

Universidad De San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Estudios de Posgrado  
Maestría en Comunicación Organizacional



Guatemala, Octubre 2015

Universidad De San Carlos de Guatemala  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Departamento de Estudios de Posgrado  
Maestría en Comunicación Organizacional



Diagnóstico y Estrategia  
de Comunicación Organizacional Interna y Externa  
Empresa Aceros Suárez

Trabajo de Graduación  
Presentado por:  
Pablo Andrés Ojeda Leppe

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

Guatemala, Octubre 2015

**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*

**Carlos León**  
**Joseph Mena**  
*Representantes Estudiantiles*

**M.A. 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. Patricia Mercedes De León Toledo**  
**M.A. Ana Elisa Gudiel Jovel**  
**M.Sc. Gustavo Adolfo Morán Portillo**



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

Guatemala, 17 de octubre de 2015.  
**Orden de impresión.**  
No.018-2015 Machq/Akmg

Estudiante  
**Pablo Andres Ojeda Leppe**  
Carné No. 200418601

Estimado Estudiante Ojeda:


Nos complace informarle que con base a la autorización de informe final del Trabajo de Graduación por el Tribunal Examinador con el título "DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA EMPRESA ACEROS SUÁREZ.", se emite la orden de impresión.


Apreciaremos que dos ejemplares impresos y un cd en formato PDF sean entregados en el departamento de Postgrado de esta unidad académica, ubicada en el 2º Piso del edificio M-2, un Trabajo de Graduación y un cd en formato PDF en la biblioteca Flavio herrera y un trabajo de graduación y un cd en formato PDF en la Biblioteca Central de esta Universidad.

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

Atentamente,

"Id y enseñad a Todos"

  
M.A. Aracely Mérida  
Directora  
Departamento de Estudios de Postgrado

  
Lic. Julio Sebastián Chilin  
Director ECC

c.c. Archivo



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

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

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

---

**INDICE**  
Contenido

RESUMEN .....i  
INTRODUCCIÓN ..... iii

**CAPÍTULO 1**

Diagnóstico Situacional ..... 1  
    1.1 Ubicación Geográfica..... 1  
    1.2 Naturaleza de la organización..... 1  
    1.3 Misión, Visión, Valores, principios..... 2  
        1.3.1 Misión ..... 2  
        1.3.2 Visión ..... 2  
        1.3.3 Sus Valores ..... 2  
    1.4 Descripción de actividades ..... 3  
    1.5 Actores..... 3  
    1.6 Organigrama ..... 4  
    1.7 Perfil de los trabajadores ..... 5

**CAPÍTULO 2**

Fundamentos Epistemológicos ..... 7

**CAPÍTULO 3**

3. Metodología Aplicada ..... 14  
    3.1 Método y tipo de investigación..... 14  
    3.2 Objetivos ..... 15  
        Objetivo General..... 15  
        Objetivos Específicos..... 15  
    3.3 Técnicas ..... 15  
    3.4 Instrumentos ..... 16  
        3.4.1 Cuestionario..... 16  
    3.6 Método de Análisis..... 17

**CAPÍTULO 4**

Resultados del Diagnóstico Comunicacional..... 19  
    4.1. Análisis de la comunicación interna ..... 19

4.1.1 Medios de Comunicación.....	20
4.1.2. Vertical, descendente y ascendente .....	20
4.1.3. Horizontal.....	21
4.1.4. Circular .....	21
4.1.5. Comunicación en crisis (a nivel interno) .....	21
4.2. Análisis de la comunicación externa .....	21
4.2.1. Usuarios.....	21
4.2.2. Instituciones .....	23
4.3 Análisis de la identidad corporativa.....	23
4.3.1. Los signos de la identidad corporativa.....	24
4.3.2 Las funciones de la identidad corporativa.....	26
4.4 Análisis de la imagen corporativa .....	27
4.4.1 La realidad corporativa .....	28
4.4.1.1 Elementos de la imagen corporativa de ASSA .....	28
4.4.1.2 Realidad corporativa .....	28
4.4.1.3 La cultura corporativa .....	30
4.4.1.4 La identidad corporativa.....	32
4.5 La comunicación corporativa .....	32
4.5.1 Comunicación en crisis (a nivel interno y externo).....	32
4.6 FODA .....	33
4.7.1 Alternativas entre fortalezas y oportunidades .....	36
4.7.1.2 Alternativas entre debilidades y oportunidades.....	37
4.7.1.3 Alternativas entre fortalezas y amenazas .....	38
4.7.1.4. Alternativas entre debilidades y amenazas.....	39
4.8 Factores influyentes .....	39
4.8.1 Directos.....	39
4.8.2 Indirectos .....	40
4.9 Árbol de problemas.....	41
4.10 Determinación de prioridades comunicacionales.....	43
<b>CAPÍTULO 5</b>	
5. Propuesta de Estrategia Comunicación Organizacional .....	44
5.1. Justificación .....	44
5.2. Objetivos.....	45

5.2.1 Objetivo General.....	45
5.2.2 Objetivos Específicos.....	45
5.2.3 Ejes de Trabajo.....	46
5.3. Público objetivo.....	46
5.4. Propuesta .....	47
5.5. Matriz de coherencia.....	49
5.6 Plan de Comunicación .....	51
5.7. Los productos .....	56
5.7.1 Canal interno de comunicación ASSA .....	56
5.7.2 Vídeo de Seguridad Industrial.....	57
5.7.3 Guía de Promoción de Modelos en Valores .....	60
5.7.4 Protocolo de Servicio al Cliente Telefónico.....	63
5.7.5 Reedición Vídeo institucional de ASSA .....	66
5.8. Validación de los productos.....	74
5.9. Cronograma de implementación.....	75
5.10. Monitoreo y evaluación .....	76
5.11. Implementación.....	76

## CAPÍTULO 6

6. Resultados a Futuro .....	77
Conclusiones.....	78
Recomendaciones.....	79
Bibliografía .....	80
E-Grafía.....	81
ANEXOS .....	82
Anexo 1- Encuesta 1 .....	83
Resultados Encuesta 1 Dirigido a Jefaturas.....	85
Anexo 2 - Encuesta 2 .....	87
Resultados Encuesta 2 - Dirigido a Colaboradores.....	90
Anexo 3 – Encuesta 3 .....	97
Resultados Encuesta 3 – Dirigido a Colaboradores.....	100



Anexo 4 – Encuesta 4 .....	105
Resultados Encuesta 4 – Dirigido a Clientes.....	106

### **Lista de Ilustraciones**

Organigrama.....	05
Teoría Cognoscitiva Social .....	07
Redes de Comunicación Organizacional.....	13
Signo Cromático.....	25
Screenshot Facebook ASSA.....	26
Arbol Problema 1 .....	41
Arbol Problema 2 .....	41
Arbol Problema 3 .....	42
Arbol Problema 4 .....	42
Ejes de trabajo.....	46
Validación de los productos.....	74

### **Lista de Tablas**

Tabla 1: Usuarios ASSA.....	22
Tabla 2: Fortalezas y Debilidades.....	34
Tabla 3: Oportunidades y Amenazas.....	35
Tabla 4: Alternativas FODO.....	35
Tabla 5: Alternativas FADA.....	36
Tabla 6: Determinación de Prioridades Comunicacionales.....	43
Tabla 7: Matriz de Coherencia.....	49
Tabla 8: Plan de Comunicación.....	51
Tabla 9: Problema – Producto 1 .....	52
Tabla 10: Problema – Producto 2 .....	53
Tabla 11: Problema – Producto 3.....	54
Tabla 12: Problema – Producto 4.....	54
Tabla 13: Problema – Producto 5.....	55
Cronograma e implementación.....	75

## RESUMEN

Aceros Suárez (ASSA), es una empresa líder en la fabricación de varilla de acero para la construcción, desde 1960 se encuentra en funcionamiento y desde sus inicios el liderazgo y valores de su fundador el Señor Humberto Suárez, han sido un legado familiar para la actual dirección y colaboradores.

Esta empresa ha crecido gradualmente hasta convertirse en lo que se define como Empresa Grande, ya que sobrepasa los 200 colaboradores, actualmente cuenta con 225 hasta el mes de octubre del presente año. El planteamiento del problema del que se parte es que a medida que una empresa crece, así también crecen sus problemas de comunicación.

El presente estudio ha analizado la dinámica cotidiana de comunicación en ASSA por medio de encuestas, entrevistas y grupos focales, todas las acciones previamente autorizadas por la dirección de la empresa, denotando así cuatro problemas de comunicación interna (Problemas 1,2, y 3) y comunicación externa (Problema 4) estos son:

- Problema 1: Instrucciones ambiguas,
- Problema 2: Indisciplina con Normas de Seguridad,
- Problema 3: Falta de Motivación en el personal y
- Problema 4: Imagen en el Servicio al cliente.

En la apertura que los directivos han dado a la elaboración del diagnóstico se han hecho propuestas que en el corto plazo pueden fortalecer un proceso de comunicación.

La estrategia de comunicación generada a partir del diagnóstico situacional de la empresa basa su ejecución en cuatro ejes de trabajo.

- Oficializar la información,
- La seguridad personal como prioridad,
- El colaborador como centro de la organización,
- La excelencia en el servicio a los demás.

Estos cuatro ejes de trabajo proponen un producto por eje que solvente los cuatro problemas diagnosticados siendo así:

**-Oficializar información:** A través de un canal interno de comunicación, utilizando una plataforma de difusión de videos, informativos, formativos y de entretenimiento.

**-La seguridad personal como Prioridad:** La creación de un vídeo inductivo y formativo sobre el uso adecuado del equipo de seguridad industrial, este mismo vídeo será de utilidad para las inducciones de personal.

**-El colaborador como centro de la organización:** Se realizaron mesas redondas por área con la participación de diversos trabajadores de ASSA quienes a través de una guía podrán elegir al compañero que cumple con el perfil idóneo del trabajador que la empresa promueve. El personaje electo será parte de una serie de vídeos que busca reconocer su labor como ejemplo de los demás.

**-La Excelencia en el Servicio a los demás:** En este problema detectado en comunicación externa se trabajaron dos productos uno fue la creación de un protocolo para la atención al cliente vía telefónica. Y el segundo producto, la reedición de un vídeo institucional que la empresa ya tenía. El cambio consistió en la creación de una nueva locución y edición de imágenes que denote una empresa centrada en su personal y crecimiento.

Este documento presenta la estrategia de comunicación interna y externa de Aceros Suárez, se inicia con el Diagnóstico situacional, la presentación de fundamentos epistemológicos que respaldan la estrategia y la metodología aplicada; el Diagnóstico Comunicacional, permite dar paso a la propuesta de la estrategia, los resultados futuros, las conclusiones y las recomendaciones.

## INTRODUCCIÓN

Aceros Suárez (ASSA), es una empresa guatemalteca con más de 50 años en la industria de la construcción, cuenta con una sola sede en la que por años ha generado estabilidad laboral a gran parte de sus colaboradores.

La empresa ha brindado la oportunidad de ser estudiada desde el compromiso de la práctica de posgrado. Los directivos han demostrado interés en darle seguimiento a productos presentados a raíz de estos estudios.

El presente informe cuenta con una serie de puntos que, unidos, comparados y analizados forman parte de un diagnóstico de comunicación organizacional interno y externo de ASSA.

Un diagnóstico de Comunicación es la identificación, descriptiva y evaluativa, de la situación actual de los procesos de comunicación de una organización. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva.

El diagnóstico de comunicación ha permitido identificar las fortalezas y las debilidades de comunicación interna y externa de ASSA. Este primer paso fue la base para la elaboración de ejes de trabajo que son los objetivos que persigue alcanzar una estrategia de comunicación por medio de cinco productos.

La experiencia ha sido muy positiva ya que la empresa ha demostrado interés en todo el proceso, facilitando así los medios, infraestructura, información y personal requerido para cada actividad. Es de gran satisfacción presentar este trabajo sabiendo que es de utilidad para la empresa.

# **CAPÍTULO 1**

## **Diagnóstico Situacional**

### **1.1 Ubicación Geográfica**

Aceros Suárez se encuentra en 42 calle 22 -22 zona 12 Ciudad de Guatemala. La empresa no cuenta con otras sedes en el país.

### **1.2 Naturaleza de la organización**

Aceros Suárez (ASSA) Fábrica de Varilla de Acero para la Construcción. Es desde 1960 la Primer Fábrica de Varilla de Acero de refuerzo en Guatemala y la región.

El mercado guatemalteco es característico por su alta exigencia en la calidad dada su condición sísmica. Razón por la que en ASSA se garantiza a los clientes, la seguridad en su inversión ofreciendo al mercado productos que exceden los estándares y requerimientos exigidos por las normas COGUANOR NGO 36011- 2005. ASTM A-61503.

Dando como resultado la Varilla de Acero conocida como el “Hierro del rayo”. En calidades de grado 40 y grado 60.

La varilla de acero grado 40, normalmente es utilizada para la construcción de viviendas de uno o dos niveles dado que sus propiedades mecánicas de ductilidad (capacidad para conducir calor o electricidad) y resistencia resultan ser las óptimas para este tipo de construcciones teniendo una resistencia mínima de 40,000 PSI en su límite de fluencia, resultando también practica en la fabricación de estructuras

La varilla de acero grado 60 es la de mayor resistencia que ASSA ofrece al mercado con una resistencia mínima de 60,000 PSI en su límite de fluencia y un balance equilibrado en su ductilidad dadas las modernas formas de fabricación.

Esta varilla encuentra su aplicación en puentes, edificios, muros de contención, centros comerciales y muchas aplicaciones más.

Actualmente sus principales productos son:

- Varilla de acero corrugado para refuerzo de concreto
- Varilla lisa para refuerzo de concreto
- Alambre de amarre

### **1.3 Misión, Visión, Valores, principios**

#### **1.3.1 Misión**

Somos un equipo de colaboradores que trabaja con disciplina, honradez y sacrificio; fabricando y comercializando productos de acero para la construcción, con altos estándares de calidad, garantizando con ello la satisfacción de nuestros clientes.

#### **1.3.2 Visión**

Ser la empresa más eficiente en la industria de la producción siderúrgica a nivel nacional y centroamericano con productos, de calidad que sobrepasen las expectativas del mercado.

#### **1.3.3 Sus Valores**

En el mes de Febrero 2015, la empresa abrió una convocatoria a los colaboradores para que se instituyeran o formalizaran los “valores” de ASSA, esta actividad en modalidad “concurso interno” dio como resultado cuatro valores finalistas los cuales al momento de iniciar el proceso de diagnóstico, se encontraban en una fase de difusión a todos los colaboradores.

Los valores han sido acompañados, con “afirmaciones” que se convierten en compromisos para los trabajadores de ASSA, estos son:

**Responsabilidad:** Cumplo con mis atribuciones correctamente, en tiempo y sin justificaciones.

**Honestidad:** Hablo y actúo con la verdad.

**Disciplina:** Sigo normas y políticas internas.

**Respeto:** Reconozco el derecho de los demás como personas.

#### **1.4 Descripción de actividades**

Aceros Suárez se dedica a la fabricación de varillas de acero para la construcción. Utilizan lingotes para poder derretir en el horno. Con ese material hacen las varillas de diferentes grosores, diferentes largos, para distintos usos de la construcción.

**Recursos Humanos:** Encargados del área de contratación, inducción y capacitación de personal nuevo.

**Área de ventas:** Realizan reuniones periódicamente para evaluar sus ventas y nuevas estrategias. Y atienden cartillas de clientes.

**Área Financiera:** Encargada del manejo del presupuesto de la institución, con periodicidad se reúne para analizar los cambios y a la vez tomar decisiones sobre este.

**Personal Operativo:** Existen diversas áreas operativas de la empresa, que cumplen un horario de 8 horas, una de las principales tareas del personal operativo es hacer uso adecuado del equipo de seguridad industrial para poder cumplir con sus labores.

#### **1.5 Actores**

ASSA es una empresa de jerarquía y estructura Familiar, por lo que las principales jefaturas son de familiares apellido Suárez

En un primer nivel, se cuenta con una gerente general,

En un segundo nivel de Jerarquía se encuentran los gerentes, como:

- Gerente Financiero
- Gerente Ventas
- Gerente Administrativa
- Gerente de Operaciones

En un tercer nivel de Jerarquía se encuentran jefaturas como:

- Jefatura de Contabilidad ,bajo la tutela de Gerente Administrativa, Materia prima, Recursos humanos, créditos y cobros.

