibían la misma paga por lo que ellos se acomodaban a producir únicamente lo requerido.

- **Análisis del estudio de los tiempos y movimientos**

Uno de los grandes problemas que Taylor encontró fue que los dueños de las fábricas desconocían el tiempo promedio que se ocupaba para realizar una tarea por lo que no podían tener control sobre ello.

Al mismo tiempo, no existían procesos estándares para realizar los trabajos asignados por lo que una tarea podría demandarle más tiempo a un trabajador que a otro debido a las diferentes técnicas usadas para llevarlo a cabo (Chiavenato, 1989).

Por lo tanto, Taylor llegó a la conclusión de que era necesario realizar un estudio de tiempos y movimientos por lo que descompuso cada tarea en una serie ordenada de movimientos, eliminando los movimientos inútiles y optimizando los útiles para eliminar esfuerzos innecesarios.

- **La organización racional del trabajo**

Taylor descubrió que los operarios nuevos aprendían el oficio a través de la observación que hacían de sus compañeros de trabajo por lo que existía variación en los procesos para ejecutar una tarea.

Para comprender la forma de operar en las industrias realizó una serie de estudios entre los cuales se describen algunos de ellos a continuación:

- **Diseño de cargos y tareas**

Taylor fue el pionero en definir y establecer cargos y tareas para ser ejecutadas por los operarios. La tarea se clasificó como la menor unidad de trabajo en la organización y el cargo se describió como el conjunto de tareas. Al diseñar el cargo se especificaban las tareas, los métodos para ejecutar una tarea y la relación que podía tener el cargo con otras unidades de trabajo (Chiavenato, 1989).

Objetivos de Taylor:

1. Capacitar al operario en su puesto.
2. Eliminar esfuerzos superfluos.
3. Estandarizar tareas para que se trabaje bajo las mismas condiciones.
4. Establecer normas para desenvolverse en el trabajo.
5. Especializar a cierto número de operarios para actividades específicas.

- **División del trabajo y especialización del operario**

Se determinó que era necesario dividir las tareas y determinar los pasos a seguir para la elaboración del producto. Es por ello, que se podía enlistar las funciones de cada cargo de forma concreta. Se debía detallar el trabajo de cada operario. Como resultado de repetir una y otra vez la misma tarea, se

ejecutaba con mayor precisión y rapidez logrando finalmente la especialización de cada operario.

Debido a la asignación de tareas surgió la línea de montaje donde el trabajo es constante y repetitivo. Esta iniciativa fue implementada en las industrias estadounidenses así como en otros países funcionando de forma exitosa.

- **Primicias de la administración científica**

Taylor estableció las siguientes atribuciones y responsabilidades para la gerencia:

Planeamiento: implementar la planeación de un método estándar para los procesos de las tareas en lugar de dejar el proceso a criterio del empleado.

Preparación: seleccionar a los operarios de acuerdo a sus habilidades y capacitarlos para lograr mejores resultados en la producción además de proveer las herramientas adecuadas.

Control: realizar chequeos que garanticen que el trabajo se está llevando a cabo de la forma estándar establecida.

Ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades entre los operarios de forma estratégica para lograr los fines acordados.

Taylor utilizó la observación como una herramienta para el descubrimiento de detalles que posteriormente le servirían de referencia para entender una serie de pasos necesarios para la culminación de una tarea. Al estudiar cada tarea detenidamente pudo determinar cómo optimizarla, creando técnicas más adecuadas, eliminando pasos innecesarios y descubriendo que se debía contratar al personal que llenara los requisitos para la tarea que se le asignaría a cada operario (Chiavenato, 1989).

Estandarizar procesos para luego poder controlarlos y capacitar a los operarios bajo las mismas condiciones de trabajo y las mismas técnicas. Esto daría como resultado, el incremento en producción y mejorar la calidad del producto, esto beneficiaría a todos, dando como resultado una mejor paga para el operario y un producto a más bajo costo permitiendo un mayor margen de ganancia.

2.1.2 Teoría clásica de la administración

La teoría clásica de la administración surgió en Francia, su fundador fue Henri Fayol nació en Constantinopla (ahora Estambul, Turquía), ingeniero, de profesión, ingresó a una empresa de minas donde desarrolló su carrera profesional llegando a ocupar el cargo de gerente general de forma exitosa (Merrill, 1988). Taylor se especializó en estudios de las tareas realizadas por el operario, mientras que la teoría clásica se enfocaba en la estructura de la organización para trabajar de forma eficaz.

Fayol atribuyó su éxito a los métodos que utilizó para ejercer su liderazgo entregando la empresa en una condición estable a la nueva gerencia. Estableció los siguientes principios de administración que se describen a continuación:

- **División de trabajo**

El objetivo de dividir el trabajo es ordenar, clasificar y distribuir tareas entre varios individuos logrando así producir más. Debido a la repetición las personas obtienen agilidad y especialización en el desarrollo de la tarea.

- **Autoridad**

Según el diccionario de la Real Academia Española, autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada". La

aplicación de una sanción justificada es parte de una buena organización. La autoridad debe estar ligada a la responsabilidad para obtener resultados.

- **Disciplina**

Si a los colaboradores no se les explica cuáles son sus áreas de mejora o en que han fallado de forma escrita no habrá documentos que validen un buen o mal desempeño y al momento de tener que promover a un colaborador o prescindir de sus servicios no existirá forma de probarlo.

- **Unidad de mando**

Es necesario establecer que el colaborador debe recibir y acatar órdenes únicamente de un jefe inmediato. Esto se hace para evitar malentendidos y desorden en los procesos.

- **Unidad de dirección**

Una persona debe estar a cargo de un plan de actividades que tengan la misma finalidad. A pesar de la diversidad de opiniones no se debe perder el objetivo.

- **Subordinación de los intereses personales**

El interés de un colaborador o de un grupo reducido de personas no puede estar por encima de los intereses de la empresa. Esto sería abuso de poder y no debe ser tolerado.

- **Remuneración**

Se debe tomar en cuenta que la remuneración debe ser justa pero a la misma vez razonable. Cuando se satisfacen las necesidades básicas de un individuo podrá tener un nivel de tolerancia ante los días de trabajo difíciles.

- **Centralización**

Consiste en canalizar peticiones a un solo punto, dependiendo de la cantidad de colaboradores en una empresa esta puede preferir centralizarse o descentralizarse según el giro del negocio.

- **Escala en cadena**

Es la línea de autoridad que va desde la máxima autoridad hasta la más baja. Es necesario llevar cada solicitud en el orden de mando correspondiente, en ocasiones esta burocracia retrasa el trabajo.

- **Orden**

Debe existir un lugar destinado para cada persona y para cada cosa. Al no estar las cosas en su lugar determinado, se desperdicia tiempo en la búsqueda y al extraviar un documento u objeto importante se pierde dinero.

- **Equidad**

Es la suma de bondad y justicia. Tiene que ver con igualdad, dar a cada uno lo que se merece según la Real Academia Española.

Estabilidad en la permanencia del personal

Brindarles a los colaboradores una sensación de seguridad. Una persona permanecerá en un lugar donde se sienta a gusto.

- **Iniciativa**

Darles a los colaboradores un espacio y la confianza para que expresen sus ideas y dejarlos actuar. Esto implicará un riesgo, el cual debe de ser medido, es importante establecer parámetros para evitar riesgos para la compañía.

- **Espíritu de grupo**

La armonía entre los individuos fortalece la organización. Esto solo se logrará en un ambiente de trabajo respetuoso.

La teoría clásica de la administración enfatiza el orden en la estructura de las organizaciones, las líneas de mando verticales donde existe una unidad de mando, dirección además de escalar las solicitudes. Este estilo de liderazgo se utiliza regularmente en entidades públicas.

Las desventajas de estos principios son la tardanza en que se llevan a cabo los procesos, cuando una persona con la autoridad de tomar de decisiones está de viaje, está enferma, renuncia de forma inesperada, la compañía tiene que hacerle frente a estas inconveniencias.

2.2. Teoría del Comportamiento

Es dejar atrás la teoría clásica de las normativas de Fayol y darle énfasis a las personas y su comportamiento y para entender cómo se conducen, se debe pensar en qué está fundamentada su motivación.

Es necesario conocer las necesidades de los colaboradores para comprender mejor su comportamiento.

Dicha teoría fue enriquecida con los autores de varias propuestas, entre ellos: McGregor, Herzberg y Maslow.

2.2.1 Teoría de la motivación humana

Una de las grandes figuras que comparte la teoría del comportamiento es Abraham Maslow, de profesión, psicólogo estadounidense, cuyos padres eran emigrantes judíos, era lento y ordenado, pero debido al racismo en contra de los judíos, pasaba largo tiempo en la bibliotecas, destacó por su teoría de la motivación (Maslow, 1954).

La teoría se basa en que la motivación es la fuerza que es ejercida para satisfacer un deseo. A través de este proceso la persona es impulsada a actuar de determinada forma. Este impulso puede provenir del ambiente externo.

La motivación está vinculada con el sistema cognitivo que consiste en el conocimiento de sí mismo y del ambiente que existe alrededor, implica valores personales que en muchas ocasiones son determinados por la sociedad, por las experiencias personales a lo largo de la vida, además de las necesidades de todo ser humano (Maslow, 1987).

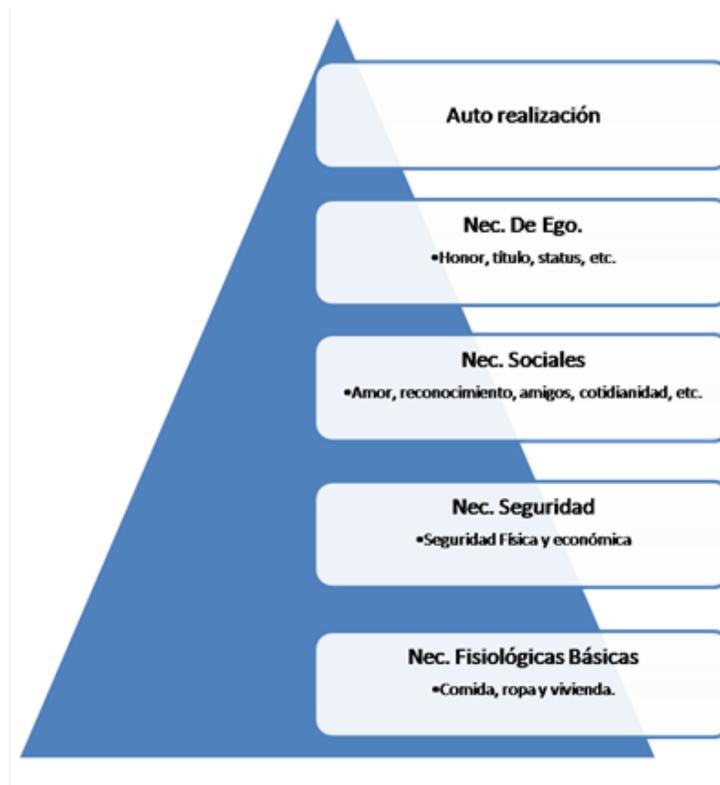
Según Maslow, en la motivación existe un conjunto necesidades que deben ser satisfechas en un orden determinado. Dichas necesidades influyen en el comportamiento humano. Sin embargo, sostiene que una necesidad satisfecha no origina algún comportamiento determinado, solo las necesidades insatisfechas influyen en la forma de actuar del individuo.

Jerarquías de las necesidades de Maslow

Está representada por una pirámide donde se describen una serie de necesidades del ser humano:

- Necesidades fisiológicas: aire, agua, alimento, reposo, abrigo, etc.
- Necesidades de seguridad: protección contra el peligro.
- Necesidades sociales: amistad, pertenencia de grupo, etc.
- Necesidad de estima: reputación, reconocimiento, amor, etc.
- Necesidad de autorrealización: realización plena de talentos propios.

Figura 21 Pirámide de Maslow



Fuente: http://www.webislam.com/articulos/34942-la_piramide_de_maslow.html

Constantemente las personas son bombardeadas por la publicidad, las empresas motivan o impulsan a la sociedad a comprar sus productos. Algunos de ellos indispensables para el diario vivir, otros productos son irrelevantes pero impulsan al ser humano a adquirirlos para llenar un vacío o para sentirse parte del grupo al que en realidad no pertenecen pero anhelan ser parte de él, por ejemplo: ropa, perfumes, joyas o teléfonos de alto costo.

Es por ello que la publicidad cumple con dos objetivos: En algunas ocasiones la publicidad únicamente se enfoca en informar sobre los beneficios del producto o servicio y en otras ocasiones, en motivar al comprador a que consuma el producto o servicio anunciado (Kotler, 2001).

2.2.2 Teoría de los dos factores

Frederick Herzberg, interrumpió sus estudios de psicología en Estados Unidos debido a enlistarse en la Segunda Guerra Mundial, concluyéndolos más tarde. Es el autor de la teoría de los dos factores.

- **Factores higiénicos o extrínsecos**

Son las condiciones de trabajo que no dependen del colaborador, incluyen el salario, las instalaciones físicas, los reglamentos de la empresa y si éstos son aceptables no motivan al personal, solo lo mantienen en el nivel de satisfacción básico, hasta cierto punto se toman como factores preventivos de inconvenientes (Chiavenato, 1989).

A través de una guía de observación en un diagnóstico situacional se puede evaluar las condiciones físicas de los colaboradores en su trabajo en las empresas, esto podrá servir de ayuda para verificar como se sienten los colaboradores tomando en cuenta estos detalles.

- **Factores motivacionales o intrínsecos**

Tienen una relación directa con el trabajo de los colaboradores y sus funciones, el colaborador desea sentirse reconocido y busca crecimiento profesional.

El empoderar a los colaboradores de forma estratégica podría resultar en grandes aportes, mayor producción, innovación, implementación y mayor motivación para ellos, debido a que se sentirán auto-realizados al asignarles tareas desafiantes.

2.3 Enfoque de teorías y su relación con la estrategia de comunicación

Se investigaron cuatro teorías para sustentar el trabajo de investigación así como la estrategia de comunicación. Las primeras dos teorías se enfocan en las tareas y la estructura de las industrias o empresas, como se detalla a continuación:

La primera se le atribuye a Frederick Taylor, expositor de la Teoría de Administración Científica, fue el pionero del diseño de cargos y tareas. En la actualidad, el diseño de cargos o también llamado perfil de puestos, consiste en un instrumento útil para definir de forma específica, las tareas de los colaboradores en las empresas. Esto permite que las personas tengan una idea clara y de forma escrita, de lo que se espera de ellos y las tareas que se deben cumplir, para que se eviten confusiones o malentendidos. El perfil de puestos sirve de respaldo tanto para los empleados como para el empleador.

Muchas veces cuando un empleado es contratado, únicamente se le indica de forma verbal sus tareas y muchas veces el empleado termina haciendo otras tareas de sus compañeros de trabajo o de otros jefes que le han pedido apoyo en otras áreas y descuidan sus propias tareas. Al suceder esto, el desempeño del empleado baja, pues deja por último sus propias tareas, no cumple fechas límite, baja su nivel de calidad en la entrega de trabajos, no sabe determinar prioridades, deja lo importante por lo urgente y todo esto trae como consecuencia, que se retira después de su hora de salida, cansado y con la posibilidad de cometer errores que le pueden costar el empleo.

El perfil de puestos es utilizado también en el área de reclutamiento como una herramienta clave para contratar a la persona adecuada para el puesto, asegurándose en que llene los requisitos indicados. El contratar a un empleado que no cuente con la experiencia o los estudios adecuados para el perfil de la plaza vacante significará: contratar a la persona inadecuada que

luego renunciará o tendrá que ser despedida, por no contar con las características requeridas para el puesto. Esto tiene un costo elevado para cualquier empresa, ya que se pierde tiempo en capacitar a una persona que en pocos meses abandonará el cargo.