7 jefes en planta:

1 jefe del área eléctrica,

1 jefe de Materia Prima,

1 jefe de despachos,

1 jefe de producción (Laminación)

1 jefe de Tornos

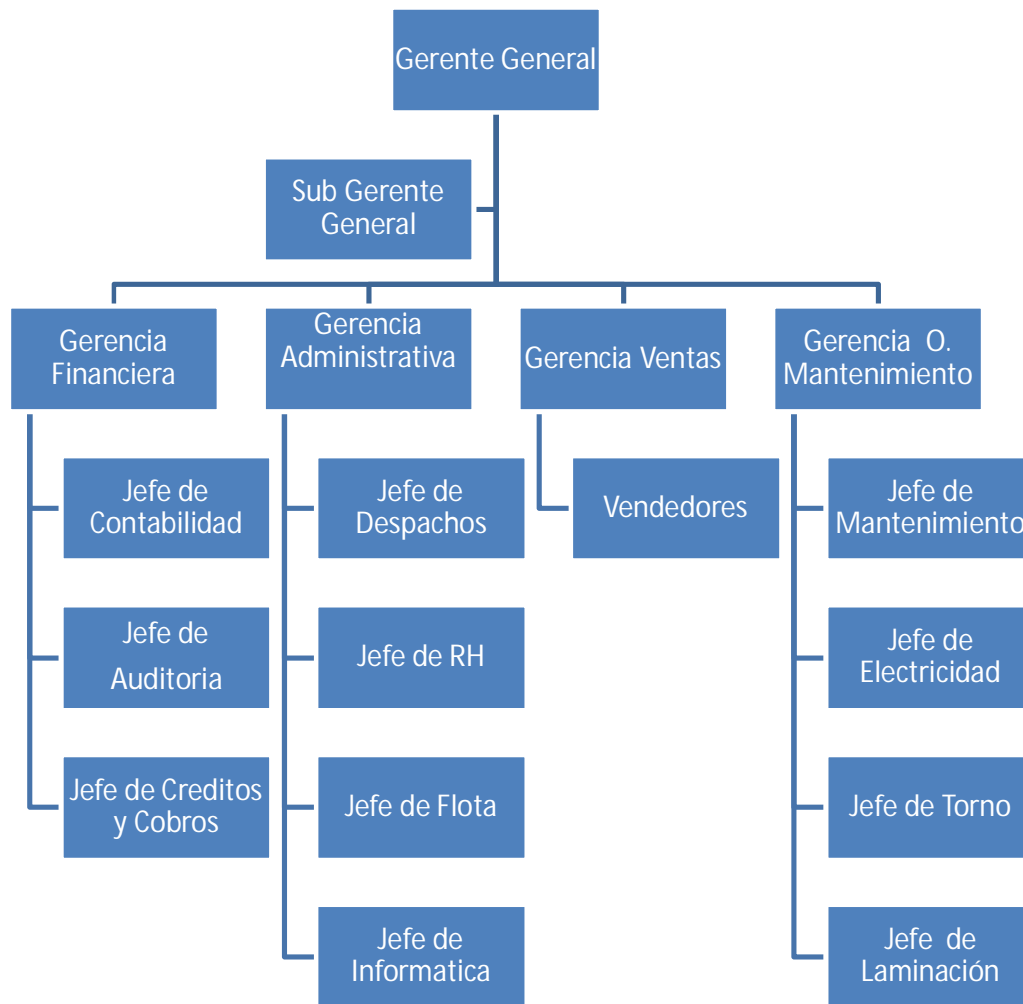
1 jefe de Mantenimiento

1 jefe de Mecánica

### **1.6 Organigrama**

A cargo de la gerencia operativa se encuentran todos los operarios; que trabajan en área de laminación, que son aproximadamente 50, dependiendo temporada; mantenimiento 10, Bodega de suministros 6, plantas complementarias 10; electricidad 8; Torno 10.





Fuente: Elaboración Propia en el marco del  
Diagnóstico situacional de ASSA

### 1.7 Perfil de los trabajadores

Existen los controles y procesos para seleccionar al personal, bajo las directrices del libro de descriptor de puestos de la empresa donde se habla de los requisitos y perfiles de los colaboradores para optar a una plaza.

En el caso de operarios de laminación, no se solicitan requisitos académicos, su selección está basada en que el candidato tenga buena salud y sea fuerte. Ya que lo más importante en esta área es su resistencia a las temperaturas de laminación. Se tiene cierta predilección a personas que han trabajado en el

campo. El área de laminación sugiere que se contraten personas que hayan trabajado en cosechas, zafra o trabajos parecidos.

En el área administrativa la mayoría de puestos, requieren de los asistentes un mínimo de escolaridad de por lo menos 4to año de universidad con relación al puesto.

En las jefaturas de operaciones se solicita un nivel profesional de ingeniería. El personal más antiguo, carece de especializaciones, sin embargo debido a que cuentan ya con varios años dentro de la empresa su experiencia tiene más reconocimiento. Frente a candidatos jóvenes que para optar a una jefatura deben contar con varios niveles de Posgrado en su curricula, según lo indica el manual de descriptor de puestos de la empresa y al cual se rige Recursos Humanos para la contratación de nuevo personal.

El equipo de vendedores es un personal que cuenta con mucha estabilidad laboral dentro de la empresa, debido a que la mayoría han permanecido en ella más de 15 años. Son personas con mucha experiencia en el tema y con una cartilla de clientes estable, según Recursos Humanos, la rotación en ese departamento es nula.

En una de las cláusulas de contratación, existe la restricción de contratar personal que haya pertenecido a una empresa de la competencia. ASSA valora la lealtad del trabajador a la empresa por ello trata de retener a su personal y brinda mucha estabilidad; fruto de ello, tiene trabajadores con más de 30 años de laborar con ellos.

## CAPÍTULO 2

### Fundamentos Epistemológicos

Los problemas indagados en este estudio han sido en función de la comunicación de la empresa. Entre ellos los principales problemas a abordar son: Recibir instrucciones ambiguas, personal operativo con poca conciencia de riesgos industriales, personal sin motivación y falta de proactividad en el servicio al cliente.

Dado que la principal línea de acción es crear un contexto de comunicación en el que la información fluya de manera óptima, y que como resultado la productividad, la asertividad y la seguridad se incremente; la estrategia de comunicación se ha basado en la **teoría cognoscitiva social** del psicólogo Albert Bandura y la teoría de Redes de Comunicación Organizacional de Robbins y Couter.

Bandura considera que los factores internos son tan importantes como los externos y que los acontecimientos ambientales, los factores personales y las conductas interactúan con el proceso de aprendizaje. Es decir todos aprendemos de todos y de todo, directa o indirectamente, (Bandura, 1967).



Fuente: Elaboración Propia en el marco del Diagnóstico y Estrategia de ASSA, Oct 2015

Supone que los factores personales como: las creencias, expectativas, actitudes y conocimientos; el ambiente como: recursos, consecuencias de las acciones y condiciones físicas; y la conducta como: acciones individuales, elecciones y declaraciones verbales) se influyen de forma mutua, a lo que se le llama determinismo recíproco.

La teoría plantea que todos aprendemos por medio de:

**Aprendizaje Activo:** Aprender al hacer y experimentar.

**Aprendizaje Vicario** Aprender Observando a los otros. Lo cual nos permite detectar un mentor o un ente de inducción previo a la acción.

Entre los elementos del aprendizaje observacional la teoría nos refiere a: Prestar atención, retener la información o las impresiones, generar conductas, estar motivados a repetirlas.

Los factores que influyen en el aprendizaje observacional: Estado del desarrollo, prestigio y competencia del modelo. Consecuencias vicarias, expectativas de los resultados, establecimiento de metas, auto-eficiencia.

Empresas como ASSA que son medianamente grandes, necesitan crear vínculos de comunicación eficaces para una mejor relación con sus colaboradores. Al no tener un vínculo de comunicación generalizado y estandarizado como: reuniones informativas, circulares, un periódico, una revista, puede además de no estar generando la información pertinente en sus colaboradores, estar creando ambientes inestables que pueden repercutir en desmotivación.

Es por ello que este modelo epistemológico es importante para el momento en el que se ha realizado el diagnóstico en ASSA, ya que se desea incrementar la identidad del colaborador con respecto a las normas, valores y ambiente laboral. Basando la motivación en crear un vínculo generador de modelos que motive a practicarlos y a la vez un espacio para valorar lo que ya se hace bien.

En otras palabras, detectar las acciones y personajes positivos que construyen una cultura organizacional deseable para ASSA y buscar por medio de la difusión, imitarles.

(Bandura 1967) se dio cuenta que el reforzamiento auto regulado determina la ejecución principalmente por el aumento en la motivación. Esto debido a que el receptor al darse cuenta que también puede realizar una acción desea hacerla o decide no imitarla. Dependiendo de la evaluación a la eficacia de su propia conducta al utilizar normas de ejecución previa o comparando su ejecución con los demás.

La teoría cognoscitiva social de Bandura ofrece estimulantes posibilidades de aplicación en las áreas de aprendizaje, la motivación y la autorregulación, ha sido probada en diversos contextos y aplicada a las habilidades cognoscitivas, sociales, motoras, para la salud, educativa, y autorreguladoras, puesto que la gente aprende mediante la observación de modelos.

El modelado se adquiere por aprendizaje observacional y consiste en que el modelo, actúa como estímulo para generar conductas o actitudes semejantes en otras personas que observan la actuación del modelo. El procedimiento básico es que la persona se exponga, a un individuo u varios, que exhiben los comportamientos adecuados que debería adoptar. Las técnicas de modelado tratan de enseñar las reglas que guían la conducta en determinados contextos (Bandura, 1967).

¿Qué podría ser un “modelo” en ASSA?, El aprendizaje vicario u observacional necesita de modelos a seguir. ASSA cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el mercado y una buena parte de sus colaboradores son personas con estabilidad laboral que han crecido dentro de la empresa. Debido a que gradualmente ASSA va creando un cambio generacional. Es de importancia preservar valores, anécdotas, lecciones que por sí mismas representen al colaborador, valiosos aportes a su conducta para alcanzar los objetivos de la empresa. Un colaborador con trayectoria dentro de la empresa puede ser un modelo vicario.

El proceso vicario resulta por medio de la identificación que la persona manifiesta hacia la persona modelo que se le presenta, y en la medida en que se aproxima y relaciona con ella su comportamiento es orientado hacia el

mismo destino. Diversos fenómenos psicosociales pueden explicarse a través de esta teoría, tanto de manera beneficiosa para el individuo así como perjudicial (Bandura, 1967).

Según la corriente cognoscitiva social, observar modelos no garantiza el aprendizaje ni la capacidad para exhibir más tarde las conductas, sino que cumple funciones de información y motivación: comunica la probabilidad de las consecuencias los actos y modifica el grado de motivación de los observadores para actuar del mismo modo. Los factores que influyen en el aprendizaje y el desempeño son el estadio de desarrollo del aprendiz, el prestigio y la competencia de los modelos, así como las consecuencias vicarias, las metas, las expectativas y la auto eficacia (Schunk, 1997).

La publicidad en medios de comunicación utiliza el modelado, con la finalidad de modelar la conducta de los individuos para beneficio propio o consumista. Por ejemplo, al utilizar a un artista o personaje famoso como un futbolista o un modelo para una conducta que beneficie hacia una marca en específico, se logra incrementar el índice de compras para dicho producto, de esta forma se impulsan los perfumes, ropa, comestibles, vehículos y demás.

Utilizar a un personaje relevante y de trascendencia para una sociedad, genera un efecto contundente en la conducta de las personas, quienes a su vez intentan copiar dicha conducta de una forma similar, imitando ademanes, acciones, vestuario, alimentación y estilo de vida. En algunos países este tipo de modelado es regulado por las leyes, ya que lo consideran contraproducente para sus intereses como nación.

La mayoría de fuerzas externas que dinamizan en el ámbito del ser humano son quienes regulan su conducta mediante diferentes procesos cognitivos. Los efectos cognitivos entonces son aquellos que determinan el aprendizaje que la persona lleva a cabo, dependiendo de la intensidad con la que se percibe y colocando sobre la mesa los aspectos de subjetividad existentes dentro cada uno de los seres humanos, quienes traducen todo en los simbolismos que se encuentran latentes en su vida consciente e inconsciente.

De forma tradicional, la mayoría de corrientes psicológicas resaltan el hecho de que el aprendizaje es personalizado y cada persona lo hace por su propia cuenta, sin embargo, si el conocimiento y el aprendizaje solamente sucediera solamente mediante el proceso de la experiencia directa, el ser humano se encontraría en un enorme retraso, y las diferentes sociedades y culturas no se encontrarían hasta donde han desarrollado al día de hoy.

Los seres humanos han desarrollado una capacidad de aprendizaje mediante la observación que les permite incrementar sus conocimientos y habilidades no solamente mediante experiencias directas, sino a través de los demás seres humanos. No es necesario esperar para vivir una experiencia propia sino se puede aprender de las experiencias de las demás personas, el hecho complejo de percibir a otros seres humanos como personas, incrementa significativamente el nivel de empatía.

En una empresa que cuenta con personal operativo joven en algunos casos con poco estudio, crear un sistema audiovisual a nivel interno que busque motivar, empoderar, informar y modelar es uno de los principales retos, basados en la presente teoría. No solo se busca informar al colaborador sobre que conducta se espera de él dentro de la empresa, sino también brindarle información valiosa para su formación integral.

Los esfuerzos estratégicos basados en esta teoría serán orientados a crear un ente de comunicación que permita la sinergia de métodos y estrategias que con anterioridad la empresa ya realiza con éxito tales como carteleros, comunicados, boletines con el objetivo de mantener informado al colaborador lo que denota interés en él.

A la vez la creación de productos audiovisuales que buscan incidir en la motivación e identidad de los colaboradores hacia la institución, esto por medio de vídeos que reconozcan la trayectoria de colaboradores, también la creación representaciones audiovisuales que permitan a los colaboradores visualizarse como parte activa de la misión y visión de la institución a la que pertenecen y también les necesita.

Toda la estrategia audiovisual se beneficia de la subjetividad. El aprendizaje activo como vicario puede tener una cobertura que formará cultura dentro de la institución y con la que se busca establecer un lenguaje de servicio y trabajo igualmente importante y entendible para todos.

¿Por qué una estrategia Audiovisual? Según Fernández, C. (2002), la comunicación se divide en tres tipos: auditiva, visual y táctil.

- La auditiva como su nombre lo indica, se desarrolla a través de sonidos producidos por el emisor.
- La visual consiste en la comunicación que el receptor recibe por la vista.
- La táctil es aquella donde ambos entran en contacto físico.

El plan estratégico busca informar, formar y sensibilizar al colaborador a través de diversos canales de comunicación que permitan la apertura de este a escoger cual es el más adecuado según su tipo de aprendizaje.

La otra teoría en la que está basado el presente estudio y estrategia es la de **Redes de Comunicación Organizacional de Robbins y Couter** (2005), en el presente estudio situacional realizado en ASSA se ha denotado vías de comunicación que no se utilizan porque no se han promovido espacios de diálogo o capacitaciones que permitan al personal activar canales de información y formación tales como ascendente (de colaborador a jefe), descendente (de jefe a colaborador) y horizontal (entre compañeros de labores).

Las causas del porqué no se dinamizan de una mejor forma estas vías de comunicación radica más en un problema de logística que de voluntad. Según Robbins y Couter existen ciertas redes de comunicación, las cuales pueden ser combinadas con los flujos verticales y horizontales que se especificaron con anterioridad. Estos son:







- **Red de Cadena:** se da cuando la comunicación fluye tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba.




- **Red de Rueda:** se da cuando la comunicación fluye desde un líder bien identificado hacia el grupo o equipo de trabajo.
- **Red de Todos los Canales:** Se da cuando la comunicación fluye entre todos los miembros de un equipo de trabajo. Ellos mismos, establecen que la eficacia de estas redes va depender de los objetivos que se tengan dentro de la organización; si se busca velocidad en la comunicación (red de rueda y todos los canales), exactitud (red de cadena y de rueda), surgimiento de un líder (red de rueda) o la satisfacción de los miembros (red de todos los canales).

Toda organización está compuesta por partes o subsistemas que mediante el cumplimiento de sus funciones logran alcanzar las metas y propósitos que se tiene en conjunto. Sin embargo no se puede dejar de invertir en la interacción humana, ya que sin ella, no podría realizar sus tareas, sin la interacción con los demás entes que se encuentran en su entorno.

Redes de Comunicación Organizacional de  
**Robbins y Coulter**

 <p><b>Red de Cadena</b> Se da cuando la comunicación fluye tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba.</p>		<p><b>Velocidad y exactitud</b></p>
 <p><b>Red de Rueda</b> Se da cuando la comunicación fluye desde un líder bien identificado hacia el grupo o equipo de trabajo.</p>		<p><b>Exactitud, velocidad, surgimiento de un líder</b></p>
 <p><b>Red de Todos Los Canales</b> Se da cuando la comunicación fluye entre todos los miembros de un equipo de trabajo.</p>		<p><b>Velocidad, satisfacción de todos los miembros</b></p>

Las causas del "porque" no se dinamizan de una mejor forma estas vías de comunicación en la empresa. Radica más en un problema de logística que de voluntad.



Fábrica de productos de Acero para la construcción  
Guatemala, Centroamérica

Fuente: Elaboración Propia en el marco del Diagnóstico y Estrategia de ASSA, Oct 2015

## CAPÍTULO 3

### 3. Metodología Aplicada

El diseño de la investigación es “Descriptivo”, porque se realizó un diagnóstico de comunicación, el cual recolectó información de los colaboradores de Aceros Suárez, para identificar su comportamiento dentro de la institución, a través del análisis de la comunicación ascendente, descendente (entre jefaturas) y horizontal entre colaboradores; a la vez también es transeccional puesto que la investigación se realizó en un tiempo determinado, siendo esta desde el 4 mayo 2015, hasta el día 10 de julio del año 2015.

Su enfoque es mixto, ya que se utilizó la combinación del enfoque cuantitativo (a través de datos estadísticos) y del enfoque cualitativo (en las opiniones, entrevistas y observación derivadas del estudio).

#### 3.1 Método y tipo de investigación

**Empírico-Analítico:** Este enfoque busca analizar la realidad de una forma fragmentada. Lo cual facilita el análisis de sus partes y características más relevantes. Por su importancia, se apoya y relaciona la teoría y práctica, puesto que, desempeña un papel crucial para otorgar significados a los datos que surgen de lo investigado.

**Investigación Mixta (cualitativa-cuantitativa):** Se utilizará la combinación de ambas; en el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además se da mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización, este aspecto se desarrollará a través de la aplicación de los instrumentos de evaluación, los cuales permitirán la expresión de preguntas abiertas y de opinión; en el segundo, se aplicará el análisis estadístico de las respuestas que fueron otorgadas de forma cerrada y que estaban sujetas a una ponderación, aplicando la escala Likert.

## 3.2 Objetivos

### Objetivo General

Identificar las necesidades de comunicación, a fin de proponer un diseño de un plan estratégico de soluciones o de mejoras al proceso de la comunicación en la institución.

### Objetivos Específicos

1. Identificar los actuales medios internos de comunicación organizacional en las áreas objeto de estudio.
2. Analizar la comunicación descendente, ascendente y horizontal entre las distintas jefaturas, colaboradores administrativos y operativos,
3. Evaluar los resultados de las categorías analizadas en el proceso de comunicación.

## 3.3 Técnicas

- **Reuniones:** desde que se inició el diagnóstico quedo estipulado la frecuencia de una reunión por semana. Una, el sábado por la mañana y otra, ocasionalmente entre semana; de carácter aleatoria antes de las nueve de la mañana.

Estas fueron reuniones de coordinación que permitieron realizar encuestas o actividades para recolectar información. Se realizaron con las principales fuentes de información para este proceso, que fueron la asistente y el director de Recursos Humanos de ASSA.

Con los colaboradores administrativos de recursos humanos, se manejó comunicación por la vía de internet, telefónica y whatsapp. Siendo de mucha utilidad ya que siempre se obtuvo información cuando se solicitó, convirtiéndose este proceso en la fuente principal de información.

- **Grupos Focales:** con el afán de contextualizarse en cada área de análisis. Y optimizar tiempos. Se realizaron entrevistas con grupos aleatorios para ampliar información de cuestionarios.

- **Encuestas:** dirigidas a colaboradores del área operativa y administrativa que hicieron una exposición a grupos de 20 personas. Fueron encuestas impresas y anónimas. Realizadas en varias jornadas, según disponibilidad del personal.
- **Observación:** la observación ha sido una de las principales acciones para recabar información desde el momento en que la institución fue elegida. Esta ha servido para aportar al diagnóstico situacional, documentar reacciones, actitudes y acciones de los encuestados y entrevistados.

### **3.4 Instrumentos**

#### **3.4.1 Cuestionario**

Los participantes realizaron un cuestionario, en escala de Likert que además de analizar la categoría de comunicación, ponderaba áreas de trabajo y trato entre jefes y compañeros al momento de recibir una información. Estas manejaban escala de Likert para su ponderación.

#### **3.4.2 Fuentes**

Las fuentes de información para la elaboración de este diagnóstico fueron las personas (primarias) y la revisión documental (secundarias).

### **3.5 Población**

La población es de hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 20 a 56 años de edad. Este rango es el común denominador en ASSA, debido a que existen personas con una trayectoria laboral estable en la empresa y personal operativo de primer ingreso que es joven no mayor a 35 años.

Un aspecto importante es que la organización contrata “hombres de campo” para el área operativa de la cantera, donde se exige una resistencia física mayor que la del promedio. Esto debido a las altas temperaturas a las que se enfrentan en áreas como laminación.

Está integrada por un universo de 166 colaboradores, los cuales están distribuidos en 116 colaboradores del área operativa y 50 personas del área administrativa. En temporadas altas de producción la institución incrementa su población.

### 3.5.1 Muestra

Para determinar la muestra se aplicó la 
$$n = \frac{(z)^2 p q N}{(N-1)^2 e + z^2 p q}$$
 fórmula estadística que dio como resultado una muestra de 92 colaboradores a encuestar. Para lo cual se utilizará la muestra aleatoria simple y no probabilística ya que la población se elegirá al azar y las encuestas se trasladarán de forma intencional y casual.

### 3.6 Método de Análisis

Las fases que se llevaron a cabo para poder realizar esta investigación son un engranaje que no pueden perder un orden lógico, de lo contrario podrían no tener el mismo impacto en la veracidad de los datos.

El estudio fue de tipo transeccional descriptivo, porque se desarrolló dentro de un tiempo determinado el cual fue de mayo a julio del año en curso y porque se enfocó en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través del detalle exacto del proceso comunicativo en las actividades y medios de comunicación, a través de la medición de los elementos de dicho proceso; para llevar a cabo el análisis del problema el enfoque fue de tipo mixto, cualitativo y cuantitativo.

Las técnicas priorizadas en el estudio fueron, la recolección de información, el Rapport para generar confianza o empatía, entrevistas “cara-cara”, encuesta y la observación; los instrumentos utilizados fueron, la entrevista y el cuestionario, ambos de forma anónima.

El análisis de datos de los instrumentos aplicados tiene como objetivo la detección de problemas comunicacionales internos y externos.

Las respuestas que se midieron de manera cuantitativa utilizan la Escala de tipo Likert, esta es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Cuando se responde a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó en 1932 un informe describiendo su uso (También denominada Método de Evaluaciones Sumarias. (Sánchez, Baudilio, 2002).

Para (Buendía, Colás y Hernández, 2000) el método inductivo es aquel que parte de casos particulares para llegar a conclusiones generales. El objetivo de los argumentos inductivos es llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas. A partir de verdades particulares, se concluye en verdades generales. El investigador como agente externo de la empresa, tiene un periodo de inducción al conocer las distintas áreas de esta, el método inductivo le acompaña en todo momento.

Una gran ventaja de la inducción es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas, el camino va de la especificidad de los objetos a la unidad de los conceptos. El fundamento de la inducción es la experiencia. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos.

Para aplicar el método inductivo se requiere que en principio se tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se va inducir.

## **CAPÍTULO 4**

### **Resultados del Diagnóstico Comunicacional**

#### **4.1. Análisis de la comunicación interna**

La comunicación dentro de una empresa es fundamental para su desarrollo o para generar climas laborales adecuados. Por eso es importante evaluarla, medirla e interpretarla en función de mejorar las condiciones de relaciones humanas, los roles que desempeñan los colaboradores, la infraestructura, los procesos administrativos e incluso el auto concepto de cada trabajador con respecto a su función dentro de la empresa.

Aunque no exista una estrategia de comunicación definida para crear o preservar una cultura organizacional, toda empresa tiene una. Esto simplemente debido a que está conformada por personas, en el diagnóstico se ha podido definir que “culturas” hay en ASSA. Lo cual es muy enriquecedor para poder desarrollar la estrategia de comunicación.

Un diagnóstico comunicacional es importante e incidente en la medida que tome en cuenta los diversos tipos de personalidad que existen en la institución para que basados en la misión, visión y valores de la institución también exista una cultura organizacional que permita incluirles a todos.

Una empresa con personal motivado y empoderado puede comunicarse de manera asertiva, proactiva y respetuosa a todo nivel, tanto interno como externo es un elemento de importancia para crear un clima organizacional agradable.

Desde hace décadas Aceros Suárez ha implementado procesos administrativos lo cual le ha permitido evolucionar de una empresa familiar donde las reglas y las líneas de comunicación pueden ser ambiguas y los colaboradores muy dependientes, a una empresa más administradora en donde los procedimientos tienen un orden, tiempo, y procesos bien definidos, permitiendo así que los colaboradores sean más independientes.

#### **4.1.1 Medios de Comunicación**

Los colaboradores siguen utilizando las carteleras para enterarse sobre información general de la institución, los correos, las llamadas, las reuniones son algunas de las vías que se utilizan para que fluya la información sin embargo no todos tienen acceso a esos canales, principalmente el personal operativo.

Recientemente han implementado la Misión, Visión y Valores, ya que anteriormente no se había oficializado alguna, por lo que los empleados no se sentían identificados, ni podían reconocerla como propia, ya que la institución no la daba a conocer.

Durante el desarrollo de la investigación, la empresa se encontraba en una fase de divulgación y endomarketing promocionando “Los Valores ASSA” a través de rótulos dentro de las instalaciones.

A nivel externo se han aperturado las redes sociales desde el año 2012. La administración de estas se ha enfocado en publicar información de activaciones en ferreterías de proveedores, información del producto y actividades del personal como carrera ASSA, Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

#### **4.1.2. Vertical, descendente y ascendente**

A nivel Vertical se utilizan: Carteleras, memos, correos electrónicos, llamadas internas a través de planta telefónica, así como una regulación de derechos y obligaciones por medio del “Reglamento Interno”.

A nivel ascendente, los colaboradores reportan a sus jefes inmediatos directamente sobre problemáticas de su área y en el caso de problemáticas o solicitudes personales se dirigen directamente al departamento de Recursos Humanos.

A nivel descendente existen 14 Jefaturas que son los encargados de gestionar su área con base en resultados y estatutos normados por Recursos Humanos. En información proporcionada por Recursos Humanos, se hace la acotación de que algunos jefes son más autocráticos que otros, lo cual puede repercutir en



ambientes laborales tensos. Esta información se respalda en las encuestas al mostrar que en la pregunta tres del cuestionario dos anexo dos dirigido a colaboradores, ante la pregunta ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo? 63% de los trabajadores contestaron “Nunca”.

#### **4.1.3. Horizontal**

A nivel horizontal ASSA promueve variedad de actividades para que sus colaboradores puedan convivir en una comunicación horizontal, recreacional, incluso académica, siendo los torneos de futbol, actividades del día del padre, la madre y convivio, espacios que permiten y promueven una mejor forma de relacionarse por parte de sus trabajadores.

#### **4.1.4. Circular**

La comunicación circular en ASSA se da en diversos ambientes donde la cordialidad y el respeto conviven, la gente de ASSA se autonombre “gente amable” y la encuesta dirigida a colaboradores en la pregunta número 6 “¿La gente es amable en ASSA?” recibiendo un 74% de aprobación en la categoría “Mucho”.

#### **4.1.5. Comunicación en crisis (a nivel interno)**

En caso de emergencia ASSA cuenta con comités o brigadas de apoyo que tienen un protocolo de salida al momento de alguna eventualidad.

Este plan de seguridad industrial es vital en la institución en caso de alguna emergencia, sea este incendio, terremoto, etc. Aunque existe diseñado este plan, la empresa no promueve constantemente simulacros.

### **4.2. Análisis de la comunicación externa**

#### **4.2.1. Usuarios**

En ASSA se cuenta con una cartera de clientes que pertenecen al público objetivo de la construcción y la ferretería. Durante más de 55 años estos clientes han sido muy frecuentes con compras mensuales, trimestrales o por proyecto, la época del año también influye en la demanda del producto.

Los usuarios de ASSA se dividen en agentes de la construcción, y ferreteros, con trayectoria en el mercado de hasta tres generaciones. Es decir, existen ferreteros que sus padres compraban en ASSA desde hace 40 años y han continuado en el negocio como un legado generacional a nivel familiar.

Los usuarios también son de las distintas áreas del interior del país. Por lo cual, para ASSA es prioritario el despacho puntual de sus productos para estos clientes, que muchas veces llegan a pernoctar para recibir sus pedidos con prontitud.

Surge también un pequeño, pero creciente caudal de clientes que compran en ASSA pequeñas varillas de hierro que sirven para realizar macetas, manualidades o trabajos artesanales.

Los usuarios de ASSA se dividen en:

**Tabla 1: Usuarios ASSA**

<b>Por Frecuencia</b>	<b>Por Región</b>	<b>Por tipo de Comercio</b>
<b>Compras Semanales</b>	Occidente (Chimaltenango, Sololá, Quetzaltenango, San Marcos)	Construcción (Casas, edificios, pozos, presas, pilas)
<b>Compras Mensuales</b>	Centro y Sur (Departamento de Guatemala, Escuintla, Suchitepéquez)	Ferretería (Distribuidores)
<b>Compras Trimestrales</b>	Oriente (Zacapa, El progreso)	Trabajos Artesanales
<b>Compras por Proyectos</b>	Centroamericanos (Salvador, Honduras, Nicaragua.	

Fuente: Tabla 1 Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de ASSA. Junio de 2015

#### **4.2.2. Instituciones**

Algunos de los distribuidores autorizados del producto líder de ASSA (el hierro del rayo) son:

- DIDEASA
- FFACSA
- Salvaje, S.A.
- La Bendición
- DIDISA
- CECOCO

ASSA, maneja donaciones y becas de estudio para estudiantes de la Universidad del Istmo, quienes, con una frecuencia de dos veces por año abren sus puertas a estos, para realizar prácticas o visitas técnicas con fines académicos.

ASSA hace donaciones constantes a la Fundación guatemalteca para niños con sordo ceguera Alex - FUNDAL sus aportes ayudan al funcionamiento de los centros de rehabilitación.

La institución también colabora económicamente con los Bomberos Municipales sus aportes económicos ayudan al mantenimiento de unidades y equipo de dicha entidad humanitaria.

Una vez al año la empresa realiza un bazar interno para recaudar fondos para donarlo a instituciones benéficas, cada año cambian de beneficiario.

#### **4.3 Análisis de la identidad corporativa**

En entrevista realizada a una fuente de Recursos Humanos, se hace la acotación que en los últimos climas organizacionales se ha denotado poca motivación del personal.

Por lo cual, se reconoce que la rotación, accidentes y un posible clima laboral hostil pueden hacer que la identidad corporativa actualmente no sea un objetivo cumplido o no abordado integralmente.

La identidad de Aceros Suárez se remonta a sus inicios, hace 55 años de mano de Don Humberto Suarez, quien se caracterizó por ser un jefe con personalidad de liderazgo paternal. De esta manera creó grupos de trabajadores muy leales a la empresa y en especial a su persona.

El crecimiento de la institución, una estructura administrativa Familiar-Gerencial y la dinámica de producción, han convertido a Aceros Suárez en una empresa en la cual los procesos comunicativos puede que se hayan ido deteriorando.

#### **4.3.1. Los signos de la identidad corporativa**

- **Signos:** Entre los signos que se han observado en la institución están:

**Lingüístico:** A raíz de un taller de atención al cliente a través del teléfono, y realizado en mayo 2015, surgió la inquietud de los participantes de cómo manejar de una mejor manera el nombre de la marca. El problema radica en que la institución tiene tres formas en las cuales sus usuarios la reconocen.

Además de ello no se tiene un dato exacto de cuándo se empezó a cambiar el nombre, pero se informó que la empresa no cuenta con una agencia de publicidad permanente y más bien, quienes han trabajado en esta imagen son practicantes o free lance que por la temporalidad no le dan seguimiento, ni se han regido a un manual de imagen, las tres maneras de llamarle a la empresa según el taller de atención al cliente son:

- Aceros Suárez,
- ASSA,
- Hierro del Rayo.

**Icónico:** El nombre de la empresa Aceros Suárez está posicionada como una empresa familiar. Por ello la mística de la empresa se remonta a Don Beto Suárez, fundador de la misma. En el patio interior de la empresa se pueden observar elementos como una estatua y placas con refranes que utilizaba en el tiempo que dirigió la institución. En los últimos años la empresa ha buscado denotar una imagen más incluyente de sus colaboradores. Anteriormente los únicos elementos que definían la personalidad de la empresa, eran las historias de sus fundadores que contenían un alto énfasis en el apellido Suárez.

## Cromático

Uno de los productos líderes de Aceros Suárez es el “Hierro del Rayo”, es por ello que el ícono que acompaña al nombre ASSA (Aceros Suárez, S.A) es el de un “Rayo”, este ícono también lo acompaña o induce a entenderlo en las letras “s”, cuando se escribe ASSA.



El tipo de azul que maneja el logo es Pantone 289, el tipo de letra Iris UPC y en el área de cintillo Arial.

La empresa no maneja una sola versión de su logo, por lo que es un poco ambiguo su posicionamiento. Es necesario que la empresa cuide ese aspecto, actualmente existe una persona encargada de actualizar redes sociales y página web, sin embargo la imagen no está unificada, ya que hay múltiples publicaciones con variantes.



Fuente: Facebook de ASSA <https://www.facebook.com/Hierrodelrayo?ref=ts&fref=ts>

### 4.3.2 Las funciones de la identidad corporativa

(Costa, 2001) indica que las dos funciones de la identidad corporativa son inmediata y acumulativa. Dentro de estas dos categorías, ASSA también puede describir sus etapas de identificación con sus agentes externos (clientes) como agentes internos (colaboradores).

Desde la dimensión inmediata ASSA está posicionada como una empresa que puede brindar productos de alta calidad. Eso hace que los clientes busquen a ASSA no por precio o accesibilidad sino porque el producto es bueno. En construcción, ese elemento es vital para poder tener una relación sólida. Actualmente ASSA utiliza “activaciones” con los proveedores para dar un acompañamiento y reconocimiento a los distribuidores que defienden y promueven la marca. En el mundo de la construcción ASSA es sinónimo de Calidad.