En Corporación Canal del Sol, no se cuenta con un perfil de puestos para los empleados y a través del estudio de esta teoría se puede comprobar los beneficios de contar con un diseño de cargos y los inconvenientes que trae el no contar con este formato. Para ello, se elaboró un formato de perfil de puestos para cada área, donde se describen los requisitos necesarios para optar al puesto y también se detallan las responsabilidades que implica cada cargo.

La segunda teoría, se le atribuye a Henri Fayol y se le conoce como la Teoría Clásica de la Administración, determina 14 principios de administración que le fueron útiles para la empresa que dirigió con éxito. Entre estos principios esta la disciplina.

Es necesario según Fayol, hacer uso de la disciplina en las organizaciones. Si en las empresas no se refuerza el orden y la disciplina en los colaboradores, si no se les provee retroalimentación haciéndoles ver sus áreas de mejora o las ocasiones en que han fallado no se llevará al equipo a otro nivel.

En muchas ocasiones si se tocan estos temas con los colaboradores pero de forma verbal y cuando se desea promover o prescindir de los servicios de un colaborador no se cuenta con la documentación necesaria para validar un buen o mal desempeño por parte de los colaboradores. Si esto no está documentado y el colaborador es despedido y presenta una demanda en el ministerio de trabajo y no se tienen pruebas del bajo desempeño, esto podría ser de desventaja para la empresa.

Al visitar las instalaciones de Corporación Canal del Sol y a través de las entrevistas a profundidad se observó que existe un ambiente muy amigable, las llamadas de atención se hacen a través de una conversación únicamente.

Se sugirió implementar un formato de retroalimentación para que a través de la conversación amigable que se tiene para alguna llamada de atención, si algún proceso no se llevó a cabo siguiendo las instrucciones o si existe algún comportamiento que deba ser modificado por el empleado, se puede aprovechar esta oportunidad para discutirlo y para que sea manifestado de forma escrita y así se tenga un record para llevar un control de las mejoras de los empleados en su desempeño.

El formato posee un área de fortalezas del empleado, donde se documenta las conductas apropiadas o los trabajos realizados de forma satisfactoria y otro espacio para especificar las áreas de mejora en las que el empleado debe trabajar.

Documentar el bajo desempeño a través de una herramienta de retroalimentación por escrito es muy útil para las empresas y para los colaboradores, ésta representa una oportunidad para el colaborador de conocer de forma clara las áreas de su trabajo que debe reforzar y tener un tiempo prudencial para mejorarlas.

Por otro lado, se desarrollaron dos teorías del comportamiento, que se relacionan con la estrategia comunicacional de la siguiente forma:

La teoría de la motivación humana, fue aportada por Abraham Maslow, quien desarrolló una pirámide que representa un orden de necesidades que deben ser satisfechas para el bienestar del ser humano. Entre ellas, está la necesidad social y del ego.

Los productos que ofrece Corporación Canal del Sol, tanto productos de producción audiovisual como de iluminación *led*, son productos de prestigio

que únicamente personas u organizaciones con altos niveles de rentabilidad lo pueden adquirir. Al adquirir estos productos los clientes sentirán satisfacción de promocionar sus productos a otro nivel, fuera de lo común.

Para visitar a los clientes de alto nivel socio-económico es necesario utilizar las herramientas adecuadas por lo que se propuso la creación de un portafolio que contuviera un muestrario de los diferentes productos de iluminación *led* que han sido instalados dentro y fuera de la ciudad capital en Guatemala. El portafolio cuenta con la marca de la empresa para promocionar a la misma vez la organización.

En el momento que los clientes puedan ver instalada la iluminación *led* en otras industrias o en la competencia, a través de material impreso, sentirán la necesidad de pertenecer a ese grupo selecto de empresas que están a la vanguardia con la tecnología. A través de la pirámide de Maslow se puede entender la forma en que se puede influenciar al mercado meta.

Se propuso la creación de un boletín informativo mensual. A través de este producto se puede mantener un contacto con el cliente para futuras negociaciones cumpliendo con dos objetivos: para informar a los clientes y persuadirlos sobre los beneficios. Además se sugirió la elaboración de un *spot* informativo para colocarlo en las redes sociales como *facebook*. Esto, con la finalidad de dar a conocer a la empresa y reforzar los beneficios de adquirir los productos de Corporación Canal del Sol.

Finalmente, se desarrolló la teoría de los dos factores, creada por Frederick Herzberg, la cual motiva a los empleadores a empoderar a sus empleados para asignarles tareas más desafiantes debido a que esto, los motiva a dar la milla extra.

Alimentando el perfil de puestos con proyectos ocasionales especiales, se puede crear motivación de parte de los colaboradores de sentirse más

empoderados y más identificados con la empresa, al aportar ideas o implementar proyectos que puedan tener un impacto positivo en la empresa.

Capítulo 3: Metodología Aplicada

3.1. Tipo de Investigación

Para llevar a cabo este estudio se utilizaron dos tipos de investigación:

3.1.1. Descriptiva

Permite ordenar los datos recabados resultado de las observaciones, características, y procedimientos de Corporación Canal del Sol.

Se recolectó información a través de cuestionarios para las entrevistas a profundidad, entre otras herramientas para poder describir el objeto de estudio a través de sus características.

En el momento que se describe también se mide o evalúa el funcionamiento y se analiza el estado actual de la empresa.

3.1.2. De campo

Para realizar una investigación de campo se debe llevar a cabo en el sitio donde se desarrolla la investigación utilizando diversas técnicas, entre ellas, la observación.

Para realizar este estudio se visitaron las instalaciones de Corporación Canal del Sol en distintas ocasiones para realizar un ejercicio de observación utilizando una guía para enfocarse en aspectos específicos sobre la comunicación interna, así como el estado de las instalaciones y el clima organizacional.

3.2. Universo

El estudio interno de Corporación Canal del Sol está comprendido por un universo finito de 10 colaboradores, hombres y mujeres comprendidos entre los 30 y 50 años en su mayoría profesionales.

Con relación al estudio que se llevó a cabo con clientes de Corporación Canal del Sol está formado con un universo finito de aproximadamente 25 clientes de empresas lucrativas, no lucrativas y del gobierno.

3.3. Muestra

Se realizaron cinco entrevistas a profundidad para los colaboradores: se entrevistó a actores principales y un asesor de ventas los cuales son de mayor relevancia para el desarrollo del estudio.

Se llevaron a cabo seis entrevistas a profundidad a clientes: se entrevistó a clientes representativos en base a las siguientes características: clientes frecuentes con más de dos años de trabajar con la empresa y clientes a quienes la empresa le facturó productos arriba de Q50,000.00

3.4. Técnica

Se realizó una investigación a través del método cualitativo analizando contextos estructurales y situacionales que sirven para estudiar a profundidad la dinámica de la empresa de acuerdo al pensar y sentir de los integrantes del equipo de trabajo en Corporación Canal del Sol y de sus clientes más representativos. Se utilizaron dos técnicas: entrevistas a profundidad y la observación estructurada.

3.5 Herramientas

Se elaboró una guía para realizar la observación estructurada en las instalaciones de de la empresa donde se tomaban en cuenta aspectos físicos, comunicación externa e interna y clima organizacional.

Se realizó una guía de preguntas abiertas para las entrevistas a profundidad a clientes internos para recaudar información sobre aspectos de la empresa como la comunicación y la identidad de sus integrantes hacia la compañía.

De la misma forma, se realizó una guía de preguntas abiertas para las entrevistas a profundidad vía telefónica con los clientes externos más representativos de Corporación Canal del Sol para determinar su satisfacción con el producto y el servicio al cliente, así como el seguimiento después de la compra.

3.5.1 Revisión Documental

El objetivo fue estudiar los antecedentes de la empresa, para entender la forma en que ha evolucionado Corporación Canal del Sol a través de los años, consultar los medios de comunicación actuales como redes sociales para conocer las características de los productos ofrecidos, así como algunos de los competidores de Corporación Canal del Sol para evaluar su situación actual en comparación a la competencia.

Se utilizaron fuentes primarias proporcionadas por la empresa como archivos donde se detallaba la historia de la empresa. También se utilizaron redes sociales para conocer las características de las producciones y la iluminación *led*. Se consultaron páginas web para conocer a algunos de sus competidores.

Se utilizaron fuentes secundarias, como la revista para verificar el tipo de promociones que se utilizaron en el pasado y analizar la efectividad que tuvieron para ofrecer otras propuestas.

3.5.2. Árbol de Problemas

El árbol de problemas se utilizó como una herramienta visual de análisis (ver figura 18 y 19) útil para identificar con claridad el problema del estudio, sus causas y efectos. Se utilizó la siguiente matriz como herramienta para identificar los elementos a utilizar:

Tabla 1 Matriz de Árbol de problemas

1.- Identificación del problema		
2.- Descripción del problema		
3.- Causas	4.- Consecuencias	5.- Involucrados
Responder la siguiente interrogante: ¿Por qué?	Responder a la interrogante: ¿Qué sucedería en caso de mantenerse esta situación?	Involucrados: Se describen las personas afectadas por el problema y en algunos casos los causantes del mismo.

Fuente: elaboración propia

A través de la observación y las entrevistas a profundidad para clientes internos y externos se logró establecer el problema principal de la empresa, las raíces y efectos de las áreas de mejora de la empresa.

Para identificar las causas de áreas de mejora se utilizaron algunas de las siguientes preguntas:

1. ¿A través de qué medios se promueve la imagen de la empresa?
2. ¿Se cuenta con algún material promocional para los clientes?
3. ¿Qué medios se utilizan para atraer nuevos clientes?

4. ¿Cómo considera el cumplimiento de la entrega de los productos?

3.5.3. Análisis FODA

Se identificaron las debilidades y fortalezas de Corporación Canal del Sol (ver figura 11) así como las amenazas y oportunidades de la empresa para poder tomar acciones correctivas en las áreas de mejora y aprovechar al máximo las fortalezas, utilizando la siguiente matriz DAFO como herramienta:

Tabla 2 Matriz DAFO

		Variables internas	
		Fortalezas - F	Debilidades - D
Variables externas	F-1.		D-1.
	F-2.		D-2.
Oportunidades - O		Estrategia FO	Estrategia DO
O-1.	F-1/O-1		D-1/O-1
Amenazas - A		Estrategia FA	Estrategia DA
A-1.	F-1/A-1		D-1/A-1

Fuente: elaboración propia

Se utilizaron las siguientes herramientas para determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la compañía: observación, entrevista a profundidad a clientes internos y a clientes externos.

3.5.4. Entrevistas a profundidad al personal de la empresa

El objetivo de la entrevista a profundidad fue conocer el punto de vista de los clientes internos de Corporación Canal del Sol (ver anexo 5,6) en relación a

la compañía, el liderazgo, comunicación interna, comunicación externa y de clima organizacional.

Se realizaron dos visitas a las instalaciones donde se pudo entrevistar a cuatro de los directivos y a un asesor de ventas para conocer sus opiniones sobre la empresa.

Las entrevistas a profundidad con el personal de la empresa se hicieron personalmente y se tomó nota de las respuestas. Se realizaron comparaciones en relación a como respondió cada persona desde su perspectiva.

Se utilizó un formato con la guía de preguntas para la entrevista a profundidad con el personal de Corporación Canal del Sol.

3.5.5. Entrevistas a profundidad a clientes representativos

El objetivo consistió en analizar las opiniones de los clientes externos con relación al servicio al cliente, tiempo de entrega y calidad del producto a través de una entrevista a profundidad utilizando una guía de preguntas (ver anexo 7) vía telefónica.

3.5.6. Observación Estructurada

Se utilizó una guía de observación estructurada (ver anexo 8-12) con la finalidad de conocer a fondo todos aquellos detalles que no se describen en las entrevistas a profundidad. Así mismo, identificar y validar lo que se dijo en la entrevista con lo que se podía observar.

3.6 Método de Análisis

El método de análisis que se utilizó es descriptivo donde se busca responder las siguientes preguntas:

¿Qué sucede y cómo sucede?

A través de la entrevista a profundidad los colaboradores donde explicaron su pensar y sentir en relación a su trabajo y rutina en Corporación Canal del Sol. Asimismo, se determinó con los clientes el trato que ellos recibían de la empresa, así como las debilidades y formalezas de la compañía.

Se utilizaron herramientas que permitieron ordenar la información recaudada para facilitar el entendimiento de la misma, por ejemplo; la matriz de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) donde se realizó un cruce de datos para ofrecer alternativas o medidas correctivas a la problemática presentada, debido a las debilidades o amenazas que pudiera tener la empresa. Se utilizó la herramienta del árbol de problemas para determinar el problema principal, las causas y sus efectos.

Los estudios descriptivos se basan en una narración extraída en este caso de fuentes primarias por archivos proporcionados por la empresa y fuentes secundarias que se obtuvieron a través de la revista donde se lanzó una campaña publicitaria, entre otros materiales de apoyo. Se utilizó una guía de observación para enfocarse en aspectos específicos como: analizar el clima organizacional, las instalaciones, entre otros.

Asimismo, se utilizó un análisis deductivo para entender el contexto de la empresa de lo general a lo particular elaborando una matriz de datos de la información recabada para llevar a cabo un análisis de lo observado.

Capítulo 4: Diagnóstico comunicacional

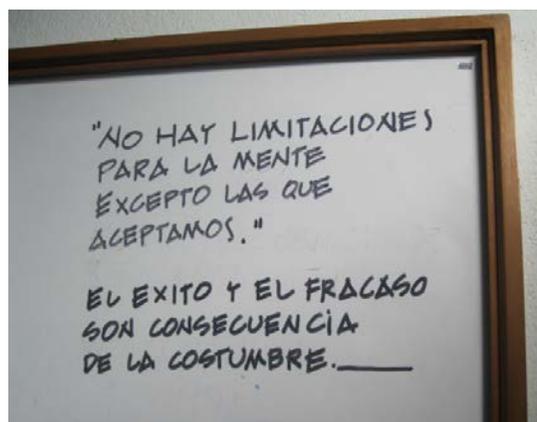
4.1 Comunicación interna

En Corporación Canal del Sol la comunicación interna fluye de manera informal, como se ha descrito a través del método de observación o recolección de datos, dicha organización no opera bajo alguna política estricta o lineal.

La empresa está formada por un equipo multidisciplinario que se dedica a las soluciones integrales comunicacionales, cada uno conoce sus tareas principales y todos se apoyan para alcanzar las metas entre sí.

Por el hecho de no contar con un liderazgo de jerarquía, el clima organizacional es permisivo, existe estabilidad laboral por los beneficios que brinda un liderazgo flexible. Las frases motivacionales son colocadas en una pizarra para alentar al equipo.

Figura 22 Frases Motivacionales



Fuente: M. Riveiro

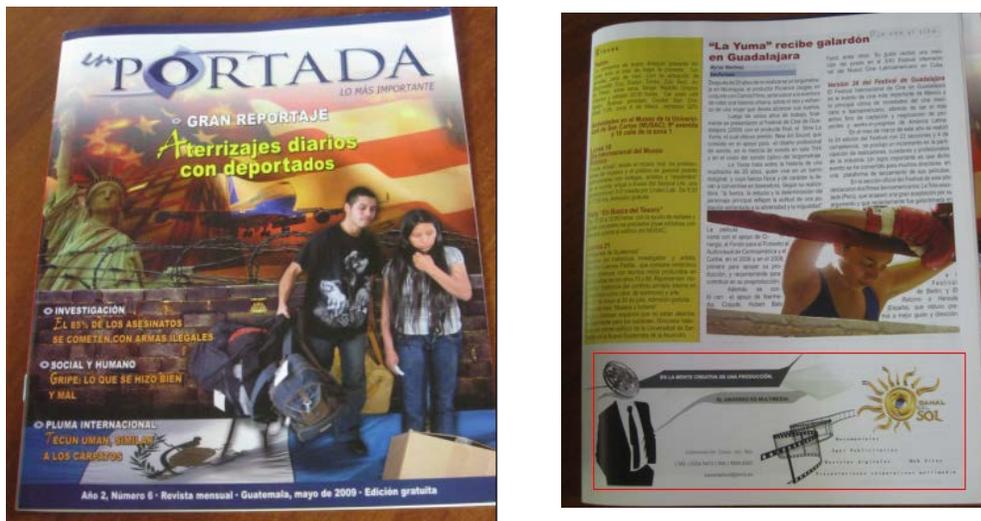
4.1.1. Estrategia de comunicación

Una de las fortalezas de la empresa ha sido las relaciones interpersonales y los contactos que derivan de éstas. Corporación Canal del Sol ha realizado una campaña publicitaria a través de dos vías:

- **Anuncio en revista**

La directora de la revista Portada le propuso a Corporación Canal del Sol brindarle un espacio de cortesía.