 Aceros Suarez, S.A. ha añadido 15 fotos nuevas.  
4 de mayo · Editado ·

Les compartimos imagenes de la gran celebración del Día del Albañil que se llevó a cabo el día de ayer en instalaciones de FFACSA Chimaltenango, donde el hierro del Rayo se hizo presente para felicitar y compartir con todos los albañiles.

Así también, el team Rayo de Atletismo participó en la carrera organizada en honor a los festejados.



Desde una dimensión acumulativa, para Aceros Suárez, su marca representa prestigio ya que es en la historia del Acero en Guatemala la primera empresa en trabajarlo. Es una empresa con estabilidad en el mercado y también lo es a lo interno, ya que cuenta con gran cantidad de colaboradores que han hecho una carrera prolongada dentro de la institución.

ASSA, es una empresa que cuenta con una alta lealtad de sus integrantes, con respecto a la empresa y en especial a la Familia Suárez.

Fuente: Screenshot de Facebook ASSA, <https://www.facebook.com/Hierrodelrayo?ref=ts&fref=ts>

#### **4.4 Análisis de la imagen corporativa**

ASSA es una empresa dedicada a la fabricación de productos de la construcción, relacionados con el acero, sus trabajos cuentan con el aval de normas de calidad COGUANOR (Comisión Guatemalteca de Normas, que forma parte del sistema Nacional de la Calidad) y ASTM (Organización de normas internacionales de acuerdos voluntarios de normas técnicas para amplia gama de materiales). Por ello, es reconocida como una de las empresas con mayor trayectoria por este producto, en toda Guatemala y la región.

Su mejor carta de presentación son las múltiples construcciones (puentes, casas, presas) en donde su producto ha sido utilizado. Sus principales clientes son constructoras y distribuidores ferreteros.

ASSA es una empresa reconocida, en el mundo de la construcción, esto gracias al uso de sus productos en el medio y a la comparación de precios con su competencia.

Una fortaleza importante es que cuenta con carteras de clientes leales a la marca, que han encontrado en ASSA un buen referente de asesoría, precio y servicio, por lo que la empresa no necesita invertir mucho en publicidad, ya que la mayoría de su público objetivo no compra productos al menudeo, sino por pedidos grandes.

En el área de caja, y entrega de contraseñas de pago, existen buzones de sugerencias implementados en los últimos años; con el fin de conocer las quejas, reclamos o sugerencias de los clientes. Según el ente analista de estas, las quejas que más se han recibido son de “carácter logístico”, como entrega del producto, esta es una solicitud que proviene más de clientes del interior del país que han venido directamente por su producto. La solución inmediata es darles prioridad en el despacho, utilizando horarios de la madrugada para su entrega.

Otro tipo de quejas que se han dado, son problemáticas relacionadas con “tiempos de entrega”, analizando los diversos casos, muchas de estas quejas

están asociados a situaciones ajenas a la buena voluntad de la empresa, como bloqueos de carreteras, desastres naturales como tormentas, deslaves, o carreteras en mal estado.

#### **4.4.1 La realidad corporativa**

##### **4.4.1.1 Elementos de la imagen corporativa de ASSA**

Para la clasificación de este análisis utilizaremos el modelo de (Scheinsohn, 2004) quien afirma que son cuatro los elementos que componen la imagen corporativa. Clasificados en: la realidad corporativa, la cultura corporativa, la identidad corporativa y la comunicación corporativa.

##### **4.4.1.2 Realidad corporativa**

Denominamos “Realidad Corporativa” al conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación. La realidad corporativa, está constituida por datos objetivos y por hechos reales, es el terreno de lo fáctico.

Los elementos que la representan son:

- Actividades,
- propósitos,
- recursos,
- estructura organizacional,
- infraestructura,
- entidad jurídica,
- situación económico-financiera, etc.

Para Scheinsohn esta clasificación se puede sintetizar desde el análisis de la misión, visión, objetivos, destrezas y cuerpo corporativo.

Desde el análisis de esta síntesis Aceros Suárez de Guatemala, tiene como objetivo principal “Construir producto de alta calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes, gracias al trabajo disciplinado, honrado y sacrificado de sus colaboradores”.



La empresa se caracteriza por cumplir sistemáticamente con sus metas de producción, siendo incluso en las temporadas altas la época en la que se contrata más personal para alcanzar estos objetivos. En cuanto a algún producto que no cumpla con los requerimientos o estándares de la institución este producto desechado se ha convertido en otro tipo de venta para otro tipo de público objetivo. Ya que las varillas de acero que no aprueban el examen de calidad; se venden a artesanos que encuentran en este producto un elemento ideal para sus obras.

La institución también cuenta con un estricto protocolo de seguridad interno que solicita al colaborador la revisión de sus pertenencias al salir de la planta, esto con el objetivo de que no se hurten piezas de la maquinaria o insumos. Los casos de robo son muy inusuales en la empresa por lo que la filtración en la selección del personal por parte de recursos humanos, es bastante idónea para lo que se requiere.

La visión de la institución es convertirse en la empresa más eficiente de la industria siderúrgica a nivel nacional y centroamericano. Actualmente ASSA es referente de las empresas más sólidas y confiables en esta industria a nivel nacional, por su trayectoria de más de 50 años y a nivel regional por los proyectos de construcción en los que han creído constructoras a nivel centroamericano.

Desde enero 2015, se ha implementado la cultura de los valores ASSA (Responsabilidad, honestidad, disciplina, respeto) que tienen como objetivo presentarle al colaborador el “cómo” se puede alcanzar la misión y visión de la entidad. Estos valores se promueven para que se vivan o se sigan practicando como hasta ahora. El motivo de su creación es centrarse en lo positivo del trabajo del colaborador y no en una forma de evaluarlo y señalarlo. Se busca promover una cultura basada en la proactividad de vivir los valores que las distintas gerencias han determinado como prioritarios.

En infraestructura, ASSA cuenta con instalaciones propias, ubicadas en 42 calle 22 -22 zona 12 Ciudad de Guatemala, un área de parqueo para 30 vehículos, 60 computadoras, área de comedor, baños, sala de capacitaciones. El área administrativa ha procurado crear cubículos hechos con divisiones de tabla yeso, y en la medida que se requiere, los ha ido ampliando, cada unidad cuenta con oasis de agua para su personal.

Todo personal administrativo que tiene acceso a computadora de la institución cuenta con un correo electrónico direccionado al Outlook con la terminación @assa.com.gt. El internet de la empresa está restringido al uso del correo.

Otra forma de comunicación utilizada a lo interno es la planta telefónica con un aproximado de 30 extensiones.

Por normas de seguridad industrial, se ha prohibido el uso del teléfono celular dentro de la institución. Actualmente el portal web que se comparte y el que las personas utilizan para conocer sobre ASSA, es [www.assa.com.gt](http://www.assa.com.gt)

#### **4.4.1.3 La cultura corporativa**

La cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrollan en el seno de la organización, con sus propias lógicas y dinámicas.

La cultura corporativa les proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco.

La cultura ha de ser considerada como un hecho fáctico. No es lo que la dirección pretenda instaurarla como dinámica interna, sino que es lo que es, guste o no. (Scheinonh, 2004)

En mesas de diálogo en metodología grupos focales realizados en junio 2015, los colaboradores de ASSA se auto determinan como una empresa en donde el personal es amable.

También se puede considerar que hay una alta conciencia por alcanzar objetivos de producción, viendo la lealtad y disponibilidad de los colaboradores a quedarse a realizar horas extras en tiempo de producción alta.

En estas mismas mesas de diálogo se habló de la falta de expectativas de crecimiento dentro de la empresa, debido a que no existen incentivos económicos o una clara política de escalas salariales. En el área operativa, el trabajo es muy específico y no varía, por lo que la frase “no se puede aspirar a más”. Es una clara opinión de personal operativo, que entre sus características de perfil solicitado por recursos humanos, son personas con pocos estudios en una edad entre 20 a 35 años.

La cultura corporativa se ha ido formando a través de tradiciones que le permiten al colaborador interactuar con compañeros de otras áreas, o bien ha generado un espacio que le permite crear un vínculo afectivo hacia la institución. Algunas de las actividades que se hacen a lo largo del año para alcanzar este objetivo son: Día de la madre, día del padre, día del albañil, día de la familia, árbol navideño ASSA, convivio y torneo de fútbol (este último realizado con equipos conformados por miembros de distintas áreas de la empresa).

En entrevista al gerente de Recursos Humanos (López, mayo 2015), hace énfasis en que “estas actividades son las que más recuerda todo colaborador al salir de la institución”, “estas actividades son las que permiten que la empresa se vea más que un trabajo”. Por ello año con año, la institución invierte una cantidad económica considerable para poder realizarlas.

Parte de la cultura corporativa es la capacitación del personal administrativo, la cual es orientada a talleres de servicio al cliente, ventas, y motivación. Recientemente se han implementado clases de zumba después las cinco de la tarde los días viernes. Siendo esta una iniciativa focalizada al personal femenino, que en la empresa es una minoría y muchas veces no están

incluidas en eventos como los torneos de fútbol que son la propuesta focalizada en hombres población mayoritaria en ASSA.

Una restricción de contratación de personal es, contratar personas que hayan trabajado en la competencia. Esto, debido a la mala experiencia de deslealtad en el pasado. Ya que la formación de otras empresas de acero ha sido con ex empleados de ASSA.

#### **4.4.1.4 La identidad corporativa**

Es “aquello con lo que la empresa ha nacido, y aquello en lo que la empresa se ha convertido, pero sobre todo, aquello que la empresa decide ser.” (Scheinsohn: 1998).

Para la empresa es importante la retención de su personal; la institución cuenta con colaboradores que han laborado por más de 25 años en ASSA. Lo que confirma que es una empresa estable.

ASSA promueve la estabilidad, y valora a su personal leal, los colaboradores pueden sentirse identificados con la empresa debido a que esta invierte en ellos. De esta forma comprende y adopta sus procesos y su principal interés es replicar y mejorar dentro de la empresa.

ASSA se ha convertido en el mercado como referente de calidad en sus productos, la cual desea proteger a través de la lealtad de su personal que se siente satisfecho de alcanzar esos niveles de estándares de la industria siderúrgica.

### **4.5 La comunicación corporativa**

#### **4.5.1 Comunicación en crisis (a nivel interno y externo)**

Por el tipo de producción que realiza Aceros Suárez, la seguridad industrial es un factor importante y de interés prioritario de todos los integrantes de la empresa. Los accidentes por mal uso de equipo, o por no utilizar equipo de protección, pueden ocasionar no solo accidentes personales, sino alguna

tragedia. En este tipo de situaciones, la empresa se puede encontrar en un nivel vulnerable de alerta por prevención.

Para prevenir accidentes, Aceros Suárez cuenta con una brigada de bomberos creada por la misma institución, además se socializa la información de acción inmediata por medio de simulacros, circulares o capacitaciones, para saber qué hacer al momento de un accidente industrial.

La identificación de alarmas es parte del objetivo de mantener un estado de prevención activo, para ello también se cuenta con un “comité de emergencia industrial”. Que recibe directrices de un ingeniero capacitado en seguridad industrial, y que en caso de una emergencia es el único que puede dar declaraciones a la prensa o los medios de comunicación, actuando como vocero en nombre de la institución.

#### **4.6 FODA**

El análisis FODA se hizo en base a los resultados de las encuestas, entrevistas, grupos focales y observación directa.

Las principales fortalezas identificadas fueron, que ASSA cuenta con estabilidad y prestigio dentro del mercado laboral del acero, lo cual le permite poca rotación de personal y un desempeño de más de 50 años de estabilidad en Guatemala y expansión en Centroamérica. Cuenta con instalaciones adecuadas, tecnología de punta y los mejores salarios comparados con la competencia.

En cuanto a las debilidades, se determinó que hay inconformidad de los colaboradores a los tratos de algunos jefes. También existe la percepción de que no se puede “crecer” dentro de la empresa y que los estudios o análisis donde se pide su opinión no cuentan porque no hay cambios.

La creación de nuevas sedes, capacitación del personal para proyectos nuevos, la definición de una política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), son algunas de las oportunidades identificadas.

Por último las amenazas encontradas fueron los accidentes laborales, un incremento de rotación por baja temporada.

A continuación se presentan cuadros de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que además incluye las alternativas identificadas entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y entre debilidades y amenazas.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1 Es una empresa estable. Con buena reputación y credibilidad en el mercado.	D1 El personal aduce que no existe un trato respetuoso de parte de algunos jefes.
F2 Sus instalaciones permiten trabajar de forma adecuada.	D2 El personal no ve oportunidades de crecimiento en la empresa.
F3 Cuenta con tecnología de punta para la realización del trabajo operativo.	D3 Ocurren accidentes por indisciplina en el uso de equipo de protección por parte del personal.
F4 Hay poca rotación de personal.	D4 Algunos jefes no saben cómo ser específicos o concretos a la hora de dar una instrucción.
F5 El personal se siente en un ambiente laboral agradable.	D5 No se le ha dado seguimiento a los resultados de medición de climas organizacionales anteriores.
F6 Cuentan con inducción de personal.	D6 No cuentan con un plan de comunicación institucional.
F7 En comparación a otras empresas de la misma línea de producción, ASSA cuenta con los mejores salarios.	
F8 ASSA realiza donaciones a distintas entidades sociales.	

Fuente: Tabla 2 Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de ASSA. Junio de 2015

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>O1. Cartera de clientes a nivel nacional y regional.</p> <p>O2. Mas sedes de ASSA en el interior del país.</p> <p>O3. Capacitación al personal.</p> <p>O4. Política definida de RSE.</p> <p>O5. Unidad de comunicación interna.</p>	<p>A1. Accidentes laborales,</p> <p>A.2 Rotación de personal, operativo, tomando en cuenta que la estabilidad es mayormente en personal administrativo.,</p> <p>A.3 Temporadas bajas de construcción.</p>

Fuente: Tabla 3 Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de ASSA. Junio de 2015

<b>Alternativas Fortalezas/Oportunidades</b>	<b>Alternativas Debilidades/Oportunidades</b>
<p>F1, F4, F5 – O3,O4,O5 ASSA es una empresa reconocida en el ámbito de la construcción, aunque ya desde años atrás realiza obras de caridad, y no invierte en publicidad, una política “definida” de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual consiste en obras sociales a instituciones benéficas, patrocinios o becas. Lograría expandir más el conocimiento de su marca y brindarle a sus colaboradores una nueva experiencia de servicio, dándole un sentido humano a la industria del acero.</p> <p>F4 ,F6,F7- O5 El que sea muy baja la tasa de rotación de personal permite que una unidad de comunicación interna pueda interactuar de una forma constante con ellos, y así poder realizar proyectos que incentiven, motiven e incluso diviertan al personal, lo cual vendría a sumar a las estrategias ya definidas y exitosas de recursos humanos. Una unidad de comunicación interna puede incidir en el clima laboral de la empresa, promocionando así la identidad hacia la institución.</p>	<p>D1,D4,D5 - O3 Es importante que los jefes cuenten con capacitación de “relaciones humanas” y “comunicación asertiva” como parte del desarrollo de las capacidades gerenciales que exige su puesto.</p> <p>D3 - O3, O5 Por ser personal con pocos estudios, es posible que la “asertividad” en las capacitaciones no se esté dando de la manera más didáctica. Una unidad de comunicación podría promover la prevención, a través de una constante repetición de productos audiovisuales que le permitan al personal entender la importancia de su seguridad industrial.</p> <p>D3 - O3, O4 Si entre el plan de responsabilidad social empresarial ASSA apoyara la formación académica, cursos libres, talleres de sus trabajadores operativos; la motivación del personal con menos estudios, podría cambiar su percepción con respecto a las oportunidades dentro de la empresa.</p> <p>D5,D6-O5 Anteriormente Recursos Humanos ha realizado medición de clima organizacional, no se le ha podido dar seguimiento a los resultados, debido a que las deficiencias presentadas son de carácter comunicacional. Crear una unidad de comunicación interna bajo la directriz de RH, daría seguimiento y solución.</p>

Fuente: Tabla 4 Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de ASSA. Junio de 2015

<b>Alternativas Fortalezas/Amenazas</b>	<b>Alternativas Debilidades/Amenazas</b>
<p>F1,F2,F3,F4,F5,F6 - A1 La empresa cuenta con muchas fortalezas a su favor para evitar accidentes laborales, según el diagnóstico, se dan mayormente por indisciplina y falta de concentración del personal. Es importante que también existan sanciones educativas al trabajador que no respete las normas de seguridad industrial, esto con el fin de generar conciencia colectiva.</p> <p>F1,F4 –A2,A3 La empresa es muy estable debido a que la industria en la que se desempeña también lo es, sin embargo la macroeconomía podría afectar en algún momento este mercado y ocasionar un debacle. La institución debiese contar con políticas muy definidas que permitan la recontratación o reajustes temporales.</p>	<p>D3 –A1 Aunque la principal razón de estos accidentes sea la indisciplina, la empresa tiene una gran responsabilidad en lo que suceda dentro de sus instalaciones. El no contar con cámaras de vigilancia en distintos puntos podría ocasionar una demanda fuerte a la empresa por no prevenir.</p> <p>D1,D2,D4,D5,D6 - A2 Una de las políticas de contratación de ASSA es la de no contratar personal que haya trabajado en la competencia. Esto con el afán de que no se filtre información de los procesos de ASSA. El no resolver las problemáticas que exige el personal, deja en una alta vulnerabilidad a la empresa de perder a su personal y que este vaya a trabajar a la competencia; puesto que no se sabe cuáles son las políticas de contratación de estas.</p>

Fuente: Tabla 5 Creación propia, en el marco del Diagnóstico de comunicación de ASSA. Junio de 2015

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

##### 4.7.1 Alternativas entre fortalezas y oportunidades

###### F1, F4, F5 – O3, O4, O5

Actualmente, ASSA colabora en varios ámbitos sociales y académicos, sin embargo, más allá de una decisión mercadológica, sus aportes han sido orientados a ayuda de forma altruista en donde el protagonismo no es una prioridad. El definir una política o un programa de RSE puede sumar a una imagen corporativa que no invierte en publicidad y a la vez involucraría al trabajador a vivir la experiencia de servir, dar, donar. Como parte de eventos que van desarrollando cultura e identidad en la institución.