Figura 23 Publicidad de Canal del Sol en revista Portada



Fuente: Revista “En Portada”

Ofrecer el espacio surgió porque uno de los artículos de la revista era relacionado al cine. Así fue como se implementó una campaña publicitaria que tenía como objetivo dar a conocer a Corporación Canal del Sol.

La campaña tuvo una duración de ocho meses debido a que se llevaba a cabo una publicación mensual.

- **Correos masivos**

Se enviaron a una base de datos de la misma revista pero en versión electrónica el mismo anuncio a 200,000 correos a través de una base de datos. El costo de la

base de datos es de aproximadamente Q.5,000.00. Sin embargo, este costo fue absorbido por la revista.

La campaña se empezó a planificar y organizar en el mes de marzo del año 2009 y se lanzó en marzo del mismo año. No se tuvieron los resultados esperados midiendo el impacto por medio de las ventas. Se concluyó que se tuvo un 10% de respuesta de parte de la audiencia. No se tuvo problemas de implementación al contrario fue un beneficio adquirido. El resultado interno fue una venta facturada en aproximadamente Q.55,000.00 de la cual se tuvo una ganancia de alrededor de Q17,000.00.

El resultado externo fue darse a conocer aunque no causó el impacto esperado. Se utilizó el mismo anuncio con la estrategia de repetir la imagen una y otra vez para que permaneciera en la mente del lector.

.Desde entonces no se ha vuelto a tener algún otro tipo de estrategia de comunicación de este tipo.

4.1.2. Prácticas de comunicación del líder - Comunicación descendente

A través del método observación se detectó que no existe una cabeza en Corporación Canal del Sol. Existen cinco direcciones por lo que las instrucciones son giradas de forma informal.

No se maneja un liderazgo autoritario donde se den órdenes de forma directa, es más bien una comunicación y liderazgo participativo donde todos opinan y trabajan en equipo.

Esto a su vez puede ser una desventaja debido a que no existe alguien que ejerza presión de forma lineal y el ambiente laboral podría llegar a ser demasiado relajado.

Esto puede ser un obstáculo para alcanzar las metas establecidas por la empresa o dar lugar a que algún colaborador abuse de la confianza que le han dado sus superiores y haga mal uso de los recursos de la compañía.

La retroalimentación de parte de los jefes es constante informal. No se entrega por parte de los jefes alguna retroalimentación por escrito ni alguna sanción por escrito.

Si se comete algún error se platica con la persona implicada y se llega a algún acuerdo. En una ocasión se tuvo esta plática con un colaborador que no cambió su rutina, ignorando la llamada de atención y esto provocó que se tomara la decisión de romper la relación laboral.

En otras organizaciones se opta tener por escrito la siguiente papelería:

- Reglas de conducta
- Perfil del puesto
- Procesos disciplinarios
- Retroalimentación

Corporación Canal del Sol no cuenta con este tipo de papelería. A través de la entrevista a profundidad se discutieron estos temas sin embargo, la Arquitecta Ingrid Cuevas, Directora de Proyectos, considera que dichas prácticas no aplican en este tipo de industria.

Primero, no aplican porque no se cuenta con un compromiso formal al momento de hacer las contrataciones, no se cancela un salario mensual por asistir al trabajo, por lo que se evalúa por el resultado de proyectos y se comparten las ganancias de acuerdo a la labor desempeñada.

Es por ello que no se cuenta con un horario establecido, la retroalimentación es constante pero de forma verbal y se tiene cierto grado de tolerancia a los errores

que tienen solución. Se percibe que por el nivel de compañerismo se evade la confrontación.

4.1.3. Prácticas de comunicación del personal - Comunicación ascendente

A través de las entrevistas a profundidad se detectó que los colaboradores se sienten identificados con la empresa y sienten la confianza de acercarse a sus superiores sin sentir temor o algún sentimiento de intimidación.

Por el contrario, los colaboradores se sienten respaldados por sus jefes sabiendo que pueden contar con ellos. Se comunican por medio de correos electrónicos, vía telefónica, por medio de chat, entre otros.

4.1.4. Comunicación en el equipo - Comunicación horizontal

Los colaboradores trabajan en equipo, se comunican, respetan la labor y el conocimiento individual, compartiendo la carga de trabajo.

Figura 24 Comunicación interna



Fuente: M. Riveiro. Lic. Jorge Paz y Licda. Nilsa Folgar

Por el hecho de ser una organización pequeña todos los integrantes están identificados unos con otros. Se toma en cuenta las ideas de todos los integrantes. Existe un nivel elevado de confianza. Comparten, comen juntos, se ríen, comparten experiencias y conocimiento.

- **Comunicación de crisis**

No cuenta con una estrategia de comunicación de crisis. Sin embargo si ha trabajado este tipo de material para otras empresas como: Pepsi.

La comunicación de crisis está diseñada para empresas con alto prestigio, reconocidas por el público en general y la empresa todavía no ha alcanzado ese posicionamiento.

En el momento que se establezcan mejor en el mercado no dudan que será necesario contar con este tipo de trabajo para responder ante alguna dificultad.

- **Comunicación corporativa**

La comunicación que se utiliza con los clientes es usualmente por correo, las cotizaciones también cuentan con el logo de la empresa.

Por ser una empresa pequeña es necesario fortalecer la marca y la imagen que se puedan tener los clientes internos así como los externos de la empresa.

Otra forma de comunicarse es por vía telefónica o por medio de chat.

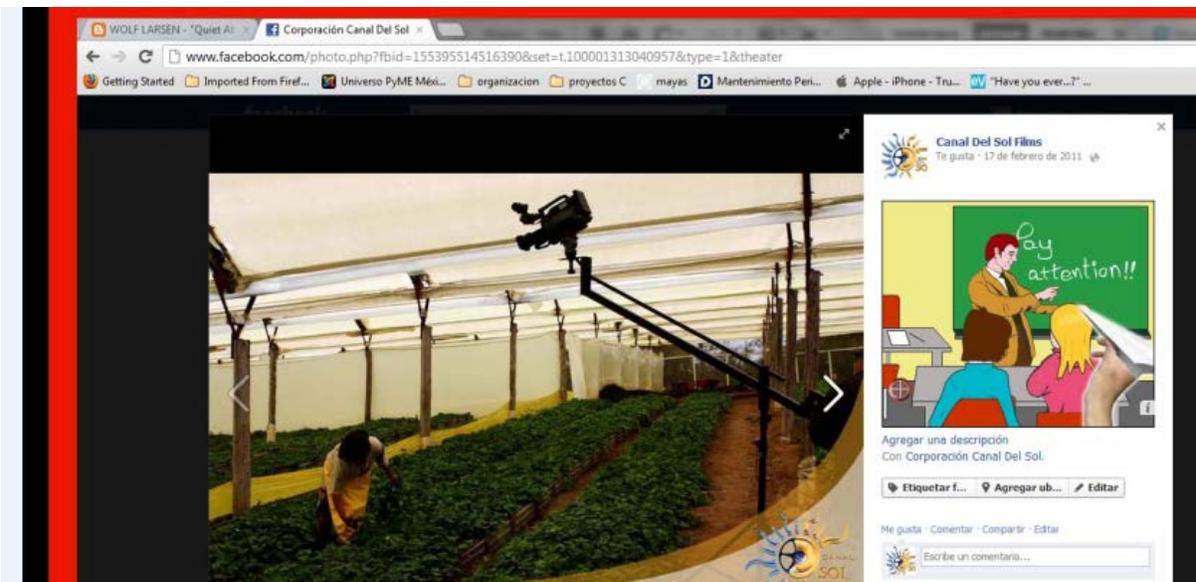
A través de internet se puede tener acceso a links para ver ejemplos del trabajo que realizan en producción y en iluminación.

Figura 25 Redes Sociales – Facebook y Youtube



✓ Fuente: facebook.com

Figura 26 Producción



Fuente: youtube.com

Figura 27 Iluminación Led



Fuente: Catálogo BauhausLED

- **Identidad corporativa**

No posee una guía de la marca, que usualmente consta de lineamientos para la adecuada utilización de los logos y colores acorde a los oficiales. Como fortaleza se puede mencionar que tienen el conocimiento de la importancia que se le debe dar a la marca pero que por cuestiones económicas no se ha podido invertir en este tema.

Se tiene pensando que en cuanto la empresa se establezca más de forma financiera puedan contar con gorras, tarjetas de presentación y chalecos para promocionar la marca. Por otro lado, existe participación en ferias de constructoras, arquitectos y personas que apoyan instituciones de recursos renovables para darse a conocer.

- **Otras actividades**

Se llevan a cabo celebraciones de cumpleaños y cuando se culmina un trato o se cierra una negociación importante. Esto nuevamente fortalece los lazos que unen al equipo. Ellos suelen almorzar juntos debido al tiempo que pasan en la oficina y que poseen una cocina y la infraestructura para comer dentro de las instalaciones.

Figura 28 Colaboradores de Canal del Sol



Fuente: M. Riveiro .Licda. Amarilis Gómez, Lic. Mynor Martínez, Arq. Ingrid Cuevas, Lic. Jorge Paz y Licda. Leslie Pérez.

- **Actividades de relaciones con los empleados**

A través de las conversaciones que se sostuvieron con los colaboradores, la observación y la recolección de datos; se determinó que existen viajes que realiza el equipo multidisciplinario para la instalación de equipo. Esto permite que los colaboradores compartan en otro ambiente e incluso se quedan en algún hotel si el trabajo lo amerita, de la misma forma, a través de estas actividades laborales pueden conocerse en mejor y fortalecer el trabajo en equipo.

- **Actividades de capacitación**

No se recibe capacitaciones en la Corporación Canal del Sol formales, pero cada integrante comparte su conocimiento con otros compañeros. Sin embargo, se lleva a cabo una inducción cuando el personal se integra al equipo y eventualmente se enseña cómo llevar a cabo una tarea específica o una técnica, como por ejemplo: editar, diseñar y producción de campo. Informalmente cada integrante de la compañía ha aprendido e investigado acerca del nuevo producto *led*, la manera de ensamblarlo, entre otros detalles.

4.2. Análisis de comunicación externa

Se realizaron seis entrevistas a profundidad a clientes vía telefónica, la empresa no tiene una base de datos de clientes de forma cronológica desde sus inicios, es por ello, que se entrevistó a los clientes más representativos con las siguientes características: clientes frecuentes con más de dos años y clientes a quienes la empresa le facturó productos arriba de Q50,000.00

A las personas que se les evaluó expresaron que trabajaron muy de cerca con Corporación Canal del Sol solicitándoles varios proyectos y debido a la calidad y la satisfacción con los productos no deseaban hacer cotizaciones con nadie más, sino que inmediatamente los volvían a contactar.

Es interesante notar que la mayoría de clientes fueron referidos por amigos o conocidos. Muy pocos de ellos conocieron de Corporación Canal del Sol a través de otros medios.

Una de las fortalezas que sobresalió fue la amabilidad y el servicio personalizado que ofrece Corporación Canal del Sol. Muchos de sus clientes estimaron el servicio al cliente y el seguimiento de inicio a fin de la venta como muy bueno y excelente. Una de las ventajas competitivas de la empresa es brindar asesoría e instalar el producto en cuanto a iluminación se refiere. En cuanto a producción audiovisual y multimedia siempre se mostraron abiertos a los cambios y sugerencias solicitados por los clientes sin dejar de exponer su punto de vista, pero abiertos a otras opciones.

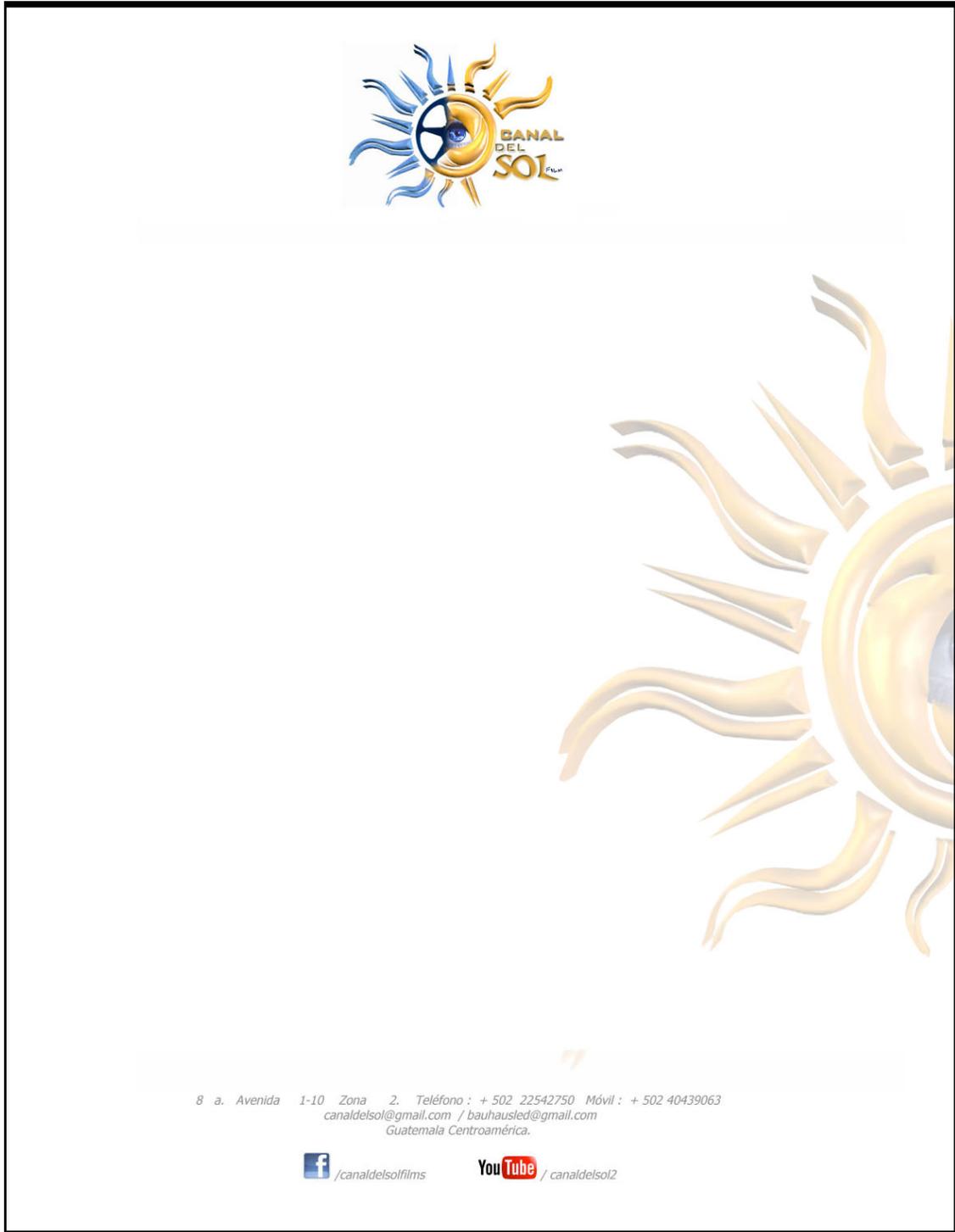
La entrega de producto se consideró en la mayoría de clientes como un área de mejora. Por la calidad del producto los clientes han sido tolerantes y porque en algunas ocasiones el atraso proviene del proveedor o incluso los clientes no han proporcionado la cantidad suficiente de información en el momento solicitado y esto también causa atrasos. La calidad el producto es una de sus ventajas competitivas y por ello se debe el precio elevado en relación a competidores jóvenes e inexpertos pero creativos. Ninguna persona entrevistada tuvo quejas del producto final.

A través de las entrevistas a profundidad se pudo apreciar la opinión de algunos de los clientes más representativos de la empresa y a través de esta información tan valiosa se podrá analizar y proponer más adelante opciones para mejorar alguna área en particular y aprovechar las fortalezas al máximo.

Por otro lado, se determinó que la comunicación hacia los clientes es por lo regular por medio de visitas personales, correo electrónico y vía telefónica.

Se observó que se utiliza papel membretado para las comunicaciones formales.

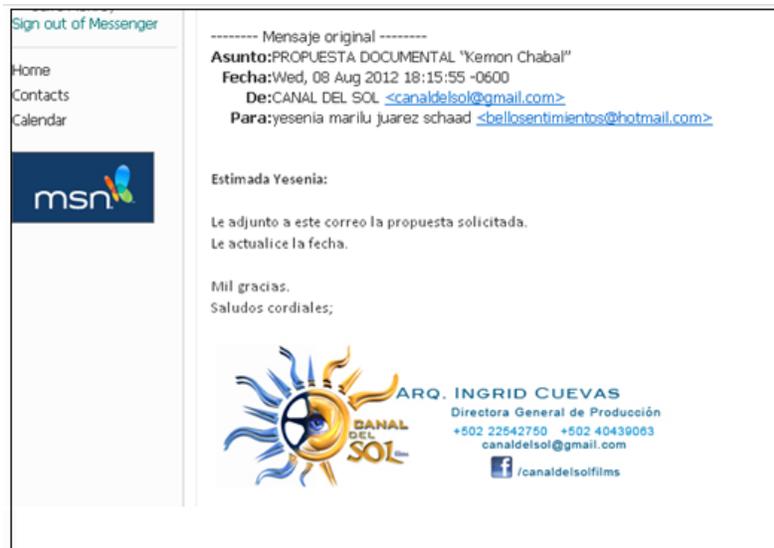
Figura 29 Papel membretado



Fuente: Corporación Canal del Sol

Se utiliza firma de correo con nombre, posición y logo de la empresa dependiendo el producto, así será el logo.

Figura 30 Plantilla de firma de correos electrónicos



Fuente: Corporación Canal del Sol

4.2.1. Comunicación externa operativa

La comunicación externa es una de las áreas a reforzar en la empresa. Entre más se dé a conocer será más fácil crecer y hacer nuevos clientes.

Figura 31 Instalación de Iluminación Led de exteriores



Fuente: Corporación Canal del Sol

Existe un catálogo impreso así como digital donde se muestra el producto en el caso de la iluminación *led*. También poseen muestras que deben comprarse para poder entregar el producto de forma física. A continuación un ejemplo de catálogo vía electrónica:

Figura 32 Ejemplo de catálogo



Fuente: http://issuu.com/bauhausled/docs/interiores___exteriores_bauhausled?mode=window&pageNumber=1

Figura 33 Catálogo electrónico



Fuente: Catálogos de Iluminación Led Electrónicos . Fuente: http://issuu.com/indal-lighting/docs/micenas_es?mode=window&backgroundColor=%23222222

- **Relaciones con las instituciones gubernamentales**

No mantiene relaciones con el gobierno, pero en algunas ocasiones se le ha brindado servicios como en el caso de RENAP (Registro Nacional de las personas).

El servicio que se les brindó fue la señalética para las instalaciones de RENAP en la ciudad de Guatemala.

- **Relaciones con entes autónomo**

No tiene relación con entes autónomos. Sin embargo la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos fue uno de sus clientes, a quien se le vendió Iluminación en el Palacio Municipal

Figura 34 Anuncios en periódicos



Fuente: Prensa Libre – Corporación Canal del Sol

- **Relaciones con otras organizaciones empresariales**

Existen alianzas con empresas de la misma rama tanto en producción audiovisual como en iluminación *led*. Existe compañerismo y apoyo mutuo en el desarrollo de proyectos.

Esto quiere decir que si en algún momento se necesita de algún producto inexistente que lo tenga la competencia, entre ellos hacen arreglos para apoyar a la empresa que necesite la cobertura para no fallarles a los clientes.

- **Relaciones con los medios de comunicación**

Se tiene buena relación pues la mayoría de las personas que laboran para la empresa formaron parte de algún medio. Además es uno de los servicios que presta la empresa, como lo es la estrategia de medios.

Debido al tipo de clientes con los que han cerrado negociaciones reciben publicidad de forma indirecta como se puede ver en el anuncio que se detalla a continuación:

Figura 35 Canales de comunicación



Fuente: Emisoras Unidas – Corporación Canal del Sol
<http://noticias.emisorasunidas.com/sanmarcos/luces-led-fueron-colocadas-palacio-municipal-san-pedro-sacatepequez-cuales-fueron>

4.2.2. Comunicación Corporativa

- **Identidad**

Corporación Canal del Sol, no posee una comunicación corporativa formal (estrategia de comunicación), pero hace uso de herramientas para comunicar su imagen al público externo.

Los colaboradores no tienen claro el organigrama, no conocen a fondo la historia de la empresa su misión, visión y objetivos. Esto se pudo verificar a través de las entrevistas a profundidad.

- **Logotipo**

Figura 36 Logotipos de la empresa



Fuente: Corporación Canal del Sol

Canal del Sol (productos audiovisuales) es el logotipo de la corporación. También se incluye el logotipo de Bauhausled (iluminación *led*) debido a la importancia que ha cobrado esta marca en la empresa debido a su producto líder. Los textos son fáciles de comprender y leer, es necesario indicar que sólo el texto no causa el efecto deseado en los receptores.

- **Isotipo**

Figura 37 Isotipos de la empresa



Fuente: Corporación Canal del Sol. Corporación Canal del Sol y Bauhausled

El símbolo utilizado, en el caso de Corporación Canal del Sol, es un sol y al centro un ojo dentro de un triángulo. Los colores son cálidos. En el caso de Bauhausled es un círculo.

- **Imagotipo**

Figura 38 Imagotipo de la empresa



Fuente: Corporación Canal del Sol. Corporación Canal del Sol y Bauhausled

Es la conjunción del logotipo con el isotipo, se puede notar que solo el texto o el signo no dicen mucho, por es necesario utilizar el imagotipo, para la identificación de la empresa. Se detalla el que pertenece a Corporación Canal del Sol y el de Bauhausled debido a la importancia que cobro la iluminación *led* en la empresa.

- **Imagen**

Según las entrevistas realizadas a los clientes como público externo, se pudo constatar la excelente imagen que tiene Canal del Sol debido a la calidad del producto.

Aunque el precio sea elevado no se compara la calidad de resolución, música e imágenes en el área de producción. En el área de iluminación posee garantías y excelentes resultados de ahorro de energía y de dinero.

La única amenaza a la imagen es el tiempo de entrega, el cual ha sido una debilidad en la compañía.

- **Reputación**

Los clientes no dudan en referir a la empresa a sus contactos y amigos, eso significa que la empresa tiene excelente reputación, esto se debe la calidad del servicio y del producto.

Abajo algunos ejemplos de clientes reconocidos que han quedado satisfechos con el producto:

Figura 39 Instalación de iluminación de exteriores



Fuente: Corporación Canal del Sol. Palacio Municipal de San Pedro, Sacatepéquez, San Marcos

Figura 40 Publicidad “Detektor”



Fuente: Corporación Canal del Sol

Figura 41 Material Publicitario



Fuente: Corporación Canal del Sol

- **Publicidad**

Es una debilidad de la empresa, no cuenta con publicidad masiva, esta se limita a la publicidad de boca en boca, que sus clientes hacen. Se ha tomado ventaja de la publicidad gratuita que ofrecen las redes sociales.

Figura 42 Redes sociales



Fuente: *Facebook.com*

- **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

No se práctica, es otra debilidad, se debería de tomarse en cuenta, pues las relaciones públicas es un herramienta que utiliza la empresa para hacer contactos. La Responsabilidad Social Empresarial de forma indirecta contribuye a dar a conocer la marca.

- **Señalética**

No posee señalética que es importante para identificar salidas de emergencia, ubicación se servicios sanitarios o áreas restringidas, entre otras señales básicas que toda empresa por grande o pequeña que sea debe utilizar.

Figura 43 Señalética



Fuente: <http://ve-cibsenaletica.blogspot.com/2011/02/senaletica.html>

Capítulo 5:

Propuesta de Estrategia de Comunicación Organizacional

5.1 Justificación

A través de la investigación se plantea la interrogante:

¿Por qué es necesario incrementar la publicidad para Corporación Canal del Sol?

A través de diversos análisis se estableció que Corporación Canal del Sol no posee suficiente publicidad para darse a conocer en el mercado tanto en productos audiovisuales como en iluminación *led*. Esto se debe a que a numerosas compañías se les ha dificultado invertir en promoción y publicidad debido a los altos costos de la vida.

Según fuentes del Banco de Guatemala, el país atraviesa por una tasa de inflación alta, en el mes de agosto del año 2012 la inflación fue de 4.03% y si se compara este dato con la tasa de inflación del mes de agosto del año 2010 fue de 3.42%. Por lo que se experimentó un incremento del 0.61%.

En Guatemala existen cuantiosas empresas que inician operaciones con entusiasmo y algunas de ellas tienen que cerrar sus negocios debido a que no fueron rentables. Las empresas están optando por reducir gastos al máximo y se están conformando con cubrir los gastos fijos. Esto significa sacrificar productos promocionales que a mediano plazo pueden contribuir a incrementar las ventas.

Corporación Canal del Sol decidió diversificarse y encontrar soluciones en otros productos que no fueran tan difíciles de vender debido al alto costo de su producción y encontraron una salida a través de la tecnología con la iluminación *led*. Esta decisión fue fundamental para que la empresa siguiera operando y a través de descubrir una oportunidad en la industria de la tecnología, Corporación

Canal del Sol ahora puede contemplar la posibilidad de invertir en publicidad para incrementar sus ventas y darse a conocer.

La compañía está consciente de la importancia de utilizar estrategias comunicacionales para darse a conocer en el mercado y únicamente por asuntos financieros no había trabajado recientemente en estos aspectos. Actualmente la empresa se encuentra en una etapa donde tiene la capacidad financiera de implementar una estrategia comunicacional que le sea funcional de forma interna y externa para fortalecer la empresa.

A través de la propuesta de la estrategia comunicacional será posible contribuir al desarrollo de la empresa a través de incrementar sus ventas debido a la utilización de nuevas herramientas promocionales y al desarrollo de su personal mejorará los lazos comunicacionales con clientes internos y externos.

5.2 Objetivo general

Proponer una estrategia de comunicación organizacional para Corporación Canal del Sol con la finalidad de dar a conocer la empresa, invirtiendo en productos publicitarios para incrementar las ventas y desarrollar a los colaboradores a través de la implementación de productos que fortalezcan la comunicación interna.

5.3 Objetivos específicos

- Desarrollar a los colaboradores a través de la implementar la documentación de procesos internos.
- Dar a conocer la empresa e incrementar las ventas por medio de la elaboración de productos publicitarios.
- Fortalecer las negociaciones a través de informar a los clientes sobre los beneficios de los productos.
- Mantener comunicación post-venta con los clientes para ofrecerles productos a mediano o futuro plazo.

5.4 Públicos

Corporación Canal del Sol es una empresa que está dirigida a entidades públicas, corporaciones lucrativas y no lucrativas que posean un capital que les permita invertir en productos comunicacionales integrales desde documentales hasta publicidad a través de tecnología *led*. Dichos productos son de alto costo por lo que a pequeñas y medianas empresas les sería difícil invertir en este tipo de productos.

Asimismo, el público al que van dirigidos los productos tienen que estar conscientes de lo importante que es la publicidad de altos estándares y también la empresa está dirigida a compañías interesadas en cuidar del medio ambiente a través de publicidad *led*.

Corporación Canal del Sol ha trabajado muchos documentales con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y al mismo tiempo ha comercializado productos *led* en restaurantes, hoteles, inmobiliarias entre otras industrias que requieran ahorrar energía a través de la iluminación *led*.

Los productos que maneja Corporación Canal del Sol, no son productos masivos sino más bien exclusivos para empresarios de alto nivel socio económico, hombres y mujeres de 35 a 65 años aproximadamente, que poseen empresas propias o dirigen empresas con altos niveles de rentabilidad para poder invertir en este tipo de tecnología avanzada tanto en los documentales como en la iluminación *led*.

5.5 Propuestas

Existen diversidad de planes internos y externos que contribuyen al desarrollo y crecimiento de las empresas como:

- Plan organizativo
- Plan publicitario

- Plan creativo
- Plan de medios
- Plan de crisis

En este caso, se eligieron dos planes a desarrollar: plan organizativo y plan publicitario para fortalecer debilidades internas y externas de la empresa.

5.5.1 Plan organizativo

Tiene como objetivo establecer sistemas y normativas para trabajar en armonía y alcanzar las metas fijadas por la empresa. Se eligió dicho plan para fortalecer la comunicación dentro de la organización.

Plan interno:

- Formato de perfil de puestos
- Formato de retroalimentación

5.5.2. Plan publicitario

La insuficiente publicidad por parte de Corporación Canal del Sol ha dado como resultado que muchas personas o empresas aún no conozcan de los servicios que presta la organización.

Tiene como finalidad, informar acerca de los beneficios de los productos e incrementar las ventas a través de dar a conocer a la empresa por medio de distintos productos.

Plan externo:

- Carpeta de muestras
- Muestrario impreso

- Boletín informativo
- *Spot* de video informativo

1.5.3 Plan interno

Producto UNO

Formato de perfil de puestos

- **Objetivo**

Implementar un formato de perfil de puestos que permita que los colaboradores tengan un documento que describa los requisitos que debe tener la persona que ocupa el puesto así como las responsabilidades principales, secundarias y eventuales.

- **Actividades**

Se deben llevar a cabo las siguientes actividades para la implementación del perfil de puestos:

- **Investigación del puesto a describir**

Se debe investigar sobre las características que debe poseer la persona idónea para ocupar un puesto. Dependiendo la industria así se harán modificaciones a los requisitos.

A través de la entrevista a profundidad se recolectó información sobre las características de cada puesto y sus funciones principales.

- **Diseño de perfil de puesto**

Se sugirió un formato para describir los requisitos así como las responsabilidades de cada empleado.

Debe elaborarse en hojas tamaño carta (8.5 x 11 pulgadas), de 80 gramos, impresa a *full* color.

- **Presupuesto**

Se cuenta con un presupuesto de Q150.00 para este la elaboración del perfil de puesto incluyendo la impresión de cada uno de ellos.

Tabla 3 Presupuesto de diseño de perfil de puestos

No.	Perfil de puestos	Costo Unitario	Total
6	Impresiones	Q 6.00	Q 36.00
1	Diseño de perfil de puestos	Q 100.00	Q 100.00

Fuente: elaboración propia

- **Financiamiento**

Este producto será financiado por el investigador en un 100%.

- **Resultados esperados**

Se espera que los colaboradores tengan una idea clara de sus atribuciones. Incrementar producción y determinar prioridades en el puesto.

- **Producto**

Perfil de Puestos. A continuación se detallan los perfiles de Corporación Canal del Sol.