#### **F4 , F6, F7- O5**

En el presente, ASSA ya maneja distintas vías y estrategias de comunicación para promover la unidad y la cohesión entre departamentos. Sin embargo, la unidad encargada actualmente, es Recursos Humanos. La formación y expertis de este personal está orientado a la capacitación, selección y reclutamiento de personas, no de estrategias de comunicación. Desde la opinión del gerente de Recursos Humanos, esta debe ser una función de un comunicador que sepa técnicas de publicidad.

Una unidad de comunicación interna dentro de ASSA crearía una conexión entre el área administrativa y la operativa. A través de estrategias y recursos, propios de la ciencias de la comunicación. La viabilidad existe en la medida en que recursos humanos delegue o se deje asesorar.

#### **4.7.1.2 Alternativas entre debilidades y oportunidades** **Alternativas Debilidades/Oportunidades**

##### **D1, D4, D5 - O3**

En ASSA existen manuales de puesto desde la perspectiva de, qué se hace en el área, más no se habla de las competencias que se necesitan para desempeñarlo. El respeto, la asertividad y una comunicación de doble vía, no solo amplía la apertura de la institución a los colaboradores, sino se abre una oportunidad importante para que el personal operativo pueda sugerir cambios, nuevos procesos, o en general darnos su opinión, todo depende de lo receptivo que seamos y esa es una competencia que debemos explorar y fortalecer en todos los jefes inmediatos que para alcanzar este objetivo deben de procurar ser más receptivos.

##### **D3 - O3, O5**

Por el tipo de industria que se trabaja, la institución es vulnerable a accidentes laborales, evitarlos en un 100% podría ser imposible, por ello es importante redoblar esfuerzos para que la “cultura organizacional” viva la prevención de una forma responsable. Esta

información puede ser constante a través de medios de comunicación internos, donde se señalen las consecuencias de ciertas acciones, o bien se felicite, se exhorte, se valore, las acciones asertivas para contrarrestar esos accidentes.

#### **D3 - O3, O4**

El historial de los climas organizacionales de años pasados, y las mesas de diálogo, determinan que existe una población de colaboradores que no aspiran a seguir creciendo dentro de la empresa, estos mismos son los que señalan que existen relaciones laborales desgastantes con algún superior.

Retener a este personal en el mediano plazo, es complicado con esas condiciones. Por ello si la empresa desea retener a este personal, debería incurrir en ofrecer, algunos beneficios extracurriculares que sumados provocarían un mejor ambiente laboral.

#### **D5, D6 - O5**

Una unidad de comunicación interna ayudaría a dinamizar el ambiente laboral; sin embargo, esta requiere de por lo menos tres personas. Una opción viable para que en el corto plazo puedan verse resultados, es tomar esta iniciativa como un proyecto piloto en donde se requerirían los servicios de una empresa externa.

### **4.7.1.3 Alternativas entre fortalezas y amenazas**

#### **Alternativas Fortalezas/Amenazas**

#### **F1, F2, F3, F4, F5, F6 - A1**

La empresa cuenta con un protocolo de respuesta inmediata que le permite reaccionar en caso de incendio. Sin embargo, en caso de terremoto, no existen medidas preventivas, sobre todo en cantera; donde el espacio necesita una remodelación o una adecuación para salida de emergencia.

### **F1, F4 –A2, A3**

Aunque la industria de la construcción en Centroamérica no ha presentado bajas en los últimos años, políticas como tratados de libre comercio, o que afecten los mercados nacionales podrían ser también una amenaza a un mercado tan estable como lo ha sido ahora la construcción. Empresas como ASSA deben procurar lobby político desde sus gremiales, por medio de eventos, convenciones, foros, que les permita identificarse como un grupo proactivo dentro de la economía nacional.

#### **4.7.1.4. Alternativas entre debilidades y amenazas**

##### **Alternativas Debilidades/Amenazas**

###### **D3 –A1**

Deben crearse protocolos de seguridad más estrictos, a la vez capacitar al personal con más rango, en la formación de brigadas de apoyo. La seguridad industrial debe ser una prioridad en la cultura de la institución.

###### **D1, D2, D4, D5, D6 - A2**

A pesar de ser una empresa que dentro del medio tiene las mejores retribuciones económicas, es necesario crear escalas salariales dentro de la institución o más incentivos para retener al personal.

### **4.8 Factores influyentes**

#### **4.8.1 Directos**

Si bien no se cuenta con publicidad de alto costo, ASSA sí realiza activaciones con los clientes más frecuentes y sus distribuidores autorizados, además cuenta con un sistema de comisiones por venta que favorecen a todo aquel proveedor que es leal a la marca.

Un factor directo de las ventas de la empresa es el resultado del trabajo y la estrategia del departamento de ventas.

Una forma en la cual puede afectar los objetivos de la institución es el “precio” que este manejando la competencia.

Una baja en la temporada de construcción también puede ser un factor que afecte los objetivos de la empresa.

#### **4.8.2 Indirectos**

El producto que maneja Aceros Suárez no es un producto para un público general, debe ser focalizado a constructoras o agentes de la construcción y ferreteros, el costo de la publicidad para grandes públicos es muy alto (televisión, vallas publicitarias) por lo que la forma en que ASSA se ha posicionado, es a través del prestigio que genera la marca en el tiempo y en la calidad de su producto, que ha sido parte de grandes obras como edificios, puentes, entre otras.

Su reputación es el resultado de la recomendación de los clientes, usuarios y colaboradores, es un boca a boca que es difícil de medir por lo ambiguo que puede ser. Sin embargo se acredita el éxito de su buena imagen al ser, durante más de 50 años, parte de grandes obras de la construcción donde se ha utilizado su producto.

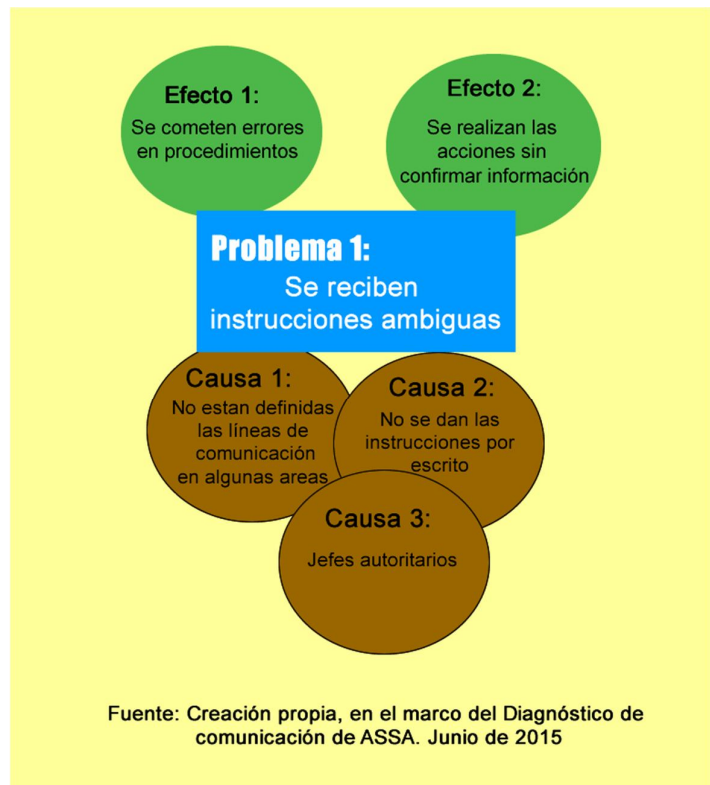
Algunos factores indirectos que pueden incidir de forma negativa, son: la lejanía de algún proyecto para poder llevar el producto, la decisión de logística que le corresponde a la constructora y que pueda descartar a ASSA por las distancias que esta impliquen.

#### 4.9 Árbol de problemas

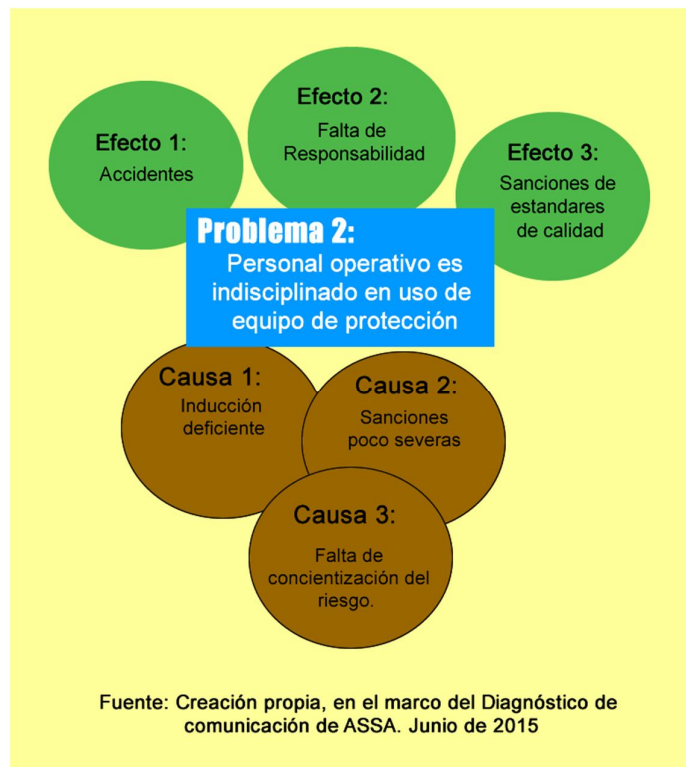
En el mes de junio de 2015, por medio de la observación, discusiones institucionales y mesas de diálogo, se priorizaron cuatro problemas.

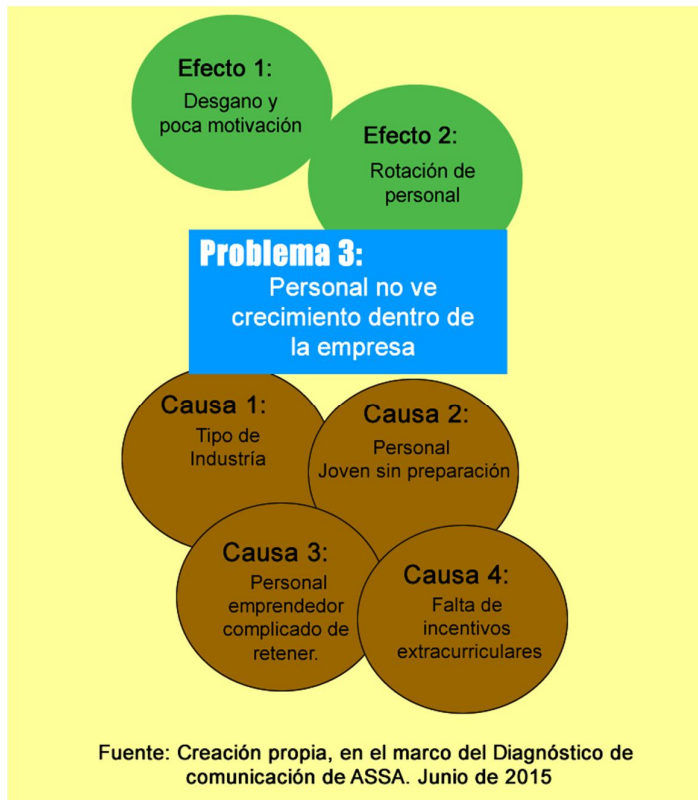
Cada uno especifica qué problema es el que se analiza.

El primer árbol describe el problema “Se reciben instrucciones ambiguas”

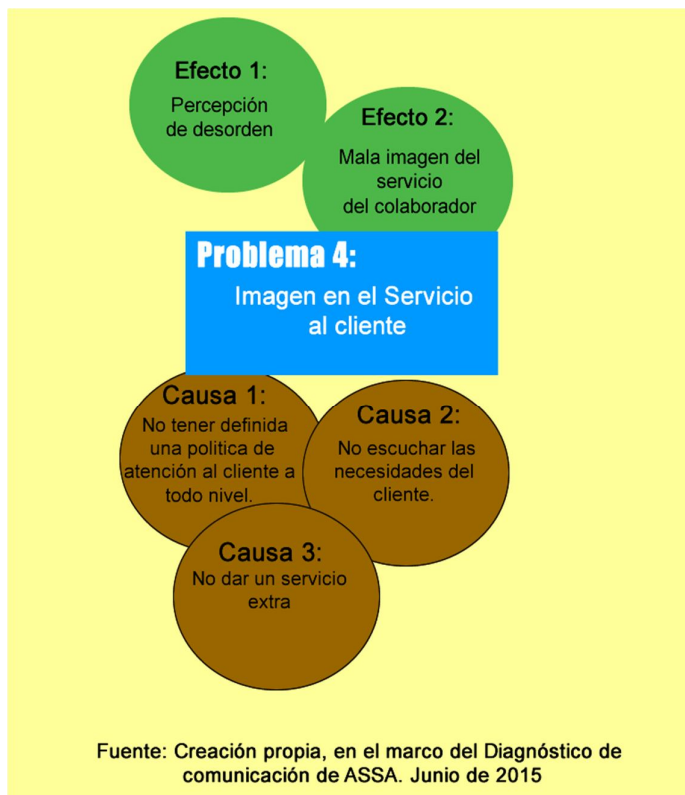


El segundo árbol, presenta el problema “Personal operativo es indisciplinado en uso de equipo de protección”





El tercer problema analizado fue “Personal no ve crecimiento dentro de la empresa”.



El cuarto problema analizado fue “ Imagen en el servicio al cliente” basado en las percepciones de clientes que denotan la comunicación externa de la empresa.

#### 4.10 Determinación de prioridades comunicacionales

A continuación se presenta un cuadro que detalla las prioridades comunicacionales, basadas en los problemas encontrados, en la segunda columna se incluyen algunas soluciones posibles, y en la última, las funciones de la comunicación que sirven de fundamento a las prioridades identificadas.

No.	Problema	Posible (s) Soluciones	Función de la comunicación que sirve de fundamento
1	Se reciben instrucciones ambiguas	Definir líneas de comunicación.  Capacitar al personal de Jefatura en asertividad.  Formalizar las instrucciones por medio de correos o memos.	Función Fáctica o de implicación  Función metalingüística  Función retórica
2	Personal operativo es indisciplinado en uso de equipo de protección	Crear una inducción más específica y asertiva, que permita concientizar al personal de los riesgos que corre con la indisciplinada.  En el reglamento interno, normar sanciones más exigentes.  Crear campañas internas de concientización.	Función referencial o cognoscitiva  Función Connotativa o conmitiva  Función poética o estética
3	Personal no ve crecimiento dentro de la empresa	Que la empresa promueva un programa de incentivos que permita motivar al personal.	Función emotiva expresiva.

Fuente: Creación propia, en el marco del diagnóstico de Comunicación de ASSA, Junio 2015

## CAPÍTULO 5

### 5. Propuesta de Estrategia Comunicación Organizacional

#### 5.1. Justificación

La estrategia de comunicación que se ha propuesto a la empresa ASSA, está basada en el diagnóstico situacional de la institución, para la cual se aplicaron instrumentos de investigación; tales como: encuestas, observación, grupos focales y entrevistas con personajes claves de la organización.

Estos elementos permitieron el diseño y desarrollo de productos para sintetizar la realidad, estos fueron: el análisis de FODA y árbol de problemas. Los mismo permiten entender las bases de la estrategia a implementar.

ASSA es una empresa que inicia funciones con una estructura familiar, con el tiempo por el tipo de industria llega a crecer y establecerse en el mercado del acero en Guatemala. La estabilidad que ha generado es su principal fortaleza debido a que existen colaboradores con más de 15 o 20 años laborando para esta. Ellos, se han convertido en el referente del modelo de colaborador para ASSA ya que llenan las expectativas de lealtad, servicio, trabajo y profesionalismo, valores que se desean continúen sosteniendo el buen prestigio de la empresa.

Anualmente Recursos Humanos invierte en actividades de formación y recreación que sin una estrategia de comunicación específica han logrado resultados de comunicación horizontal. Es importante que esta estrategia sume a los objetivos que este departamento ejecuta, de manera que los resultados sean más satisfactorios.

En los estudios realizados para el diagnóstico, los principales problemas de comunicación interna provenían de falta de comunicación asertiva entre jefes y colaboradores, en el caso de instrucciones ambiguas, y de empleados a jefes en el caso de falta de responsabilidad a usar el equipo de seguridad de una



forma adecuada. También fue detectada en la comunicación horizontal, algún tipo de inconformidad, relacionada con la motivación dentro de la institución. A nivel de comunicación externa, las necesidades de los clientes denotaron falta de servicio al cliente y una adecuada atención vía telefónica.

Inducción, carteleras, eventos, han sido parte de una estrategia administrativa que tiene como fin promover un ambiente laboral agradable y de interés para el colaborador. En cuanto a soluciones a lo externo de la institución las capacitaciones han sido parte de fomentar un buen servicio en los colaboradores; sin embargo estas conductas o protocolos de atención no han sido estandarizados.

La empresa ha sido proactiva en tratar de dar soluciones inmediatas a los problemas que con frecuencia revelan los estudios de clima laboral que año con año realiza recursos humanos. Sin embargo sus acciones, no dejan de ser administrativas y a la vez los esfuerzos aislados de una estrategia de comunicación que en primera instancia buscaría empoderar esas acciones y hacerlas más visibles para que el mensaje tenga un impacto esperado.

## **5.2. Objetivos**

### **5.2.1 Objetivo General**

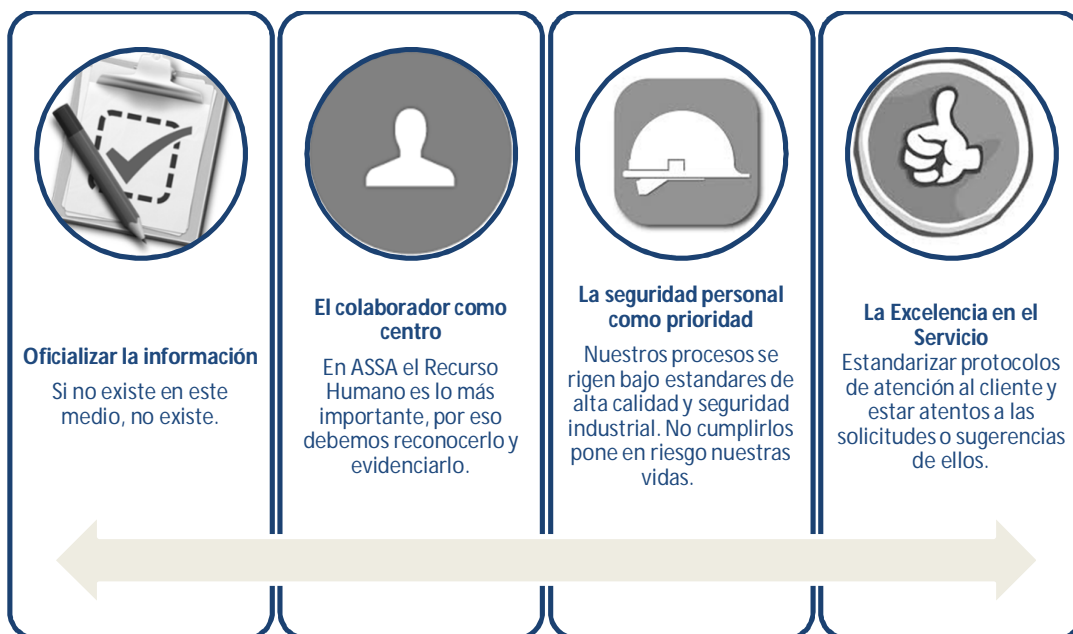
Crear en ASSA un sistema de comunicación interna que permita ser asertivo en la comunicación ascendente y descendente de la institución. Que permita promover y fomentar la identidad dentro de una cultura organizacional definida.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los distintos esfuerzos administrativos de ASSA respecto a clima organizacional, impulsándolos a través de un canal de comunicación.
- Impulsar un canal de comunicación interno en formato audiovisual, que muestre noticias, instrucciones, procesos y protocolos de ASSA.

- Identificar “modelos” de valores, trabajo, conductas a seguir, y producir materiales audiovisuales de historias de vida de los colaboradores que llenan este perfil.
- Evaluar el impacto del medio de comunicación interno a través de un buzón de sugerencias físico y virtual que retroalimente la opinión del público objetivo.
- Coordinar un sistema de trabajo entre Recursos Humanos y distintas áreas de la empresa que permitan fortalecer y actualizar el canal de comunicación implementado.

### 5.2.3 Ejes de Trabajo



Fuente: Elaboración propia en el marco de la realización de la estrategia de comunicación de ASSA, Septiembre 2015.

### 5.3. Público objetivo

- Público Interno:

Recursos Humanos  
Personal Administrativo  
Personal Operativo  
Ventas

- Publico Externo:

Clientes

Proveedores

#### **5.4. Propuesta**

La propuesta estratégica tiene como punto de partida el diagnóstico situacional que da como resultado cuatro problemas a resolver. Estos son:

- Problema 1: Instrucciones ambiguas,
- Problema 2: Indisciplina con Normas de Seguridad
- Problema 3: Falta de Motivación en el personal y
- Problema 4: Imagen en el servicio al cliente.

Anualmente la empresa realiza acciones en pro de compensar problemas detectados en el clima organizacional. Sin embargo carecen de estrategia de comunicación.

La propuesta que se presenta a ASSA viene a sumar a los esfuerzos que esta realiza año con año, con la creación de un medio de comunicación interno, en formato audiovisual que en plan piloto estaría de forma permanente en la recepción de Recursos Humanos, en donde ocasionalmente y con frecuencia los trabajadores de todas las áreas visitan por trámites, permisos, o cualquier consulta administrativa.

En el caso del primer y segundo problema este medio de comunicación interno, publicará todas las noticias relevantes que con regularidad se presentan en las carteleras que están distribuidas en distintos lugares de ASSA. Se ha determinado la importancia de hacer visual el uso correcto de casco, guantes, lentes al momento de trabajar. Sin embargo aunque existen afiches que muestran el uso correcto, es de mucho valor para la empresa

mostrar las consecuencias de las malas prácticas. Que muchas veces parten de pequeños detalles.

Este medio de comunicación aboga por la persuasión, basado en el modelo epistemológico de Bandura que permitiría al colaborador de ASSA obtener mediante un aprendizaje vicario (de Observación) reflexiones e información asertiva.

En el caso del problema tres el medio de comunicación apuesta por la motivación de un aprendizaje vicario, o el reconocimiento de un aprendizaje de acción que en este caso sería evidenciar las buenas actitudes, trabajo y valores de trabajadores “modelo” de la institución.

Finalmente en el caso del problema cuatro, este medio de comunicación promoverá constantemente un protocolo de servicio al cliente que enfatiza en prácticas cotidianas como un saludo respetuoso y servicial a los clientes tanto personal como vía telefónica o por correo electrónico y soluciones a problemas de logística que requieran una acción extra del colaborador.

La propuesta responde a cuatro ejes de trabajo que buscan oficializar la información, para que esta deje de ser ambigua, estas líneas de acción buscan poner al colaborador como centro de la organización, valorándole, reconociéndole y también protegiéndole, dado que su seguridad personal dentro de la empresa es prioridad de ASSA. Todos estos elementos abordados, darán como resultado una cultura organizacional definida. Y a la vez colaboradores, informados, motivados e identificados con la empresa que por ende procurarán un servicio de excelencia.

## 5.5. Matriz de coherencia

**Objetivo General:** Crear en ASSA un sistema de comunicación interna que permita ser asertivo en la comunicación ascendente y descendente de la institución. Que permita promover y fomentar la identidad dentro de una cultura organizacional definida.

- Identificar los distintos esfuerzos administrativos de ASSA respecto a clima organizacional, impulsándolos a través de un canal de comunicación.
- Impulsar un canal de comunicación interno en formato audiovisual, que muestre noticias, instrucciones, procesos y protocolos de ASSA.
- Identificar “modelos” de valores, trabajo, conductas a seguir, y producir materiales audiovisuales de historias de vida de los colaboradores que llenan este perfil.
- Coordinar un sistema de trabajo entre Recursos Humanos y distintas áreas de la empresa que permitan fortalecer y actualizar el canal de comunicación implementado.

Problema	Producto	Objetivo de comunicación	Tipo de mensaje	Grupo Objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Se reciben instrucciones ambiguas,	<b>Noticias ASSA</b> , este es un segmento dentro del canal de comunicación de ASSA.	Informar al colaborador, sobre noticias generales de su interés en la empresa, tales como cambio en procesos, fechas límites, tramites, nuevas plazas, servicio social.	Informativo	Publico interno	Capsula audiovisual al informativa, en canal interno de tv.	Q3500
Indisciplina con normas de Seguridad	<b>Campaña de sensibilización</b> Este es un segmento dentro del canal de comunicación de ASSA.	Producir material audiovisual que describa las consecuencias de no utilizar el equipo de seguridad, así como malas prácticas.	Formativo	Publico interno	Vídeo inductivo y capacitación	Q3000

<b>Problema</b>	<b>Producto</b>	<b>Objetivo de comunicación</b>	<b>Tipo de mensaje</b>	<b>Grupo Objetivo</b>	<b>Medio de difusión</b>	<b>Presupuesto</b>
Falta de motivación del personal	<b>Historias de vida</b>	Evidenciar mediante historias de vida con testimoniales, el reconocimiento a la labor de trabajadores de la empresa. Para la selección de las personas modelo se deberá realizar por medio de una guía que permita interactuar opiniones entre compañeros de trabajo.	Formativo	Publico interno	Capsula audiovisual, Grupos focales y dosificación de guía	Q1200
Mala atención al cliente	<b>Protocolo de atención al cliente</b>	Producir material audiovisual que permita al trabajador establecer un protocolo de atención al cliente, en palabras, frases, y procedimientos al momento de su servicio.	Informativo	Publico interno – Publico Externo.	Fascículo impreso y virtual	Q2200
Imagen corporativa, reconocimiento del personal	<b>Reedición vídeo corporativo Assa</b>	Promover una imagen corporativa donde el colaborador es el centro de la organización.	Publicitario	Publico externo	Guión literario y técnico.	Q800
					TOTAL	Q10,700.

## 5.6 Plan de Comunicación

A continuación se describen los elementos que componen el plan de comunicación de la empresa, detallado por cada problema:

<b>Objetivo General:</b>
Crear en ASSA un sistema de comunicación interna que permita ser asertivo en la comunicación ascendente y descendente de la institución. Que permita promover y fomentar la identidad dentro de una cultura organizacional definida.
<b>Objetivos Específicos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los distintos esfuerzos administrativos de ASSA respecto a clima organizacional, impulsándolos a través de un canal de comunicación.</li> <li>• Impulsar un canal de comunicación interno en formato audiovisual, que muestre noticias, instrucciones, procesos y protocolos de ASSA.</li> <li>• Identificar “modelos” de valores, trabajo, conductas a seguir, y producir materiales audiovisuales de historias de vida de los colaboradores que llenan este perfil.</li> <li>• Coordinar un sistema de trabajo entre Recursos Humanos y distintas áreas de la empresa que permitan fortalecer y actualizar el canal de comunicación implementado.</li> </ul>

	Problema	Eje	Producto	Descripción
Interna comunicación	<b>Instrucciones ambiguas</b>	Oficializar información	Canal interno de comunicación ASSA	Esta es una plataforma de difusión de vídeos que estará visible en el área de recursos humanos y que contará con vídeos <b>informativos</b> como noticias, fechas importantes, resumen de actividades de RH; <b>Vídeos Formativos</b> como tutoriales de uso adecuado de equipo, o medidas de seguridad industrial y <b>vídeos de Entretenimiento</b> como partidos de fútbol de la empresa.
	<b>Indisciplina con normas de seguridad</b>	La seguridad personal como prioridad	Video de seguridad industrial	Este vídeo se presentará en las inducciones de personal de primer ingreso, a la vez que será un vídeo recurrente en la plataforma de difusión de vídeos.
	<b>Personal sin motivación</b>	El colaborador como centro	Guía de Promoción modelo en Valores	Se crearán vídeos de entrevistas o testimoniales de personal modelo, seleccionados previamente a través de la guía.

Comunicación Externa	<b>Atención al cliente</b>	La excelencia en el servicio	Protocolo de servicio al cliente telefónico.  Reedición vídeo institucional de ASSA	Guía de atención al cliente que la empresa institucionalizará y monitoreará constantemente si se cumple. Se reeditara el vídeo institucional actual, utilizando un lenguaje más fraterno al personal e incluyendo rostros de los colaboradores actuales.
----------------------	----------------------------	------------------------------	---	---

<b>Problema 1</b>	Instrucciones Ambiguas
<b>Objetivo de Comunicación</b>	Que la información requerida por cualquier área de la empresa, sea “oficial” al momento de ser transmitida por el sistema de información o plataforma de difusión.
<b>Producto</b>	Canal interno de Comunicación ASSA
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo, Formativo, promoción.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar líneas de comunicación centralizadas al canal interno de comunicación ASSA, a través de correo electrónico interno de la empresa.</li> <li>• Fomentar protocolos de servicio al cliente interno, para evitar conflictos.</li> <li>• Fomentar la comunicación asertiva, mediante anuncios que reflejen cotidianidades de la empresa y problemas frecuentes en este tema.</li> </ul>
<b>Público Objetivo</b>	jefes, colaboradores administrativos y operativos.
<b>Resultados esperados</b>	<p>Que los encargados de emitir un mensaje se aboquen al sistema de información de ASSA, coordinado por un encargado de comunicación dentro de Recursos Humanos.</p> <p>Que los jefes y colaboradores adopten y fomenten la asertividad para promover una comunicación directa y respetuosa a todo nivel.</p>
<b>Medio de Difusión</b>	Transmisión de materiales audiovisuales a través de un televisor en el área de recepción de Recursos Humanos.
<b>Frecuencia</b>	Cada vez que alguien ingrese a Recursos Humanos tendrá un lapso entre 2 a 5 minutos para observar información de una “parrilla” de anuncios y mensajes con duración de 20 minutos. La frecuencia de visitas a recursos humanos podrán informar al personal en distintas



	ocasiones.
	La actualización de este producto debe ser mensual, pero inmediata en el momento en que se requiera promover información de último momento.
<b>Presupuesto</b>	Q 3,500.

<b>Problema 2</b>	Indisciplina con Normas de Seguridad Industrial
<b>Objetivo de Comunicación</b>	Sensibilizar e informar al personal operativo sobre los riesgos que se corren por no utilizar los protocolos de seguridad requeridos por la empresa.
<b>Producto</b>	Vídeo de Seguridad Industrial
<b>Tipo de mensaje</b>	Informativo, Formativo
<b>Actividades</b>	Fomentar el cumplimiento de protocolos de seguridad industrial. Informar sobre sanciones por no cumplir con las normas. Ejemplificar casos de situaciones comunes que pueden provocar un accidente.
<b>Público Objetivo</b>	Personal Operativo y Visitantes
<b>Resultados esperados</b>	Disminuir sanciones por indisciplina en protocolos de seguridad industrial. Prevenir accidentes laborales. Fomentar una cultura organizacional de prioridad en seguridad industrial.
<b>Medio de Difusión</b>	Inducción de personal nuevo, capacitaciones de personal operativo, canal de comunicación interno de ASSA.
<b>Frecuencia</b>	Cada vez que exista una visita o personal nuevo a capacitar. Frecuencia constante dentro de la parrilla de vídeos del sistema de información de ASSA.
<b>Presupuesto</b>	Q 3,000.

<b>Problema 3</b>	<b>Falta de Motivación en el personal</b>
<b>Objetivo de Comunicación</b>	Transmitir al colaborador, lo valioso e importante que es su trabajo al cumplimiento de la misión de ASSA. Reconocer su labor, valores, lealtad y logros.
<b>Producto</b>	Historias de vida y Guía de “Promoción de Modelo en Valores”
<b>Tipo de mensaje</b>	Sensibilización y formativo.
<b>Actividades</b>	A través de la guía “Promoción de Modelo en Valores” realizada en grupos focales de cada área de ASSA, se obtendrá una selección por votación anónima de la persona que actualmente este cumpliendo con los valores de la institución. La persona seleccionada se le realizará un vídeo testimonial sobre su cotidianidad en la empresa y se le reconocerá en el evento de aniversario su trayectoria a lo largo del año.
<b>Público Objetivo</b>	Todos los colaboradores
<b>Resultados esperados</b>	Promover la comunicación horizontal abiertamente en un espacio y tiempo especial para valorar el trabajo del personal de la institución.  Reconocer en el personal de más trayectoria, la lealtad como valor especial en la construcción del prestigio y la solidez de la institución.  Dinamizar el código de valores de la institución que actualmente no cuenta con una estrategia de seguimiento y promoción.
<b>Medio de Difusión</b>	Inducción de personal nuevo, aniversario ASSA (octubre), canal de comunicación interna de la institución.
<b>Frecuencia</b>	Trimestralmente,
<b>Presupuesto</b>	Q 1,200.