Figura 44 Perfil de puesto: Director de Proyectos



Perfil de puesto

Director de Proyectos

Objetivo del puesto

Responsable de cualquier proyecto que se le asigne, el cual debe ser ejecutado de acuerdo a los plazos establecidos, con las garantías de calidad, eficiencia y funcional que se establezca, dirigiendo al equipo al logro de la meta y cuidando del presupuesto otorgado para financiar el costo del proyecto.

Requisitos para optar al puesto

- Poseer el título de licenciatura en administración de empresas, arquitectura, ingeniería o carrera afín.
- Experiencia en el área de proyectos de 3 años o más.
- Experiencia en manejo de personal de 2 años.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Toma de riesgos.
- Resolución de problemas.
- Poseer vehículo.
- Habilidad de comunicación.

Responsabilidades del puesto

Principales

- Análisis funcional y diseño inicial.
- Delegar carga de trabajo a diferentes áreas.
- Implementación del proyecto a cargo.

Secundarias

- Realizar cotizaciones para clientes.
- Dar seguimiento a todas las cabezas de la empresa para detectar errores a tiempo.
- Acompañar a la directora de mercadeo a citas con clientes potenciales.

Eventuales

- Reuniones con cabezas de equipo para estar al día con los proyectos en marcha.
- Calendarizar reuniones de retroalimentación con su equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia

Figura 45 Perfil de puesto: Asesor de Ventas



Perfil de puesto

Asesor de Ventas

Objetivo del puesto

Responsable de promover los productos y servicios de la empresa en forma proactiva, creando y generando canales de comercialización como de financiación para el desarrollo de área, debe generar sus propios proyectos de trabajo, con metas y objetivos fijados en coordinación con su supervisión y cumplirlas.

Requisitos para optar al puesto

- Conocimiento de comercialización.
- Administración.
- Inglés básico.
- Licencia de conducir.
- Conocimiento de equipos de oficina.
- Conocimiento en programas de Office.
- Experiencia de 1 año.
- Nivel medio.

Responsabilidades del puesto

Principales

- Distribución del producto.
- Buscar nuevos clientes para ampliar el mercado.
- Promover y vender los productos.
- Dar seguimiento a sus proyectos.
- Realizar cotizaciones para clientes.
- Visitas a clientes y potenciales clientes.
- Realizar informes de avances.

Secundarias

- Acompañar a la directora de mercadeo en la realización de plan de marketing.
- Formulación de nuevos proyectos.

Eventuales

- Reuniones con cabezas de equipo para estar al día con los proyectos en marcha.
- Calendarizar reuniones de retroalimentación con su equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia

Figura 46 Perfil de puesto: Director de Diseño



Perfil de puesto

Director de Diseño

Objetivo del puesto

Encargado de generar ideas y planes de acción, así como el estar a cargo de la línea gráfica de la empresa. Debe ser capaz de plasmar sus ideas para comunicar de forma efectiva y atractiva las diferentes propuestas de la empresa.

Requisitos para optar al puesto

- Poseer el título de licenciatura en mercadeo, publicidad, diseño gráfico o carrera afín.
- Experiencia en el área de proyectos de 2 años o más.
- Experiencia en manejo de personal de 1 año.
- Creatividad.
- Manejo de programas relacionados con diseño gráfico.
- Flexible.
- Abierto a la retroalimentación y a seguir instrucciones.

Responsabilidades del puesto

Principales

- Elaboración de diseños solicitados por mercadeo.
- Cumplimiento de fechas de entrega.
- Elaboración de artes para reforzar ventas.

Secundarias

- Implementar soluciones creativas para la empresa de forma interna.
- Elaboración de reporte para documentar trabajos realizados para reuniones.

Eventuales

- Investigar sobre la forma en que opera la competencia en cuanto a diseño se refiere.
- Proponer nuevos diseños de formatos de la empresa y presentarlos a evaluación.

Fuente: elaboración propia

Figura 47 Perfil de puesto: Director de Instalaciones



Perfil de puesto

Director de Instalaciones

Objetivo del puesto

Responsable de supervisar las instalaciones de los proyectos, el cual debe de ser ejecutado de acuerdo a las especificaciones técnicas y de diseño, garantizando eficiencia y controles de calidad; dirigiendo al equipo de instaladores contratados para proyectos específicos.

Requisitos para optar al puesto

- Poseer el título en ingeniería eléctrica, ingeniería industrial o afín.
- Experiencia en el área de proyectos de 3 años o más.
- Experiencia en manejo de personal de 2 años.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.
- Toma de riesgos.
- Resolución de problemas.
- Poseer vehículo.
- Habilidad de comunicación.

Responsabilidades del puesto

Principales

- Supervisión de instalaciones.
- Control de calidad.
- Implementación del proyecto a cargo.
- Delegar trabajo al equipo a cargo.

Secundarias

- Dar seguimiento a todas las cabezas de la empresa para detectar errores a tiempo.
- Acompañamiento a director o asesores de ventas cuando sea necesario.

Eventuales

- Reuniones con cabezas de equipo para estar al día con los proyectos en marcha.
- Calendarizar reuniones de retroalimentación con su equipo de trabajo.
- Dar charlas o capacitación de tecnología industrial al equipo y personal de la empresa.

Fuente: elaboración propia

Figura 48 Perfil de puesto: Director de Logística



Perfil de puesto

Director de Logística

Objetivo del puesto

Programar, coordinar, ejecutar y controlar el abastecimiento oportuno de bienes materiales y prestación de servicios que requieren las unidades de la empresa, a fin que dispongan de los bienes materiales para cumplir con su misión.

Requisitos para optar al puesto

- Poseer el título Administración, economía, ingeniería industrial o afines.
- Experiencia en el área de proyectos de 3 años o más.
- Experiencia en manejo de personal de 2 años.
- Liderazgo.
- Experiencia en temas de abastecimientos, logística, control de patrimonio y compras
- Toma de decisiones.
- Toma de riesgos.
- Resolución de problemas.
- Poseer vehículo.
- Habilidad de comunicación

Responsabilidades del puesto

Principales

- Proponer lineamientos y directrices internas de logística.
- Formular, ejecutar y controlar el presupuesto de abastecimiento de bienes y servicios.
- Efectuar cotizaciones.
- Controlar stocks o inventarios.
- Controlar, administrar, cautelar y registrar el patrimonio.

Secundarias

- Dar seguimiento a todas las cabezas de la empresa para detectar errores a tiempo.
- Dar retroalimentación de actividades a las cabezas de la empresa.

Eventuales

- Reuniones con cabezas de equipo para estar al día con los proyectos en marcha.
- Calendarizar reuniones de retroalimentación con su equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia

Figura 49 Perfil de puesto: Director de Mercadeo



Perfil de puesto

Director de Mercadeo

Objetivo del puesto

Diseñar planes a corto, mediano y largo plazo con relación a los clientes anteriores, actuales y futuros para posicionarse en el mercado de forma competitiva y rentable. Determinar las estrategias a utilizar según el estado actual de la empresa. Planificar y dirigir las actividades referentes al producto, promoción, precio y distribución.

Requisitos para optar al puesto

- Poseer el título de licenciatura en mercadeo, comunicación, administración de empresas o carrera afín.
- Experiencia en el área de ventas de 2 años o más.
- Experiencia en manejo de personal de 1 año.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Poseer vehículo.

Responsabilidades del puesto

Principales

- Dar seguimiento a los clientes.
- Dar seguimiento a vendedores.
- Desarrollar y capacitar al personal al cargo.

Secundarias

- Realizar investigación de mercados.
- Dar soporte al área de ventas a través de estrategias y publicidad.
- Tomar fotos de los productos finales para documentar.

Eventuales

- Coordinar y controlar lanzamiento de campañas.



Fuente: elaboración propia

Producto DOS

Formato de retroalimentación

- **Objetivo**

Fomentar el desarrollo profesional de cada colaborador dentro de la empresa utilizando como herramienta de apoyo un formato de retroalimentación para conversar mensualmente acerca de las fortalezas y las áreas de mejora que se identifican a través del desempeño en el trabajo.

- **Actividades**

Se deben llevar a cabo las siguientes actividades para la implementación del formato de retroalimentación para cada colaborador:

- **Observación y notas**

Se debe observar y tomar nota del desempeño de cada colaborador en diferentes procesos de trabajo para poder dar retroalimentación mensual a cada uno.

A través del formato de retroalimentación se pueden identificar áreas de mejora que se pueden corregir en tiempo y evitar inconvenientes futuros.

- **Diseño de perfil de puesto**

Se sugirió un formato para describir las áreas que se deben mejorar y las fortalezas de cada empleado. La técnica a utilizar para la retroalimentación se llama “*start – stop – continue*”. El significado tiene relación con las áreas de oportunidad, las áreas de mejora y las fortalezas, es decir, lo que se debe empezar a hacer, lo que ya no se debe seguir haciendo y lo que se debe continuar haciendo porque se está haciendo bien.

Debe elaborarse en hojas tamaño carta (8.5 x 11 pulgadas), de 80 gramos, impresa a *full color*. Se debe incluir el logo de la empresa.

- **Presupuesto**

Se cuenta con un presupuesto de Q150.00 para este la elaboración del formato de retroalimentación incluyendo la impresión de cada uno de ellos.

Tabla 4 Presupuesto de formato de retroalimentación

No.	Formato de Retroalimentación	Costo Unitario	Total
7	Impresiones	Q 6.00	Q 42.00
1	Diseño	Q 100.00	Q 100.00

Fuente: elaboración propia

- **Financiamiento**

Este producto será financiado por el investigador en un 100%.

- **Resultados esperados**

Se espera que los colaboradores tengan una idea clara de sus áreas de oportunidad, áreas de mejora y las fortalezas. A través de la retroalimentación los colaboradores identificarán en qué áreas deben trabajar para ser mejores profesionales y entregar mejores resultados y tener un buen desempeño.

El no proveer retroalimentación a los colaboradores les hace caer en el acomodamiento donde no se les está exigiendo la milla extra o ir más allá de sus atribuciones. El no decirles sus áreas de mejora les hace pensar que están haciendo las cosas bien. El no decirles sus fortalezas les hace caer en el desanimo al no sentirse reconocidos por su labor.

Es por ello que el proveer de retroalimentación por escrito permite tener un respaldo al momento de un despido o al momento de un incremento en salario dependiendo de los resultados en determinados períodos.

Producto

Formato de retroalimentación.

Figura 50 Formato de retroalimentación



Formato de Retroalimentación

Persona que entrega:
Persona que recibe:
Fecha de ingreso:
Fecha de última reunión:
Fecha de entrega:

Instrucciones: el siguiente formato de retroalimentación está diseñado con la técnica **start – stop–continue** (iniciar – dejar de hacer - continuar haciendo). Esto quiere decir, lo que debe empezar a hacer (oportunidades), lo que debe dejar de hacer y lo que debe continuar haciendo el colaborador.

Lo que debe empezar a hacer:

Lo que debe dejar de hacer:

Lo que debe continuar haciendo:

Firma de recibido: _____

Firma del facilitador: _____



Fuente: elaboración propia

5.5.4 Plan externo

Producto UNO

Portafolio de muestras

- **Objetivo**

Equipar a los asesores de ventas con un portafolio de muestras que contenga material impreso sobre las diferentes líneas de productos. A través del portafolio de muestras se tiene una idea más clara de cómo se puede utilizar la iluminación *led* en diferentes campos aplicados tanto en el interior como en la ciudad de Guatemala.

- **Actividades**

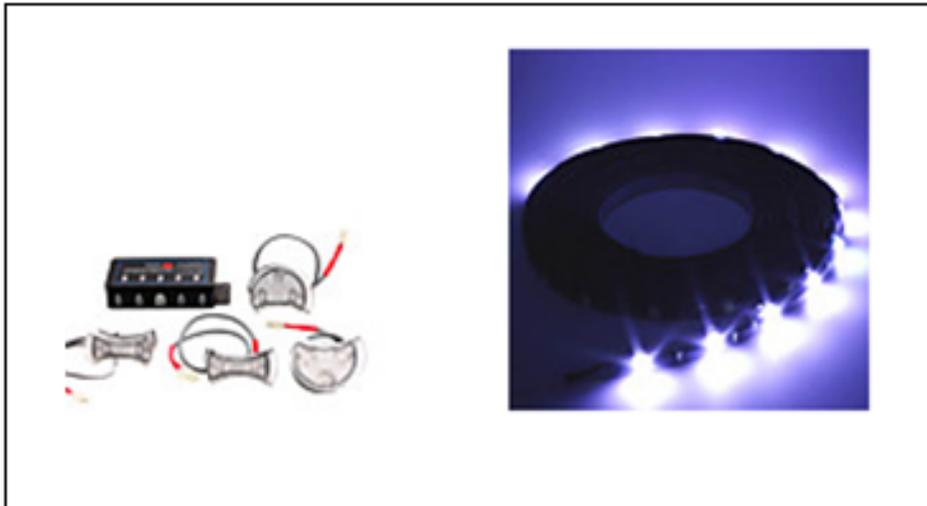
Para realizar el portafolio de muestras impresas se necesita llevar a cabo las siguientes actividades:

- **Investigación del producto**

A través de la entrevista a profundidad se pudo determinar que la forma en que opera la empresa es a través de visitas a clientes potenciales. Actualmente, las herramientas que utilizan los asesores de ventas son una computadora para mostrar los productos en internet y muestras físicas de iluminación *led* como focos, tiras de luz, entre otros.

Por ello, se identificó la necesidad de contar con un muestrario para que el cliente examine la iluminación *led* en material impreso de los trabajos ya instalados realizados en otras empresas para poder hacer comparaciones. Usualmente, los catálogos son ejemplos de productos instalados en otros países y al contar con un muestrario se vuelve más interesante ver como se ha adaptado la tecnología *led* en Guatemala.

Figura 51 Muestras



Fuente: Corporación Canal del Sol - Bauhausled

- **Diseño de Carpeta**

Se sugirió que el portafolio de muestras debe ser de material sintético con la finalidad de proteger el material impreso del agua, el polvo y para que sea fácil de limpiar. Asimismo, que cuente con compartimientos para dividir el material en dos secciones: la primera sección: Iluminación de interiores, exteriores y decoración, la segunda sección: publicidad.

El color del portafolio debe ser negro para que sea elegante y acorde al producto, el cual está dirigido a público de altos estándares, por lo que el color debe ser sobrio. Debe incluir la marca de la empresa.

- **Cotizar**

Se debe realizar una cotización en diferentes establecimientos para encontrar los precios que se adapten al presupuesto de la empresa.

- **Presupuesto**

Se cuenta con un presupuesto de Q1,000.00 para este proyecto donde se planea la adquisición de una carpeta de un costo de Q.475.00 y una impresión de logo de Q.300.00. Para un total de Q.775.00 dejando un margen de Q.225.00 por cualquier inconveniente.

Tabla 5 Portafolio de muestras

No.	Portafolio	Costo Unitario	Total
1	Fabricación de portafolio	Q 475.00	Q 475.00
2	cliché	Q 300.00	Q 300.00

Fuente: elaboración propia

- **Financiamiento**

Este producto será financiado por la empresa en un 100%.

- **Resultados esperados**

Se espera hacer más efectiva la reunión con los clientes potenciales a través del portafolio con material impreso para que visualicen el producto final, que otras empresas han implementado.

- **Producto**

Un portafolio de muestras con material impreso para asesores de venta.

Figura 52 Portafolio de muestras



Fuente: M. Riveiro

Producto DOS

Muestrario impreso

- **Objetivo**

Permitir que los clientes potenciales puedan tener acceso físico y no solamente digital para examinar las propuestas realizadas a otras empresas de forma más cómoda y conveniente. A través de material impreso se podrá visualizar como se pueden adaptar los productos a las necesidades de su compañía.

- **Actividades**

Para llevar a cabo el muestrario impreso se deben realizar las siguientes actividades:

- **Recopilación de fotografías**

Para llevar a cabo el muestrario impreso de los productos ya instalados es necesario que la dirección de mercadeo recopile las fotografías de los diferentes productos elaborados para cada empresa y elabore un párrafo de

aproximadamente 5 líneas describiendo el producto instalado para darlo a conocer. Luego, la información y fotografías son enviadas al diseñador.

- **Diseño de Muestrario**

Una vez recibida la información y fotografías sobre los diferentes productos para las diferentes empresas el diseñador es el encargado de diseñar el material impreso de cada proyecto realizado en el mes.

El material impreso se debe imprimir en hojas de papel *couche* de 120 gramos, tamaño carta (8.5 x 11 pulgadas), resolución mínima de 144 pixeles por pulgada cuadrada, impresas a *full* color CMJK.

Una vez terminado el diseño se debe enviar a la dirección de mercadeo para que sea impreso. Luego debe ser integrado a la carpeta para las citas de los asesores de ventas con sus clientes.

- **Cotizar**

Se debe realizar una cotización en diferentes establecimientos para encontrar los precios que se adapten al presupuesto de la empresa.

- **Presupuesto**

Se cuenta con un presupuesto de Q100.00 para la impresión del material. La carpeta está dividida en dos secciones. Se planean 5 muestras impresas de diferentes áreas donde cada hoja impresa tiene un valor de Q.10.00 para un total de Q.50.00 de impresiones. Si se planea hacer un portafolio, el valor total de impresiones será de Q.50.00 dejando un margen de Q.50.00 por cualquier inconveniente.

Tabla 6 Muestrario impreso

No.	Muestrario	Costo Unitario	Total
5	Impresiones de muestrario	Q 6.00	Q 30.00
5	Diseño de muestras	Q 100.00	Q 500.00

Fuente: elaboración propia

- **Financiamiento**

Este producto será financiado por la empresa en un 100%.

- **Resultados esperados**

Para que los nuevos clientes que no han utilizado este tipo de tecnología se les hace más complicado entender los beneficios y la forma en que se implementa la iluminación *led* por lo que al tener ejemplos de cómo funciona en otras empresas les puede parecer más atractivo el producto.

- **Producto**

Material impreso colocado dentro de las carpetas de muestrario.

Figura 53 Material impreso: decoración



Decoración

Inspiración LED

La tecnología LED ha transformando la naturaleza de la iluminación, abriendo nuevas opciones en formas, diseños y lugares revolucionando la manera de iluminar usando luz artificial. Las formas y los gustos ya no son barreras en la decoración, con la tecnología LED, usted podrá iluminar y decorar todos los ambientes.

Contamos con una amplia variedad de productos Led que usted podrá incorporar en su hogar, oficina o cualquier tipo de industria, como: restaurantes, hoteles, museos, entre otros. El límite es su imaginación.



bauhausled

Fuente: elaboración propia

Figura 54 Material impreso: iluminación de interiores

Iluminación Interiores



Sus ambientes serán más amigables y acogedores sin generar calor. Al instalar productos LED además de embellecerlos, ahorrará hasta un 80% de energía contribuyendo con el cuidado del planeta, pues contará con un producto que no contamina. Las soluciones LED ofrecen adaptabilidad, flexibilidad y elegancia.

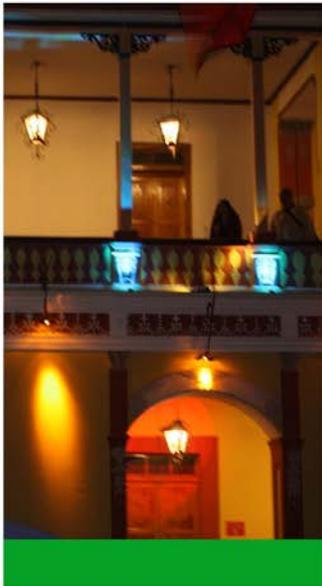


Fuente: elaboración propia

Figura 55 Material impreso: iluminación de exteriores

Iluminación Exteriores

El palacio municipal de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos, fue iluminado con tecnología LED, los colores rojo, amarillo y morado que simbolizan la bandera del municipio fueron los elegidos. Gracias a la tecnología LED se pueden programar los colores de la iluminación, según las festividades del lugar. La inauguración de las luces fue presenciada por cientos de personas llamando la atención de niños y adultos.



Fuente: elaboración propia

Figura 56 Material impreso: señalética

Señalética

Ahora los rótulos ya no son aburridos, la tecnología LED cuenta con versatilidad sin comprometer el diseño, captando la atención inmediata del público. Además facilita la instalación, debido lo liviano de su estructura. Es amigable con cualquier material ya que no eleva la temperatura y no es inflamable, por ello es seguro utilizarlo sin arriesgar la seguridad industrial.



Fuente: elaboración propia

Figura 57 Material impreso: *souvenirs* y publicidad

Souvenirs & Publicidad



La iluminación LED es una herramienta efectiva para exhibir promociones y atraer clientes, Recomendable para lanzamiento de productos y eventos. Personalizamos sus diseños proyectando mensajes, caracteres o imágenes de forma creativa y llevando la promoción de sus productos y servicios de su empresa a otro nivel con la tecnología de punta.



bauhausled

Fuente: elaboración propia

Producto TRES

Boletín informativo

- **Objetivo**

Mantener contacto con los clientes a través de anunciar los nuevos productos, los populares y alguna tecnología a futuro a través de un boletín informativo de forma mensual con la finalidad de no perder el contacto con los clientes existentes.

- **Actividades**

Para llevar a cabo el boletín informativo se deben realizar las siguientes actividades:

- **Investigación de productos nuevos, populares y tecnología a futuro**

Se debe investigar sobre los productos nuevos, populares y tecnología a futuro, para no cargar esta tarea a una única persona de la dirección y para que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de conocer los productos a profundidad se sugiere delegar a cada director la investigación de forma mensual. Cada miembro deberá tomar liderazgo en una investigación por mes.

- **Diseño del boletín informativo**

Una vez recibida la información investigada por algún miembro del equipo debe ser entregada al diseñador para que mensualmente y según los productos diseñe el boletín.

El boletín debe estar dividido en tres secciones: lo nuevo, lo popular y productos a futuro.

Las dimensiones del boletín informativo constan de:

766 pixeles de ancho x 1,150 pixeles de alto.

Será diseñado a color RGB con una resolución de 72 pixeles por pulgada cuadrada.

Una vez terminado el diseño se debe enviar a la dirección de mercadeo para que sea distribuido.

- **Logística de distribución**

La distribución del boletín informativo estará a cargo de la dirección de mercadeo quienes cuentan con un banco de datos que contiene las direcciones electrónicas de los contactos y debe ser enviado el primer viernes de cada mes.

- **Presupuesto**

El costo del diseño del boletín informativo es de Q.800.00.

Tabla 7 Presupuesto: boletín informativo

No.	Boletín informativo	Costo Unitario	Total
1	Diseño de boletín electrónico	Q 800.00	Q 800.00

Fuente: elaboración propia

- **Financiamiento**

Este producto será financiado por la empresa en un 100%, sin embargo este producto será trabajando de forma interna por el diseñador de la compañía.

- **Resultados esperados**

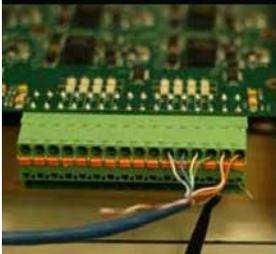
Se espera que los clientes que ya conocen el producto se sientan atraídos por lo nuevo y no consideren el correo como *spam* (correo no deseado) sino sea de carácter mayormente informativo, con la finalidad de permanecer en la mente del cliente para que recuerde la empresa, sus productos y realice otra compra a mediano plazo.

- **Producto**

Boletín informativo para seguimiento de clientes.

lo nuevo

Sistema inteligente de iluminación LED



Un nuevo sistema de iluminación con tecnología LED utiliza cables de red para el suministro de energía, y además puede transportar datos. El mecanismo inteligente es desarrollado por la empresa Redwood Systems, y prescinde de los tradicionales cables eléctricos. El costo del sistema es similar al de una instalación convencional, pero puede reducir el consumo de energía entre un 50 y un 80 por ciento y controlar todas las luces de un edificio, además de gestionar otros sistemas como la climatización, por ejemplo.

Fuente: www.tendencias21.net

bauhausled

ARQUITECTURA Y DISEÑO
de Iluminación



lo popular



Tubos LED

no cabe duda que los tubos LED son los que tienen más demanda en el mercado de esta tecnología.

Tubos con tecnología led que sustituyen a los tubos fluorescentes tradicionales y que con un ahorro cercano al 50% en consumo, son capaces de dar la misma potencia lumínica que el fluorescente. La tira led es un sustituto del tubo para la decoración y retroiluminación. Los podemos encontrar en luz cálida, blanca, colores, y rgb.

Fuente: www.solarsom.es

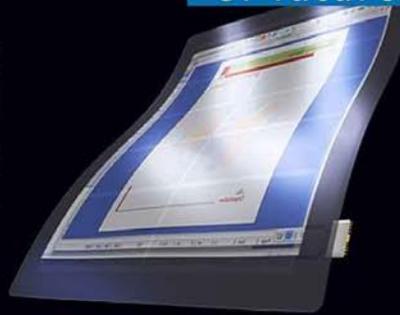
Tecnología OLED

el futuro

Las pantallas están sufriendo desde hace tiempo un proceso de adelgazamiento que parece no tener fin. Los monitores de plasma y LCD no han acabado aún de sustituir plenamente a los voluminosos televisores de tubo y ya tenemos a la vista la próxima revolución, las ultrafinas pantallas OLED. (Sony empezará a comercializar estas navidades una televisión que no supera los tres milímetros de grosor basada en esta tecnología.)

La tecnología OLED, basada en la emisión de luz a partir de un diodo orgánico que reacciona a una corriente eléctrica, es según los expertos más eficiente, y permite construir pantallas más ligeras y delgadas que las actuales. El problema, por ahora, parece ser la fabricación de monitores de gran tamaño, como los que están disponibles en LCD y plasma.

Fuente: www.tecnologas.blogspot.com



bauhausled



8a. avenida 1-10 zona 2
Guatemala Centro América
502- 22542750
bauhausled@gmail.com

Producto CUATRO

Spot de video Informativo

- **Objetivo**

Reforzar la imagen de la empresa a través de un *spot* informativo, al cual se tendrá acceso por medio de un enlace en redes sociales. De esta forma se podrá conocer acerca de la empresa y los beneficios de la tecnología *led* de forma más dinámica y atractiva.

- **Actividades**

Para realizar el *spot* informativo se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- **Investigación acerca de la tecnología *led***

Se debe investigar sobre las ventajas de la tecnología *led*, su contribución al medio ambiente, ahorro de energía eléctrica y temperatura fría, entre otras. Esto se debe llevar a cabo por los miembros del equipo.

- **Diseño del *spot* de video informativo**

El *spot* informativo debe ser producido por el investigador y será editado por un colaborador de la empresa, tendrá una duración de 30 a 45 segundos en formato VOB en MPEG, musicalizado con voz en *off* (la narración del guión se realizará fuera de escena, en idioma español).

Para llevar a cabo este producto se necesita realizar:

- Validación del guión
- Edición
- Validación del producto editado
- Edición final
- Escaleta

- **Presupuesto**

Para realizar el *spot* informativo se debe realizar el siguiente presupuesto:

Tabla 8 Presupuesto: *spot* de video informativo

No.	Producción de <i>Spot</i> Video Informativo	Inversión	
1	Editor	Q	5,000.00
1	Locutor por guión	Q	1,200.00
1	Productor	Q	3,000.00
1	Camarógrafo	Q	900.00
1	Alquiler de cámara por día	Q	900.00
	Total	Q	11,000.00

Fuente: elaboración propia

- **Cronograma de Actividades**

Se debe llevar a cabo un cronograma de actividades para calendarizar los tiempos y poder llevar a cabo las actividades para obtener el producto final.

- **Resultados esperados**

Informar al público en general, las características y virtudes de la tecnología *led*.

- **Producto**

Video informativo para que el público externo conozca la tecnología *led*.

Tabla 9 Escaleta: spot de video informativo

NO.	Secuencias de tomas	Descripción de tomas	Imagen	Duración segundos
1	Definición de la tecnología <i>led</i> .	Entra la pantalla en negro, aparece una bombilla encendida, e inicia la explicación de la tecnología <i>led</i> .	Pantalla negra, bombilla encendida, imágenes de diodos de iluminación.	15
2	Explicación de la tecnología <i>led</i> .	Detalle de la tecnología <i>led</i> , como funciona, cualidades del producto.	Imágenes de diodos, detalle de iluminación <i>led</i> .	30
3	Historia de la tecnología <i>led</i> .	Recordando la historia, inicios de 1900 inicia la tecnología <i>led</i> , descripción de cómo se utilizó en la historia.	Imágenes de fábricas antiguas, artículos antiguos donde se utiliza la iluminación <i>led</i> , gente en fábricas.	20
4	¿Dónde encontramos la tecnología <i>led</i> ?	Utilización y ubicación de luz <i>led</i> .	Tomas de artefactos donde se encuentra la tecnología <i>led</i> .	15
5	¿Cómo funciona la tecnología <i>led</i> ?	Especificaciones de la tecnología, su funcionamiento, explicación de fabricación moderna.	Detalle de la iluminación (diodos).	25
6	Fabricación de la iluminación <i>led</i> .	Explicación de la fabricación de <i>led</i> , industria <i>led</i> , países que lo fabrican.	industrias modernas, ensamblaje de <i>led</i> .	40
7	Numeración de artefactos <i>led</i> .	Numeración de artículos <i>led</i> , calle, interiores y publicidad.	Imágenes de artefactos <i>led</i> , fabricas modernas, luces, televisores, radios etc.	30
8	Beneficios de iluminación <i>led</i> .	Protege al ambiente, es ahorradora, no contamina y Estados Unidos dejará de fabricar focos tradicionales.	Bosques, luces encendidas, focos convencionales, gente feliz, niños jugando en jardines.	30
9	Empresa	Información de la empresa.	Texto de direcciones de empresa y logo de la empresa.	10
10	Total de tiempo (segundos)			215

Fuente: elaboración propia

5.4.2 Calendarización

A continuación la calendarización de la estrategia de comunicación con productos internos y externos en las fechas indicadas para ser implementados.

La letra I representa a la implementación, la P significa pendiente de aprobación y la E período de evaluación y monitoreo, esto significa que en octubre se implementará y en noviembre evaluará:

Tabla 10 Calendarización

No.	Productos	Octubre, 2012				Noviembre, 2012	
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2
1	Perfil de puesto	I				E	
2	Formato de retroalimentación	I				E	
3	Carpeta de muestrario		I			E	
4	Muestrario impreso		I			E	
5	Boletín informativo			I			E
6	Spot informativo			P			

Fuente: elaboración propia

5.4.3. Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo y evaluación es la herramienta que sirve para identificar cualquier desvío que se pueda tener del objetivo principal de lo planeado. También contribuye a determinar el éxito o las áreas de mejora de las propuestas y sus resultados.

Para que se pueda llevar a cabo de forma ordenada y clara se realizó una matriz del plan de monitoreo y evaluación.

Para llevar a cabo este proceso se tomaron en cuenta los siguientes medios de evaluación:

Formato retroalimentación (producto propuesto) para proveer información de fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, test de evaluación de producto e informe de correos enviados y número de reproducciones.