<b>Problema 4</b>	<b>Imagen en la atención al cliente</b>
<b>Objetivo de Comunicación</b>	Establecer protocolos de atención al cliente a través de un manual que permita una evaluación por lista de cotejo.
<b>Producto</b>	Producto 1: protocolo de Servicio Telefónico
<b>Tipo de mensaje</b>	Formativo
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento del protocolo de atención al cliente y su implementación a través de una capacitación práctica.</li> <li>• A través de una persona encargada de Recursos Humanos, se monitorearan llamadas a personal a cargo de atención al cliente. Semanalmente se hará una retroalimentación sobre las grabaciones de estas llamadas, a fin de que el personal se ajuste al protocolo</li> <li>• En un segundo nivel será el mismo personal de call center quien dará la capacitación a todo el personal de la institución que a lo interno utiliza el teléfono para realizar su trabajo.</li> <li>• Realizar en el futuro una encuesta de servicio al cliente, dirigida a clientes atendidos vía telefónica.</li> </ul>
<b>Público Objetivo</b>	Atención al cliente y personal administrativo, Clientes
<b>Resultados esperados</b>	<p>Que el cliente de ASSA se sienta atendido, asesorado e importante para la empresa.</p> <p>Promover una cultura organizacional de respeto y buen servicio a lo interno de ella.</p>
<b>Medio de Difusión</b>	Capacitación y coaching
<b>Frecuencia</b>	Mensualmente
<b>Presupuesto</b>	Q 1,200.

<b>Problema 4</b>	<b>Imagen en la atención al cliente</b>
<b>Objetivo de Comunicación</b>	Facilitar a Recursos Humanos un vídeo breve y publicitario para difusión en congresos de construcción y ferias de empleo.
<b>Producto</b>	Producto 2: re-edición guion técnico, de vídeo ASSA Institucional.
<b>Tipo de mensaje</b>	Publicitario
<b>Actividades</b>	Reedición de guión Recibir autorización de nueva producción Editar nuevas imágenes y locución, Difundirlo.
<b>Público Objetivo</b>	Clientes y nuevos colaboradores
<b>Resultados esperados</b>	Promover una imagen corporativa que denote la cultura organizacional donde el recurso humano es el centro de la empresa.
<b>Medio de Difusión</b>	Congresos de construcción, ferias de empleo, pagina web
<b>Frecuencia</b>	Congresos de construcción, ferias de empleo, pagina web
<b>Presupuesto</b>	Q800

## 5.7. Los productos

### 5.7.1 Canal interno de comunicación ASSA

Este producto engloba las líneas estratégicas de los problemas 1, 2, 3 y 4 . Su logística consiste en la instalación de un televisor en el área de recepción de recursos humanos que permita la difusión de vídeos informativos, formativos y de promoción de la institución.



#### Responsables

El personal a cargo de su funcionamiento (encenderlo, apagarlo) es de la secretaría de recepción de Recursos humanos.

Como proyecto piloto se creó un enlace entre la asistente de la Jefatura de Recursos Humanos y el practicante para recibir información de eventos pasados y fechas importantes de la empresa.

En la fase piloto del proyecto el practicante ha realizado la producción y edición de los vídeos que se transmiten en la pantalla. ASSA ha considerado en el corto plazo la necesidad de crear una unidad de comunicación interna la cual continuaría con el proyecto de forma constante.

### 5.7.2 Vídeo de Seguridad Industrial

Audio	Vídeo
<p>La seguridad es primero, por ello debes saber que cuidar de ti es tu responsabilidad y un acto de beneficio para toda la empresa.</p> <p>Es importante para ASSA que sepas tu nivel de vulnerabilidad al trabajar dentro de la planta, y como no seguir estas instrucciones pueden poner en peligro tu vida y la de tus compañeros.</p> <p>Estimado Visitante y colaborador:</p> <p>Para ingresar a estas instalaciones es obligatorio utilizar el equipo siguiente:</p> <p>Casco de seguridad:</p> <p>Este proporciona protección a la cabeza ante la caída de cualquier objeto. (Si el proveedor no tiene, se le proporcionara uno en garita para utilizarlo)</p> <p>Lentes de protección:</p> <p>Estos proporcionan protección a los ojos, Los lentes son claros y de policarbonato. Recuerda que... son de uso personal e intransferible, estos son obligatorios al ingreso de bodega, suministros o planta.</p> <p>Tapón Auditivo:</p> <p>Estos proporcionan protección a los oídos por el alto nivel decibeles de</p>	<p>Imágenes de Planta ASSA, trabajadores con el hierro.</p> <p>Toma de un operativo que se le caiga una herramienta.</p> <p>Texto: Estimado Visitante y colaborador: ...</p>  

nuestros equipos industriales. Son de uso personal e intransferible que todos deben utilizar al ingreso a o bodega, suministros o planta.



#### El Calzado Industrial:

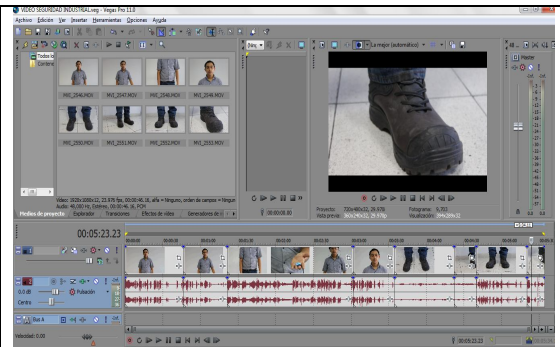
Proporciona protección a los pies, ante aplastamiento por su punta de acero o objetos punzocortantes. Esta prohibido el uso de calzado de tacón para dama, sandalias o tenis para caballero dentro de las instalaciones de ASSA



Recuerda si cumples con estos requerimientos mínimos ayudas a respetar los protocolos de seguridad internos de la empresa. Pasa la voz, y si vez que alguien no cumple con estas instrucciones, ya sabes ahora el uso e importancia de cada uno de los protectores para que puedas hacer conciencia en tus compañeros de trabajo.



En el momento en que se ha presentado el informe de comunicación, este vídeo aún se encuentra en proceso de validación. (Consultar DVD de parrilla de contenidos)



(Ver DVD anexo, de parrilla de programación)

### 5.7.3 Guía de Promoción de Modelos en Valores



#### CÓDIGO DE VALORES ASSA

La cultura del lugar de trabajo es un elemento esencial del éxito de las empresas. La cultura de una empresa se puede describir mejor como su "personalidad" o estado en general, energía y carácter. Las declaraciones de misión, creencias, valores, normas, códigos de vestimenta y otros protocolos, son sólo algunos de los factores que inciden en una cultura empresarial.

Cuando los colaboradores de una empresa están en sintonía con los valores fundamentales de su empresa y los objetivos a largo plazo, ellos tienen una base común. El trabajo en equipo es exitoso cuando todos los miembros/empleados están en el mismo camino. Cuando se alcanzan las metas, la recompensa moral se intensifica por el sentido de asociación colectiva. Para llegar a este punto, la cultura de una empresa debe ser bien planificada y establecida de forma positiva.

Nuestro código de ética y conducta informa a todos los anfitriones lo que se espera de ellos, además de regular el comportamiento adecuado en beneficio de nuestros clientes y nuestros compañeros de labores como clientes internos.

Durante años nuestra cultura organizacional ha girado entorno a nuestra Misión y Visión. Hoy el Código de Ética y Conducta nos ayuda a confirmar esa cultura mostrándonos el "cómo" lograrlo.

Los principios y valores son universales, practicarlos, hacerlos vida y hallarles sentido; no solo será de beneficio para la empresa, sino principalmente para uso personal en la vida cotidiana.





## **ACTIVIDAD 1**

### **¿Quién es mi mentor?**

Todos contamos con personas que de alguna forma han marcado nuestra vida con su ejemplo y que seguramente nunca olvidaremos. A continuación responde las siguientes preguntas y relaciónalas con los valores que el Código de Ética y Conducta nos propone.

1. ¿Qué personaje de tu vida relación es con el respeto? ¿Y por qué?
  
2. Menciona alguna persona especial que haya aportado mucho a tu vida. ¿Por qué?
  
3. Menciona una persona sobresaliente que no has vuelto a ver. ¿Dónde estará ahora mismo?

A continuación, encontrarás una serie de palabras que debes asociarlas con personas que conozcas.

o. Estrés = Mi padre.

1. Alegría =
2. Gentil =
3. Solidaridad=
4. Entusiasmo =
5. Negativo=
6. Sin Rumbo=
7. Visionario=
8. Elegancia=
9. Creatividad=
10. Fantasía=
11. Rutina=
12. Entrega=
13. Ejemplo=
14. Líder=
15. Enojo=

## **ACTIVIDAD 2**

### **"ASSA SOMOS TODOS"**

Se harán grupos de 10 personas las cuales compartirán entre sí, anécdotas vividas en ASSA que escribirán en una papeleta. Todos los participantes deben de contar con una anécdota que no se repita a la de algún compañero.

Escribe aquí la anécdota de uno tus compañeros de grupo que más haya llamado tu atención.

¿Por qué te llama la atención?

¿Por qué crees que actuó de esa forma, el personaje de la anécdota?

## **ACTIVIDAD 3**

### **"Honor a quien honor merece"**

Escribe aquí el nombre de la persona a la que darías una medalla de honor por su servicio y cuéntanos ¿por qué?

Honor al mérito a: \_\_\_\_\_

Por: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **ACTIVIDAD 4**

### **"Yo soy..."**

Creemos que los valores nos definen como personas, escoge que valor se apega más a ti y cual no, según tu personalidad y lo que te gustaría que otros digan de ti.

**¿Con qué valor me identifico más? ¿Por qué?**

**¿Qué valor considero me cuesta más? ¿Por qué?**

#### 5.7.4 Protocolo de Servicio al Cliente Telefónico



### PROTOCOLO DE SERVICIO AL CLIENTE TELEFÓNICO

#### **Objeto**

El presente protocolo tiene por finalidad proporcionar un instrumento de actuación uniforme al personal de ASSA ante la atención que es requerida por el cliente tanto personal como telefónicamente. El establecer un protocolo de atención personalizada es importante no sólo de cara a establecer un criterio homogéneo de conducta a la hora de responder al cliente, sino también a la hora de disponer de recursos de actuación ante situaciones diversas.

#### **Alcance**

Este protocolo pretende recoger tanto las situaciones habituales de atención personal y telefónica demandada como aquellas excepcionales que pudieran plantearse pero que deben ser conocidas para alcanzar el mayor grado de eficacia en la respuesta.

#### **Áreas involucradas**

Dado el carácter representativo que tiene todo el personal que desarrolla su actividad en ASSA, el protocolo de actuación afecta a todo el personal, especialmente a aquellos que se posicionan en primera línea de información.

Para ASSA es muy importante que la atención al cliente sea una prioridad para el colaborador, tanto desde el ámbito externo como interno. Por ello hemos formalizado conductas de atención que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo. Ser una empresa respetuosa, amable y proactiva ante las necesidades de nuestros clientes.

A partir de este protocolo quedan estipuladas las siguientes reglas de atención al cliente por vía telefónica:

### **Acciones de Atención al Cliente:**

- El operador deberá atender las llamadas preferentemente antes del 3er timbre para causar una buena impresión en el usuario.
- Al atender deberá saludar y presentarse dando el nombre de la institución, su nombre y apellido.
- El operador deberá escuchar con atención, demostrando su interés y buena disposición en brindar la información requerida.

Habrá que prestar atención a la comunicación metalingüística, la cual incluye aspectos como:

- Los gestos: el lenguaje gestual, sobre todo de la cara, deberá resultar acorde a un trato de corrección y educación. Nunca deberán mostrarse gestos de desagrado o dejadez. Se evitará la gesticulación excesiva y las posturas forzadas.
- El tono de voz: habrá de ser intermedio.
- El lenguaje: será sencillo, descriptivo, adaptado.
- Silencios: positivos (entendimiento), negativos (demasiado largos).
- El aspecto físico: el personal que atiende al público debe ir vestido con propiedad.
- La rapidez/eficiencia: Es importante dar una imagen de rapidez y eficacia.

### **El saludo inicial**

Siempre tiene que estar presente en la atención ya que constituye la mínima expresión de educación y cortesía. El Saludo tiene un gran valor simbólico porque dependiendo de cómo lo expresemos será entendido como un gesto de cercanía, de proximidad, de relaciones profesionales o afectivas o un mero gesto de cortesía y de buenas costumbres. Seguidamente al saludo es necesario que conozcamos qué necesita el cliente de nosotros. Para ello preguntaremos que información desea recibir,

permaneciendo atento a su petición para que tratada de forma conveniente pueda ser atendida. Debemos empatizar, es decir, situarnos en el lugar del cliente para conocer su inquietud y escucharlo activamente.

### Finalización de la atención.

Se mantendrá una actitud positiva, dejando que se despidan el cliente y contestando a esa despedida que nos encontramos a su disposición.

### Despedida

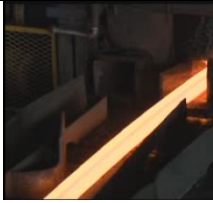



Se recomienda agradecer la llamada realizada, independientemente de su contenido.



### Qué hacer y qué no hacer





Lo que <b>debemos hacer</b>	Lo que <b>NO debemos hacer</b>
Saludar al cliente antes de que él lo haga.	Esperar a que salude el cliente
Dirigir la mirada al cliente. Hay que mantener el contacto visual (aún a través del teléfono).	Escuchar al cliente sin dirigir la mirada hacia él
Dirigirnos respetuosamente. Valorar adecuadamente al interlocutor	Ser groseros en nuestra atención. Prejuizar al interlocutor
Mostrar una actitud de ayuda acercándonos al cliente	Mostrar una actitud pasiva ante la atención demandada
Preguntar al cliente en qué puedo ayudarle	Utilizar expresiones como "¿qué quieres!" "Sí..."
Escuchar sin interrupción. Hacer breves comentarios para demostrar nuestra atención hacia el cliente ("comprendo", "de acuerdo", etc.)	Interrumpir descortésmente la conversación para atender otras situaciones. Mantener conversaciones paralelas. Hacer ruido mientras hablamos.
Convencer y resolver las situaciones en la atención	Contradecir al cliente
Transmitir tranquilidad en la resolución de la preocupación del cliente: "haremos todo lo posible", "entiendo su situación", etc. Buscar soluciones prácticas a la ayuda solicitada	Responder con frases como "¡Ese no es mi problema!", "¡Eso no es de mi competencia!"
Transmitir al cliente que hemos entendido lo que nos solicita: confirmaremos con él lo que nos plantea.	Atender y responder a su solicitud sin asegurarnos de que eso es lo que el cliente demanda
Ser preciso en la información: debe ser veraz, eficaz y honesta	Dirigir al cliente inadecuadamente o de forma imprecisa a otro servicio o unidad. Hablar de uno mismo o contar nuestros problemas en el trabajo
Ofrecer disculpas o explicaciones ante una solución no satisfactoria para el cliente	Criticar el trabajo de otros compañeros o las ausencias en sus puestos.

## 5.7.5 Reedición Vídeo institucional de ASSA






### GUIÓN ASSA PARA DIFUSIÓN EXTERNA

	VÍDEO ORIGINAL		CAMBIOS	
Tiempo	Audio	Vídeo	Audio	Vídeo
0:00 – 1:00	<p><b>Locutor Off:</b> Bienvenidos a la primera fábrica de varilla de acero para la construcción fundada en Guatemala "ASSA" pero ¿Quiénes somos?, ¿Cómo surge?, ¿Cuáles son nuestros orígenes? .</p> <p>Acompáñennos a conocer un poco de nuestra historia</p> <p><del>Se inicia cuando Don Humberto Suárez Valdez tuvo la idea de fundar en Guatemala la primera empresa para la fabricación de acero de refuerzo para hormigón armado a nivel industrial, iniciando primeramente la aventura en sociedad en la siderúrgica guatemalteca, ubicada en el municipio de amatitlan y posteriormente a partir de 1960 se lanza en lo individual a montar una industria con la tecnología más actualizada de la época con la suficiente</del></p>	 <p>Tomas de planta y proceso del hierro en su primera fase.</p>  	<p>(Se quita: <del>pero ¿Quiénes</del>)</p> <p><i>Bienvenidos a la primera fábrica de varilla de acero para la construcción fundada en Guatemala "ASSA" <del>pero ¿Quiénes somos?, ¿Cómo surge?, ¿Cuáles son nuestros orígenes?</del></i></p> <p><i>Se cambia por:</i></p> <p><i>Acompáñennos a conocer nuestra historia, nuestros orígenes y como nuestros valores han logrado hacer que seamos lo que somos hoy en día.</i></p> <p><i>Todo inicia en los años 60s</i></p> <p><i>Cuando un hombre visionario y con fuertes convicciones, decide emprender la primera fábrica de acero en Guatemala. Ese hombre con alto compromiso por el trabajo y la excelencia fue nuestro Fundador, Don Humberto Suárez, desde aquel tiempo hasta nuestros días. Los valores del líder y los primeros colaboradores han</i></p>	<p>(Cambio de toma, agregar nuevos directivos) 1:34</p> 