Tabla 11 Plan de monitoreo y evaluación

Plan de Monitoreo y Evaluación Corporación Canal del Sol									
No.	Producto	Objetivo	Indicadores		Resultados Esperados	Medios de Verificación	Frecuencia	Responsable	
			Cualitativos	Cuantitativos					
1	Perfil de Puesto	Definir requisitos y atribuciones de puestos	Incrementar la productividad	N/A	Incremento en producción y determinación de prioridades	Test de evaluación de producto	Bimensual	Directora de Proyectos	
2	Formato de Retroalimentación	Fomentar desarrollo profesional	Mejorar el desempeño	Número de retroalimentaciones entregadas	Mejoras en desempeño	Test de evaluación de producto	Mensual	Directora de Proyectos y Directora de Mercadeo	
3	Portafolio de Muestras	Recopilar propuestas	Opinion de vendedores de la utilidad del producto	N/A	Proyección de profesionalismo y cierre de negocios	Test de evaluación de producto	Mensual	Directora de Mercadeo	
4	Muestrario Impreso	Examinar propuestas para otras empresas	Visualizar los productos	N/A	Presentación atractiva de productos	Test de evaluación de producto	Mensual	Directora de Mercadeo	
5	Boletín Informativo	Mantener contacto con clientes	Respuesta o comentarios de los destinatarios	Número de envíos por correo electrónico	Conocimiento de beneficios <i>led</i>	Informe de correos enviados	Mensual	Director de Diseño	
6	Spot de Video Informativo	Reforzar imagen de la empresa	Respuesta o comentarios de los destinatarios	Número de reproducciones en línea	Conocimiento de la empresa y beneficios del producto	Informe de reproducciones	Semenal	Director de Diseño	

Fuente: elaboración propia

Test de evaluación de producto

Perfil de puesto

Dirigido a: Directora de Proyectos

Instrucciones: Marque con una X la respuesta correcta, y responda las siguientes preguntas:

1. **¿Considera que las funciones se apegaron a la realidad de cada puesto?**

Excelentes Muy buenas Buenas Regulares Malas Muy malas

2. **¿Considera que los requisitos que se enlistaron fueron adecuados para los cargos?**

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos Muy malos

3. **Califique con una X el desempeño de los colaboradores un mes antes de hacer entrega del perfil de puestos (siendo 10 la mejor puntuación):**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. **Califique con una X el desempeño de los colaboradores un mes después de hacer entrega del perfil de puestos (siendo 10 la mejor puntuación)**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. **¿Qué comentarios recibió al entregar los perfiles de puesto?**

Test de evaluación de producto

Formato de retroalimentación

Dirigido a: Directora de Proyectos

Instrucciones: Marque con una X la respuesta correcta, y responda las siguientes preguntas:

1. **¿Qué comentarios recibió al comunicarle al personal sobre la implementación del formato de retroalimentación?**

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos Muy malos

2. **Califique con una X el desempeño de los colaboradores un mes antes de hacer entrega del formato de retroalimentación (siendo 10 la mejor puntuación):**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. **Califique con una X el desempeño de los colaboradores un mes después de hacer entrega del formato de retroalimentación (siendo 10 la mejor puntuación):**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. **¿Qué comentarios recibió al entregar los formatos de retroalimentación?**

5. **A su criterio, ¿se logró modificar conductas o detectó mejoras después de la implementación del formato de retroalimentación?**

6. **¿Detectó resistencia o actitudes a la defensiva al hablar con los colaboradores de sus áreas de mejora?**

Test de evaluación de producto

Portafolio de muestras y muestrario impreso

Dirigido a: Asesores de Ventas

Instrucciones: Marque con una X la respuesta correcta, y responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo le pareció la herramienta del portafolio para sus visitas a clientes?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

2. ¿Le facilitó la forma de explicarle a los clientes cómo funciona el producto?

Siempre Algunas veces Raras veces Ninguna vez

3. A su criterio ¿le ayudó a cerrar el trato con los clientes, el hecho de presentar el producto a través del portafolio?

Siempre Algunas veces Raras veces Ninguna vez

4. ¿Cómo le pareció el contenido del portafolio?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Muy malo

5. Escriba 2 ventajas del portafolio a su parecer:

6. Escriba 2 áreas de mejora del portafolio:

7. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la herramienta de apoyo de ventas del portafolio?

5.4.4 Validación

El viernes 14 de septiembre del año 2012, se llevó a cabo la presentación de los productos de la estrategia de comunicación organizacional para Corporación Canal del Sol. Estuvieron presentes tres directores: Director de Proyectos, Director de Diseño y Director de Logística.

Cada producto fue evaluado por las personas presentes anotando sus observaciones en las hojas de evaluación de productos que se les entregó al inicio de la reunión. Los productos no sufrieron cambios.

Finalmente, se determinó que se ejecutarían los siguientes productos: perfil de puestos, formato de retroalimentación, portafolio de muestras, muestrario impreso y boletín informativo. El *spot* de video informativo quedó pendiente.

Capítulo 6: Resultados Futuros

Con base en la estrategia de comunicación formulada con el objetivo de dar a conocer a Corporación Canal del Sol y desarrollar a los colaboradores a través de la implementación de productos que fortalezcan la comunicación interna, se esperan los siguientes resultados:

6.1 Productos internos

6.1.1 Perfil de puestos

A través del estudio de investigación se identificó que Corporación Canal del Sol, no posee un perfil de puestos con atribuciones y requisitos. Esto puede tener un impacto negativo debido a que se puede contratar a la persona errónea para alguna plaza vacante o la persona que ocupa el cargo no tendrá claro que se espera de su trabajo.

Se sugirió la implementación de un perfil de puestos para cada cargo, para medir su efectividad, se utilizó un indicador cualitativo que consiste en incrementar la productividad en un término de dos meses.

Se espera que cada colaborador se dedique con esmero a trabajar en su área de especialidad para incrementar el volumen de trabajo, la calidad y el orden en la empresa debido a que cada colaborador tendrá de forma más clara sus responsabilidades y le será más fácil determinar sus prioridades.

6.1.2 Formato de retroalimentación

A través de las entrevistas a profundidad se determinó que cuando un colaborador comete algún error en algún proceso, únicamente se le llama la atención de forma verbal.

Al no quedar nada de esto documentado, se complica la situación al momento que se le quiera prescindir de los servicios de algún colaborador, pues no se cuenta con pruebas documentales de su bajo desempeño, esto puede dar como resultado, un trabajador molesto que se queje en el ministerio de trabajo por haber sido despedido, a su criterio sin causa justificada.

Para evitar inconvenientes, se sugirió un formato de retroalimentación donde se describen las fortalezas y áreas de mejora de cada colaborador. El indicador cualitativo que se utilizó en este caso, consiste en mejorar el desempeño de los colaboradores. Debe ser entregado mensualmente por la directora de proyectos. El indicador cualitativo consiste en el número de formatos entregados anualmente a cada integrante del equipo. Se espera que los colaboradores mejoren su desempeño luego de un mes de entregado el formato y que tengan una actitud positiva al recibir su retroalimentación por escrito.

Esto les servirá de respaldo para plasmar en una hoja de papel la mejora que puedan demostrar en su desempeño, mes a mes, en la cual se manifestará si se están tomando acciones correctivas de acuerdo a la información recibida en su formato de retroalimentación. A la vez se espera que los colaboradores se sientan motivados al reconocer por escrito las fortalezas y los aportes positivos que han hecho en la empresa.

6.2 Productos externos

6.2.1 Portafolio de muestrario y material impreso

Se pudo determinar que los asesores de ventas no cuentan con una herramienta física para mostrar a los clientes los trabajos realizados para otras empresas como un ejemplo del funcionamiento e instalación de iluminación *led*.

Para hacer la propuesta de la iluminación *led* más sencilla y práctica pero a la vez elegante y seria, se sugirió la creación de un portafolio que obtenga material impreso de muestras de iluminación en otras organizaciones. El indicador cualitativo consiste en la opinión de los asesores de venta acerca de la funcionalidad del producto. Se tiene contemplado incrementar las ventas de forma mensual.

Se espera que a través de estos dos productos (portafolio y material impreso) sea más fácil para el asesor de venta dar a conocer la empresa y los beneficios del producto y así efectuar el cierre del negocio.

6.2.2 Boletín informativo

En Corporación Canal del Sol existen algunos clientes que ya conocen el producto, pero no están al tanto de las nuevas presentaciones de la iluminación *led*. Es aconsejable no perder el contacto con los clientes debido a futuros negocios o referidos que ellos puedan proporcionar.

Para que tanto clientes potenciales como los que ya conocen el producto puedan mantenerse en contacto con la empresa, se propuso un boletín informativo, vía electrónica. El indicador cualitativo consiste en obtener respuestas de los clientes a través del correo y el indicador cuantitativo

consiste en el número de envíos electrónicos. Se tiene planificado incrementar las ventas de forma mensual a través de este producto.

Se espera que los beneficios de la tecnología *led* sean dados a conocer a más personas.

6.2.3 Spot televisivo informativo

Corporación Canal del Sol no cuenta con suficiente publicidad que permita que su clientela crezca, por falta de recursos económicos para darle un rubro a publicidad. Asimismo, a pesar de que cuenta con el equipo y con los profesionales necesarios, no se ha podido llevar a cabo la coordinación para producir un *spot* de video informativo que describa las bondades de la iluminación *led*, por motivos de dedicarle más tiempo a otros proyectos,

Se propuso la realización de un *spot* televisivo informativo, para dar a conocer la empresa a través de las redes sociales como *facebook*. El indicador cualitativo consistirá en los comentarios de los usuarios y el indicador cuantitativo consistirá en el número de reproducciones en línea. Se estableció que se realicen monitoreos de forma semanal para evaluar la efectividad del producto.

Se espera que las personas visiten el sitio y se sientan atraídas por el *spot* y lo recomienden a sus amigos para que más personas conozcan de la tecnología y la quieran implementar en sus empresas.

Conclusiones

1. Luego de llevar a cabo un diagnóstico situacional y comunicacional, donde se detectó la necesidad de dar a conocer la empresa y desarrollar a los colaboradores fortaleciendo la comunicación interna, se propuso una estrategia de comunicación organizacional para Corporación Canal del Sol.
2. A través de la observación se determinó que existe una línea de mando permisiva, no existe jerarquía en el organigrama. Esto dificulta, los procesos, toma de decisiones, seguimiento de proyectos y desarrollo profesional de los colaboradores. Por ello, se implementó la documentación de procesos internos, como el perfil de puestos, para que los colaboradores conozcan sus atribuciones de forma clara. Asimismo, se creó un formato de retroalimentación por escrito para que los colaboradores puedan conocer sus fortalezas y áreas de mejora para tomar acciones al respecto.
3. Las entrevistas a profundidad revelaron que Corporación Canal del Sol, se vio afectada por una crisis financiera por lo que no pudo dedicarle un rubro en el presupuesto, a la publicidad en el pasado. Por esta razón, se la empresa se diversificó y le dio prioridad a la iluminación *led*, debido a que le era más rentable que la producción. Debido a esta investigación, los directores identificaron la importancia de destinar un rubro a la promoción, validando los productos publicitarios en su mayoría.
4. Los colaboradores de Corporación Canal del Sol, indicaron que la tecnología *led* es desconocida en el mercado. Por ello, se diseñó el boletín informativo digital para informar sobre los beneficios de los productos a los clientes para facilitar la negociación.

5. A través de las técnicas de investigación, se profundizó en el estudio de la situación actual de Corporación Canal del Sol. Se identificó que no se le está dando seguimiento post-venta con los clientes.

Recomendaciones

1. Es indispensable cumplir con la matriz de monitoreo y evaluación de la estrategia de comunicación organizacional, para el logro de los objetivos planteados.
2. Es aconsejable modificar el organigrama para determinar un líder del equipo. Esto será de beneficio para la organización, porque al contar con una persona al mando permitiría que los procesos internos fluyan de forma más ordenada, se provea retroalimentación y se ocupe de proporcionar directrices viables para el desarrollo profesional de los colaboradores y por ende de la empresa.
3. Es vital contar con un presupuesto para la publicidad de forma anual. Así como, documentar sus procesos a través de reportes, fotografías y videos. En la medida en que se dé a conocer la empresa y sus productos, traerá como consecuencia el crecimiento de las ventas.
4. Es conveniente aprovechar al máximo el equipo de producción con que cuenta Corporación Canal del Sol para llevar a otro nivel la promoción de los productos con *spots* televisivos y transmitir así las bondades de la iluminación *led*.
5. Es preciso mantener una base de datos de clientes actualizándola cada tres meses para no perder contacto con los clientes. Recolectar las fechas de importantes de los clientes y así mantener un contacto afectivo.

Bibliografía

- Baena, Guillermina. 2003. Tesis en treinta días. Lineamientos Prácticos y Científicos. Guatemala. Imprenta Solares. 104 p.
- Merida González, Aracely Krisanda. 2011. Manual de búsqueda, descripción bibliográfica, citas dentro del texto y criterios para evaluar la calidad de las fuentes de información. Guatemala. Impresos Ramírez. 66 p.
- Paul Hersey 1976. Psicología para Administradores de Empresas, Sao Paulo, Ed Pedagógica e Iniversitaria.
- Sarabia, Jorge. 2004. Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Archivo digital propio.
- Zorrilla Arena, Santiago.1988. Introducción a la Metodología de la Investigación. México, ed. Melo SA. 44p

E- Grafías

- Barillas, Edgar. 2012. Historia del Cine Guatemalteco. Disponible en: <http://www.hacercineenguatemala.net/p/historia-del-cine-guatemalteco.html>. Fecha de Consulta: 2-10-12.
- Camacho Azurduy, Carlos Alberto. 2007. Metodología de la investigación en comunicación: una aproximación desde el estudio del consumo cultural de la radio entre mujeres migrantes de la ciudad de El Alto. La Paz Bolivia. Disponible en: <http://www.geocities.com/carcam2000>. Fecha de consulta: 20 de julio de 2012.
- Casa Comal. 2012. Disponible en: www.casacomal.org. Fecha de consulta: 24-10-12.

- Iluminación Ecológica. 2012. Disponible en: <http://meti2.com.ar/teatro/tecnica/iluminacion/iluminacionecologica/iluminacionecologica.htm>. Fecha de consulta: 28-09-12.
- Milk and cookies. 2012. Disponible en: www.milkncookies.tv. Fecha de consulta: 24-10-12.
- Moralejas. 2012. Disponible en: www.moralejas.com. Fecha de consulta: 24-10-12.
- ONU. Guatemala. Disponible en: <http://onu.org.gt/contenido.php?ctg=1391-1341-informacion-sobre-guatemala>. Fecha de Consulta: 1-10-12.
- Stars Producciones. 2012. Disponible en: www.stars-roducciones.com. Fecha de consulta: 24-10-12.

Anexos

Anexo 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Arq. Ingrid Cuevas
Productora General
Corporación Canal Del Sol
Guatemala, Ciudad.

Estimada Arq. Cuevas:

Es un gusto saludarla y a la vez presentarle a la licenciada Karla Michelle Riveiro, quien se identifica con carné 1000222051 y es estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional.

La licenciada Riveiro ha solicitado realizar su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en la entidad que usted dirige. La práctica en mención, que iniciaría hoy y finalizaría en octubre del año en curso, pretende que la estudiante proponga una estrategia comunicacional para la institución.

Apreciaré su valiosa colaboración en el sentido de enviar su Visto Bueno mediante una carta que avale la aceptación para que la licenciada Riveiro desarrolle su PPS.

Atentamente,

"Id y enseñad a todos"


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Postgrado



c.c. archivo

Anexo 2



Guatemala, 24 de agosto de 2012

Master
Aracelly Mérida
Coordinadora de Postgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad

Estimada Mater Mérida:

Por este medio le informo que acepto la solicitud de la licenciada **Karla Michelle Riveiro**, quien se identifica con el número carné 100022051, de realizar su Práctica Profesional Supervisada (PPS) de la Maestría en Comunicación Organizacional, en las oficinas de Corporación Canal del Sol, ubicada en la 8va. Avenida 1-10, zona 2 de la ciudad de Guatemala.

De la misma forma, me comprometo en brindarle la información, el apoyo y dedicarle un rubro en el presupuesto para financiar algunos de los productos que sean propuestos para la elaboración su trabajo de investigación, planificación y ejecución dentro de la empresa.

Atentamente,



Arq. Ingrid Marisol Cuevas
Directora de Proyectos

Anexo 3



A quien corresponda:

Por este medio hago de su conocimiento que la Licenciada **Karla Michelle Riveiro**, quien se identifica con el carnet no. 100022051 de la Universidad de San Carlos, visitó las instalaciones de **Corporación Canal del Sol**.

Ella se presentó día **jueves 9 de agosto del año 2012 de 08:00 am a 02:00 pm** para llevar a cabo un estudio de las instalaciones y el funcionamiento, organización y mecánica de la empresa.

Doy fe que ella trabajó dentro de la organización las siguientes herramientas para su Diagnóstico Situacional y Comunicacional:

- ✓ Guía de observación
- ✓ Guía de entrevista a profundidad
- ✓ Encuestas vía telefónica a clientes

Y para los usos que a la interesada convengan se extiende la presente a los veinticuatro días del mes de agosto de dos mil doce.

Atentamente,

Arq. Ingrid Cuevas
Directora de Producción
Corporación Canal del Sol
Cédula **LA-02036**
Teléfono: 4043-9063

Anexo 4



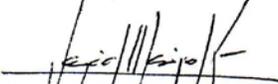
A quien corresponda:

Por este le informo que la licenciada **Karla Michelle Riveiro**, quien se identifica con el carnet no. 100022051 de la Universidad de San Carlos está llevando a cabo su Práctica Profesional Supervisada en **Corporación Canal del Sol**.

Asimismo, le comunico que ella realizó una presentación y validación de sus productos comunicacionales para la empresa, el viernes 14 de septiembre de 2012, esta actividad se hizo de forma presencial con tres directores de la empresa.

Y para los usos que la interesada convengan se extiende la presente a los diez días del mes de octubre de dos mil doce.

Atentamente,



Arq. Ingrid Marisol Cuevas
Directora de Proyectos

Entrevista a profundidad: Colaboradores de Corporación Canal del Sol

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Buenos días/tardes/noches mi nombre es _____, soy estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional y estoy llevando a cabo una investigación para lo cual solicito responda las siguientes preguntas. La información será utilizada de forma confidencial.

Entrevista a profundidad

Tema No. 01 Cultura Organizacional

- 1 ¿Podría contarme la historia de cómo se inició Corporación Canal del Sol?
- 2 ¿Podría hablarme acerca de la visión, misión, objetivos y valores de la empresa?

Visión

Misión

Objetivos

Valores
- 3 ¿Conoce si existe un código de conducta interno? ¿Cree que sería necesario o no y por qué?
- 4 ¿Cómo describiría el clima laboral de la empresa?
- 5 ¿De qué forma se lleva a cabo la motivación en la empresa? Proporcione ejemplos. ¿Qué actividades motivacionales se realizan y cada cuánto tiempo?
- 6 ¿Corporación Canal del Sol provee algún tipo de capacitación a los colaboradores? Por ejemplo: Talleres, Conferencias, entre otros.

Tema No. 02 Comunicación Interna

- 7 ¿Qué canales de comunicación interna utilizan?
- 8 ¿Para llevar a cabo un proyecto las instrucciones se realizan de forma escrita? Proporcione un ejemplo
- 9 Me podría describir ¿cuál es la forma en que se proporciona/recibe retroalimentación? ¿Proporciona/recibe retroalimentación de forma escrita? ¿periódicamente?
- 10 ¿Posee una descripción de puesto? ¿Me podría enlistar sus responsabilidades, además sus tareas diarias, semanales y eventuales?

Anexo 6

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



- 11 ¿Qué medidas correctivas se toman cuando se cometen errores?
- 12 ¿Conoce el organigrama?
- 13 ¿Cada cuánto se reúnen para discutir asuntos relacionados con el trabajo?
¿diariamente, semanalmente, quincenalmente, mensualmente?

Tema No. 03 Comunicación Externa

- 14 ¿A través de qué medios se promueve la imagen de la empresa?
¿Cuáles han resultado más efectivos?
- 15 ¿Qué canales de comunicación se utilizan para comunicarse con los clientes?
¿De todos los canales cuál ha funcionado mejor y por qué?
- 16 ¿Qué seguimiento se le da a los clientes después de haberse concluido la venta?
- 17 ¿Se cuenta con algún material promocional para los clientes?
¿Se cuenta con una base de datos de los clientes?
- 18 ¿Qué medios se utilizan para atraer nuevos clientes?
- 19 ¿Cómo considera el servicio al cliente que presta Corporación Canal del Sol?
- 20 ¿Cómo se asegura la calidad de los productos?
- 21 ¿Cómo considera el cumplimiento de la entrega de los productos?
- 22 ¿Cómo se realiza una gestión de cobranza cuando el cliente se atrasa en algún pago?
- 23 ¿Qué medios de pago utiliza Corporación Canal del Sol?

Fuente: elaboración propia

Anexo 7

Entrevista a profundidad: Clientes de Corporación Canal del Sol

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Buenos días/tardes/noches mi nombre es _____, soy estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional y estoy llevando a cabo una investigación para lo cual solicito responda las siguientes preguntas. La información será utilizada de forma confidencial.

Entrevista a profundidad

- 1 ¿Se considera cliente frecuente de Corporación Canal del Sol?
- 2 ¿A través de qué medio se enteró de los servicios que ofrece Corporación Canal del Sol?
- 3 Describa el servicio al cliente que Corporación Canal del Sol le ha brindado que refleje su satisfacción con el trato que ha recibido:
- 4 Describa la calidad en el producto entregado por Corporación Canal del Sol que refleje su satisfacción:
- 5 ¿Qué medio de comunicación utiliza Corporación Canal del Sol para comunicarse con usted?
- 6 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar con Corporación Canal del Sol?
- 7 ¿Qué medio de pago utiliza cuando cierra negocios con Corporación Canal del Sol?
- 8 ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar con Corporación Canal del Sol?
- 9 ¿En qué área cree que Corporación Canal del Sol podría mejorar?

Fuente: Elaboración propia



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Anexos 4

HOJA DE REGISTRO

Fecha:	09 de agosto de 2012
Lugar:	8ave. 1-10, zona 2. Ciudad de Guatemala
Situación observada y contexto:	Funcionamiento e instalaciones de Corporación Canal del Sol
Tiempo de observación:	6 horas
Observadora:	Licda. Karla Michelle Riveiro
Autorizada a llevar a cabo por:	Arquitecta Ingrid Cuevas - Directora de Producción
Firma:	

Hora	Descripción	Interpretación
08:00 am	<p>A. El Contexto:</p> <p>La entrada de las oficinas es presentable y está pintada de colores sobrios. Cuenta con dos salones amplios para trabajar, un baño, una cocina y tres áreas verdes, una exterior y dos interiores. Dos mesas grandes donde se trabaja en equipo. Cuenta también con una pizarra. Dos salones más pequeños que funcionan como oficinas privadas.</p> <p>Cuentan con decoración relacionada al tema de producción audiovisual y cuentan con una colección de aparatos antiguos de comunicación. La actividad es comercial relacionada a la venta de material audiovisual.</p>	<p>A pesar de ser una residencia está totalmente adaptada a una oficina.</p> <p>El área decorada con material audiovisual da la percepción de una administración seria, profesional y detallista. Esto genera confianza para los visitantes.</p>
10:00 am	<p>B1. La institución</p> <p>12 trabajadores</p> <p>B2. Clima Institucional</p> <p>El clima es relajado, aunque existen</p>	<p>Es una empresa pequeña pero que se ha mantenido a pesar de los obstáculos.</p> <p>No es una empresa donde se</p>



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

12:00 am	<p><i>períodos de tensión en general se respira la calma. Existe armonía entre sus integrantes. No hay mucho ruido debido a la ubicación de las instalaciones.</i></p> <p><i>El liderazgo es lineal, donde todos participan.</i></p> <p>B3. Gerencia</p> <p><i>La forma de trabajar es grupal, todos se apoyan en tareas aunque sea de otras áreas. La líder no ejerce un liderazgo autoritario.</i></p> <p><i>Las actividades tomarán lugar fuera de las instalaciones como en el caso de las grabaciones e instalaciones.</i></p> <p>B4. Espacio y Funcionamiento</p> <p><i>Los días de trabajo administrativo son de lunes a viernes de 08:30 am a 06:00 pm. No se trabajan días festivos regularmente. Si existe un proyecto el horario varía.</i></p> <p>B5. Espacio de Funcionamiento</p> <p><i>Las instalaciones están disponibles para los colaboradores de confianza. Solo se quedan más tiempo si es necesario. Si necesitan quedarse pueden hacerlo.</i></p> <p>B6. Coordinación</p> <p><i>Las instrucciones y directrices son en su mayoría en forma verbal.</i></p> <p>B7. Recursos</p> <p><i>Internet, cable, teléfono, 3 computadoras, scanner e impresora a color. Cámaras y equipo para producciones audiovisuales.</i></p>	<p><i>maneje mucho estrés. Denota un ambiente familiar.</i></p> <p><i>Esto en algún momento podría ser perjudicial en abusos de confianza.</i></p> <p><i>Los trabajadores se sienten cómodos debido a que trabajan con un nivel bajo de supervisión.</i></p> <p><i>Se enfatiza el trabajo en equipo por la naturaleza de la industria.</i></p> <p><i>Aunque se utiliza un horario tradicional de oficina los trabajadores deben estar conscientes de que en cualquier momento puede haber un proyecto que demande horario flexible.</i></p> <p><i>Las personas que ocupan direcciones tienen acceso a cualquier hora. Este es un beneficio que ofrece la empresa.</i></p> <p><i>La coordinación maneja altos niveles de confianza, todos conocen sus tareas y lo que deben hacer.</i></p> <p><i>Recursos suficientes para las actividades administrativas.</i></p>
----------	---	--



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
 MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

<p>02:00 pm</p>	<p>B8. Manejo de Tiempo</p> <p><i>No se lleva un registro de entradas ni salidas.</i></p> <p>B9. La comunicación</p> <p><i>La comunicación en su mayoría es verbal, se tiene reuniones donde se dan instrucciones sobre los proyectos. Se comunican vía telefónica y por correo y chat.</i></p> <p><i>Se cuenta con un televisor en el área de cocina donde se enciende en ocasiones para mantenerse informados como en el caso de eventos especiales como: las olimpiadas.</i></p> <p><i>La información se concentra en la Directora de Proyectos.</i></p> <p>B10. Presentación de Institución</p> <p><i>No existe comunicación por medio de fotografías, diplomas o certificaciones que acrediten a la compañía.</i></p> <p><i>No existe algún mensaje de la misión o visión colocada en las paredes o algún rótulo que identifique a la empresa como tal.</i></p> <p><i>Las reuniones no están establecidas de forma semanal o mensual. Se llevan a cabo cuando inicia o concluye algún proyecto.</i></p> <p>B11. Situaciones de conflicto</p> <p><i>A través de pláticas se concluyó en que las situaciones de conflicto se han resuelto a través de la comunicación y han sido mínimas.</i></p>	<p><i>Se trabaja por resultados no por horas.</i></p> <p><i>Por la confianza y por el tamaño de la empresa no se utilizan memos o documentos formales o burocráticos, llamados generalmente papeleo.</i></p> <p><i>Contacto con el mundo exterior a través del televisor.</i></p> <p><i>La falta de documentación dificulta algunos procesos.</i></p> <p><i>La falta de rotulación del nombre de la empresa puede deberse a motivos de seguridad.</i></p> <p><i>Esto se puede deber a que la comunicación es continua, la organización es pequeña.</i></p> <p><i>Puede ser que se evadan situaciones de conflicto y se cuente con altos niveles de tolerancia.</i></p>
-----------------	--	--



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

--	--	--

Aspectos a tener en cuenta en el trabajo, pautas para la observación institucional

A. El contexto: ¿Cuáles son las características de la institución?

- ¿Cómo son las características de las edificaciones colindantes, en qué estado se encuentran?
- ¿Cuál es la actividad socioeconómica (fábricas, comercios, etc.)?
- ¿Existen otras instituciones culturales y/o educativas?

B. La institución:

B.1. Caracterización cuantitativa de la institución (de los últimos 3 años)

- Composición de la planta funcional:
- Cantidad de trabajadores:

B.2. ¿Cómo es el clima institucional?

- ¿Cómo es la interacción de los trabajadores?
- ¿Cómo se dan las formas de organización de los tiempos, los espacios y las actividades?
- ¿Se han realizado observaciones sobre los ruidos y silencios en la institución?
- ¿Se identificaron los personajes fuertes o líderes en la institución?
- ¿Se reconoce la existencia de conflictos? ¿De qué tipo?

B.3. En relación a la gerencia, directivos, coordinadores.

- ¿Cómo es la interacción entre empleados, usuarios?
- ¿Cómo se dan los vínculos entre los directivos y el resto de los actores?
- Las formas más habituales de trabajo de los directivos ¿son grupales, individuales? Otras.
- ¿Cuáles son las características y personalidad de los directivos?
- ¿Qué actividades se realizan?
- ¿Qué características tiene el espacio físico disponible para la dirección y la secretaría?
- ¿Cuáles son los aspectos sobre los que pone énfasis?

B.4. ¿Cuál es el espacio disponible para el funcionamiento de la Coordinación?

- ¿Cuáles son los días y horarios de presencia de distintas coordinaciones?
- ¿Qué actividades realiza?
- ¿Cómo son los vínculos con otros actores de la institución?

B.5. ¿Existe algún espacio disponible para el funcionamiento?

- ¿Cuál es el uso por parte de los trabajadores?
- En caso de presenciar situaciones en la sala de profesores:
- ¿Cuáles son las temáticas más frecuentes que se abordan en las charlas?
- ¿Se han conformado grupos diferenciados?
- ¿Cómo es el trato del personal entre sí, con los directivos, con los usuarios?
- ¿Los trabajadores se quedan después de horario regular de labores?

B.6. ¿Qué observaciones realiza acerca de las formas de trabajo?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

¿Qué formas de coordinación de tareas se dan habitualmente?

B.7. ¿Cómo es el uso de los recursos disponibles en la institución?

¿En qué espacios están ubicados? ¿Son de fácil acceso? ¿Se comunican entre sí? ¿Existe red de computación?
¿Qué otros recursos existen?

B.8. La organización de los tiempos.

¿Cómo es la entrada a la institución?
¿Qué características tienen los momentos previos?
¿Qué interacciones se dan entre los trabajadores al momento de entrar a la institución?
¿Se cumplen los horarios de entrada y de salida formales?
¿Cómo se explicitan los horarios reales?
¿Se han fijado horarios formales y reales?
¿Cuáles son las reglas implícitas y explícitas que regulan las interacciones entre los diferentes actores?

B.9. ¿Cómo es la circulación de la información en la institución?

¿Se utilizan carteleras?
¿Cuáles son los mecanismos formales e informales por los cuales circula de la información?
¿Cómo se comunica la información que recibe?
¿Cuáles son los espacios en los que se difunde la información?
¿Cuáles son los sujetos que concentran la información?
¿Existen carteles? ¿Existen otros medios gráficos, de comunicación?

B.10. ¿Cómo se presenta la institución?

¿Qué puede registrarse de la historia en las paredes: murales, dibujos, medallas, plaquetas, fotos y otros elementos recordatorios?
¿Cuáles son los mensajes circulantes acerca de la institución?

Las reuniones

¿Tienen horarios previstos y reales?
¿Asisten los trabajadores?
¿Hay participación de los diferentes actores?
¿Qué interacciones se dan durante los mismos?
¿Qué pertinencia y características en función de los diferentes receptores adquiere la presentación y los mensajes?

B.11. ¿Cuáles son las situaciones de conflicto en la institución?

¿Cuáles son sus motivos?
¿Qué actores están implicados?
¿Cuáles son los modos de intervención?
¿Cómo se resuelven?