<p>1:19</p> <p>2:09</p>	<p><del>capacidad para abastecer la demanda del mercado regional ACEROS SUÁREZ, constituyéndose así en la primera empresa privada guatemalteca dedicada a la fabricación y comercialización de varilla de acero para la construcción</del></p> <p>Sonido: Destello</p> <p><del>Fue así como surgió esta visionaria empresa gracias a la dedicación y entrega de nuestro fundador Don Humberto Suárez Váldez cuyos principios y valores son la base de nuestro trabajo diario. Hoy por hoy nos mantenemos como una de las principales productoras de varillas en la región.</del></p> <p>Habiendo alcanzado una posición líder en el mercado. A base de calidad en nuestros productos. Alta tecnología en nuestros procesos y un comprometido espíritu de servicio.</p> <p>El mercado guatemalteco</p>	<p><b>Observación:</b>  <i>Realizar más tomas subjetivas de heroísmo donde se utilicen tomas del personal con su respectivo uniforme. La música se queda.</i></p>	<p><i>acompañado nuestra historia de éxito.</i></p> <p><i>ACEROS SUÁREZ es la primera empresa privada en Guatemala, empresa privada dedicada a la fabricación y comercialización de varilla de acero para la construcción.</i></p> <p>Hoy por hoy nos mantenemos como una de las principales productoras de varillas en la región.</p> <p>Habiendo alcanzado una posición líder en el mercado. A base de calidad en nuestros productos. Alta tecnología en nuestros procesos y un comprometido espíritu de servicio.</p>	<p>Cambiar por tomas más cerradas donde el personal salude a cámara con una sonrisa. (1:46)</p>  <p>Agregar más tomas del producto en primer plano, mostrar acabados del hierro.</p>  <p>(2:04) Realizar tomas de la nueva fachada y de ser posible</p>
-------------------------	---	---	--	---

<p>3:30</p>	<p>es característico por su alta exigencia a la calidad y no faltaba más. Dada su condición sísmica de su territorio. Razón por la que en ASSA garantizamos a nuestros clientes la seguridad en su inversión ofreciendo al mercado productos que exceden los estándares y requerimientos exigidos por las normas COGUANOR NGO 36011-2005. ASTM A-61503.</p> <p>Dando como resultado la Varilla de Acero conocida como el "Hierro del rayo". En calidades de grado 40 y grado 60.</p> <p>La varilla de acero grado 40 normalmente es utilizada para la construcción de viviendas de uno o dos niveles dado que sus propiedades mecánicas de ductibilidad y resistencia resultan ser las optimas para este tipo de construcciones teniendo una resistencia mínima de 40,000 PSI en su limite de fluencia resultando también practica en la fabricación de estructuras</p> <p>La varilla de acero grado</p>	<p><i>Esta toma esta bien pero solicitamos que se hagan "detalles" de los rostros como: miradas de los ingenieros, análisis.</i></p> 		<p>quitar automóviles del frente ese día.</p>  <p>Realizar más tomas como esta (2:24)</p>  <p>2:37 esta secuencia está bien, pero realizar tomas de rostros.</p>  <p>(4:42) realizar tomas donde el material pueda ser sostenido por personal de la institución.</p>
-------------	--	--	--	---



<p>4:02</p>	<p>60 es la de mayor resistencia que ASSA ofrece al mercado con una resistencia minima de 60,000 PSI en su limite de fluencia y un balance equilibrado en su ductubilidad dadas las modernas formas de fabricaci3n.</p> <p>Esta varilla encuentra su aplicaci3n en puentes, edificios muro de contensi3n, centros comerciales y muchas aplicaciones m1s.</p> <p>Todo el proceso de laminado es supervisado y controlado desde una cabina central temperatura del horno sincronizaci3n y velocidad desde los motores, reparadores y continuos. Contandose con un circuito cerrado de televisi3n para la operaci3n y el monitoreo del proceso. Un sistema de alarmas, gobernado y controlado por una red blc en las 1reas de trabajo y un plc de alta velocidad central controlan el proceso de cascada</p>	<p><i>Esta toma esta bien pero solicitamos que se hagan "detalles" de los rostros como: miradas de los ingenieros, 1n1lisis.</i></p>		 <p>(5:37) mostrar tomas del uso del alambre en construcciones. (tomas detalle)</p>  <p>(5:51) Cambiarlas por mejor aspecto (Limpio)</p>  <p>En la parte final del video utilizar tomas del personal de distintas 1reas grabadas el 12 de septiembre.</p> 
<p>5:42</p>				

<p><b>Planta de Enderezado y Corte</b></p> <p>Como complemento a nuestra varilla de refuerzo,</p> <p>Para hormigón armado el “hierro del rayo”, en ASSA contamos con una planta de producción de enderezado y corte. Para producir varilla lisa utilizada para la fabricación de estribos y eslabones utilizados en el armado de estructuras de concreto. La varilla lisa se fabrica a partir de alambres de acero de primera calidad en diámetros de 6.35 y 5.5 milímetros y resistencia de 33,000 PSI el cual a través de un proceso en frío es decapado, enderezado y cortado en sección de</p> <p>6 metros de longitud posteriormente es empacado y almacenado adecuadamente para su despacho final.</p> <p><b>Planta de Trefilación y Recocido:</b> para la fijación en el armado de estructuras de aceros para la construcción es utilizado alambre de amarre este es producido a partir de alambre de 6 y 5.5 milímetros el cual es reducido</p>	 <p>6:55 Cambiar tomas por personal actual y nuevo uniforme. Realizar tomas más publicitarias ante cámara.</p>  <p>7:12 Realizar nuevamente esta</p>		
---	--	--	---

	<p>progresivamente por el método de estiramiento. Utilizando para el efecto dados de carburo de tuxteno. Llegando a su diámetro final de 1.59 milímetros posteriormente es pesado y amarrado en rollos.</p> <p>Finalmente es recocido a 860 grados centígrados en un horno de calentamiento con la finalidad de normalizar su estructura proporcionándole la ductibilidad requerida para ser utilizado en el amarre de los distintos tipos de estructuras en el campo de la construcción.</p> <p><b>Control de calidad</b></p> <p>A lo largo del proceso constantemente son tomadas muestras que son sometidas a rigurosas pruebas</p> <p>De calidad que tanto físicas como mecánicas garantizando así el diámetro y la resistencia de la varilla.</p> <p>ASSA cuenta con un moderno laboratorio de control de calidad</p>	<p>toma, donde puedan salir banderas con el rayo de ASSA y también el personaje de activaciones.</p>		
--	--	--	--	--


*Tenemos el mejor producto, pero no sería posible si no*

<p>equipado con una maquina de ensayos de tracción. Compatible con las normas ASTM A-615 y COGUANOR NGO 36011 – 2005 con una capacidad máxima de 500 KN para ensayos en diámetros de 1 cuarto de pulgada en grado 33 hasta un 3 octavos de pulgada en grado 40 y 1 1/8 de pulgada en grado 60.</p> <p>Hoy en día ASSA es una pujante industria productora de varilla de acero. Cuyo éxito se basa en la constante tecnificación y modernización de los medios productivos contando actualmente con una planta de producción totalmente automatizada obteniendo así un producto con los más altos estándares de calidad.</p> <p>Nuestro personal orgullosamente guatemalteco esta compuesto por profesionales y obreros trabajadores honestos y trabajadores que día con día aportan en cuerpo y alma el 110 % de su esfuerzo comprometidos</p>		<p><i>tuviéramos el mejor equipo.</i></p> <p><i>En ASSA contamos con personal muy profesional y comprometido. Nos enorgullece ser una empresa sólida y de prestigio donde nuestros colaboradores han encontrado estabilidad y reconocimiento.</i></p> <p><i>El esfuerzo y compromiso de nuestra gente nos hacen ser hoy líderes en la región.</i></p> <p><i>Nuestro principal objetivo es colaborar en la construcción de un mejor futuro para Guatemala, brindando calidad y seguridad en la construcción enfocándonos en la comercialización de nuestros productos a todos los sectores de nuestra sociedad.</i></p> <p><i>Más de 50 años llevando nuestra calidad y servicio a los 4 puntos cardinales de la república y a nivel regional son nuestra mejor carta de recomendación el rayo en nuestra marca simboliza la resistencia de nuestro producto.</i></p> <p><i>ASSA garantía desde sus cimientos</i></p>	
--	--	--	--

	<p>en brindar el servicio que nuestro mercado consumidor se merece.</p> <p>Nuestro principal objetivo es colaborar en la construcción de un mejor futuro para Guatemala, brindando calidad y seguridad en la construcción enfocándonos en la comercialización de nuestros productos a todos los sectores de nuestra sociedad.</p> <p>Más de 50 años llevando nuestra calidad y servicio a los 4 puntos cardinales de la república y a nivel regional son nuestra mejor carta de recomendación el rayo en nuestra marca simboliza la resistencia de nuestro producto.</p> <p>ASSA garantía desde sus cimientos</p>			
--	---	--	--	--

## 5.8. Validación de los productos

Para el diseño y contenidos de los materiales, se ha tomado en cuenta la opinión y los aportes de Recursos Humanos. Se llevaron a cabo revisiones individuales vía correo

	Producto	Validación	
Interna	Canal interno de comunicación ASSA	Para la creación de estos vídeos se recurrió a material fotográfico de Recursos Humanos que permitieran evidenciar las actividades a lo largo del año, para dar una información asertiva se solicitó a la asistente de recursos humanos y el jefe de recursos humanos una entrevista que explicará la información. Desde el momento en que ellos proporcionaron la información seleccionada esta ya estaba validada. La revisión de los vídeos fue posterior a la edición y los cambios fueron de tiempos, dejando estandarizado notas de 3 min máximo.	 
Comunicación	Vídeo de Seguridad industrial	La validación de este vídeo fue basado en la línea grafica de los afiches ya socializados en años anteriores.	
	Guía de Promoción modelo en Valores	El primer taller piloto fue la validación para esta actividad, los directivos estuvieron presentes y su aprobación fue verbal.	
Comunicación Externa	Protocolo de servicio al cliente telefónico. Reedición vídeo institucional de ASSA	Este guión ha quedado pendiente de revisión final, sin embargo ya se han realizado algunas tomas nuevas.	

### 5.9. Cronograma de implementación

Actividad	agosto				septiembre				octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigación y análisis fundamentos epistemológicos	■											
Reuniones para mostrar diagnóstico y priorizar interés en productos		■										
Arreglos diagnóstico		■	■		■							
Planteamiento de objetivos, estrategia, definición del público objetivo.				■								
Presentación plan de comunicación y discusión.					■	■	■					
Validación de la propuesta						■						
Implementación						■	■	■				
Entregas de fases de estrategia en maestría									■			
Implementación de Estrategia										■	■	■
Elaboración informe final											■	■
Preparativos Presentación ejecutiva y privado												■

## **5.10. Monitoreo y evaluación**

Los resultados preliminares del proceso de implementación de la estrategia de comunicación en ASSA , se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. La empresa califica como valioso que el tema central de la desinformación sea practicar la "asertividad". Ya que aunque la empresa invierte año con año en capacitaciones de "actitud", "liderazgo", "relaciones humanas". Fomentar una cultura organizacional que abogue por la asertividad logrará que tanto en procesos como acciones, los equipos tengan oportunidad de opinar y a la vez ser concretos en sus tareas.
2. La subjetividad que produce un video que busca sensibilizar, es un gran logro en cuanto a buscar otro tipo de compromiso del colaborador a respetar las normas de seguridad industrial en función de su propia protección y la de sus compañeros de trabajo
3. Es probable que por costos la empresa decida no grabar trimestralmente historias de vida. Sin embargo la dinámica de selección que se ha instituido en un coloquio fraterno entre trabajadores para valorar la excelencia de otros es un primer gran paso.
4. Socializar normas y sanciones explicando la razón de su existencia permite que los colaboradores cooperen más. La persuasión es parte importante de la transmisión del mensaje.
5. Las distintas líneas de acción en pro de la comunicación de ASSA han despertado el interés de los directivos en darles continuidad a los proyectos a través de un departamento de comunicación que asista principalmente a recursos humanos

## **5.11. Implementación**

Al momento, los resultados del diagnóstico se han entregado de manera parcial con la dirección de ASSA. Así también, se inició un plan piloto en parrillas de programación esperando ser evaluado en el mes de noviembre. Para ver su rentabilidad y su posible autorización dentro de la institución.



## **CAPÍTULO 6**

### **6. Resultados a Futuro**

1. Es importante que los colaboradores se enteren de las últimas noticias de la empresa aunque no participen directamente en las decisiones, obtener información o mantenerles al tanto, hace sentir al trabajador parte de esos logros.

2. La plataforma audiovisual además de informar y formar también puede entretener. Optimizar el medio de comunicación como un ente constante contribuye al clima organizacional de la institución.

3. Informar o formar con humor nunca es mal recibido. Sin embargo el editor a cargo de la plataforma debe tener amplio conocimiento del clima organizacional de la institución. Sería de gran beneficio formar un equipo editorial entre los mismos colaboradores.

4. La inducción del personal nuevo es vital para que la cultura organizacional denote cambios.

## Conclusiones

1. En la medida que la empresa no se comprometa con brindar información oportuna, el constante crecimiento en personal ocasionaría errores en procesos. Invertir en diagnósticos de comunicación para abordar problemas, es un paso básico para prevenir.
2. La comunicación horizontal es vital para crear cultura organizacional. La empresa debe invertir en espacios de expresión, deportes y en donde puedan compartir con sus familias para que a través de estas actividades el colaborador se identifique con su empresa y sea él promotor de la lealtad entre su compañeros.
3. El recurso audiovisual solo es una herramienta de comunicación que permite un acercamiento subjetivo y a la vez preciso con el personal. Sin embargo la relación humana será siempre la vía de comunicación más directa y prioritaria.
4. Sin un trabajo profesional de comunicación, todos los esfuerzos serán en vano, los resultados subjetivos de una buena estrategia provienen de un estricto conocimiento de las herramientas y técnicas propias de la estructuración del mensaje.
5. La comunicación es dinámica porque el ser humano es cambiante, todos los proyectos, estrategias o líneas de acción que se hagan en función de un diagnóstico, deben someterse a evaluación periódica, buscando siempre atender las necesidades del público objetivo.

## **Recomendaciones**

1. Crear comisiones de comunicación por área de trabajo. Su conformación debe ser voluntaria porque es un espacio que requiere creatividad y ciertas competencias de comunicación.
2. Evitar el lenguaje reactivo al informar normas o amonestaciones, ya que denota negatividad y emite juicios de valor.
3. Dar seguimiento a los ejes de trabajo, basados en los objetivos por los cuales fueron estratégicamente propuestos.
4. Los cinco productos presentados en la presente estrategia de comunicación están diseñados para alcanzar resultados en el corto plazo. Darles continuidad requerirá de la formación de un departamento de comunicación interno en la empresa.
5. De existir un departamento de Comunicación, se recomienda que este inicie con un mínimo de 2 personas, ya que no se puede recargar con tantas actividades a una sola persona, puesto que la función del departamento es operativa pero principalmente estratégica.

## Bibliografía

- Bandura 1967 Teoría Cognitiva social de la conducta moral y de la delictiva, J Masip, Edición. Paidós México.
- Bandura, A. (1967). Influence of models' reinforcement contingencies on the acquisition of innovative responses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, 589-595.
- Bandura (2005), Demandas laborales y conductas de afrontamiento: el rol modulador de la autoeficacia profesional, MS Soria, RMG Gumbau, IMM Martínez - Psicothema, 2005
- Carcamo Stuardo, Mario. 1959. Relaciones humanas y administración de personal. 2da edición, Santiago de Chile, Editorial Andrés Bello
- Chiavenato, Idalberto. 1989 Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw Hill interamericana de México, S.A. 1986. Pag.360.
- Chiavenato, Idalberto. 2001 Administración de Recursos Humanos. 3ª Edición Colombia: McGraw Hill. Pag.280.
- Celaya, Edith 2000. Endomarketing, Editorial Mimeos, Argentina Buenos Aires. Pag.520.
- Fernández Collado 2008, McGraw-Hill La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo.. México. Pag. 128.
- Fernández Collado, Carlos 2002 La comunicación en las organizaciones.
- MERIDA Aracelly, 2015, Compendio de Metodología.
- Navas, J. (1998). Conceptos y Teorías del Aprendizaje. Publicaciones Puertorriqueñas.
- Sánchez, Baudilio, 2002. Metodología, BQM Sánchez, Chile 2002.
- Scheinsohn Daniel, Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa, Fundación OSDE, 1998.
- Schunk, 1997, Teorías del aprendizaje, México, Editorial McGraw Hill.
- Woolfolk, A. (1999). Psicología Educativa. Séptima Edición. México. Pearson.

## E-Grafia

- Aportes a la investigación cualitativa. Tomo Tercero; Capítulo 1, Las fuentes y su construcción. isponible en: <http://es.scribd.com/doc/48189300/22/ENTREVISTAS-ESTRUCTURADAS-Y-SEMIESTRUCTURADAS>.  
Fecha de consulta: 13 de mayo de 2015. A las 8:10 horas
- Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. (En línea). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>.  
Fecha de consulta: 10-05-2015 a las 22:10 horas
- Facebook.com/ ASSAGuatemala Fecha de consulta: 12-05-15. A las 18:00 horas.
- Pagina Web ASSA <http://www.assa.com.gt/> Fecha de Consulta 22-06-15, A las 13:15 horas.
- Modelos de comunicación. (En línea). Disponible en: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06\\_modelos.pdf?sequence=7](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06_modelos.pdf?sequence=7), Fecha de consulta: 23-06-2015 a las 15:20 horas

## **ANEXOS**



### Anexo 1- Encuesta 1

## DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Por: Lic. Pablo Andrés Ojeda Leppe  
Escuela de Ciencias de la Comunicación



### Entrevista dirigida a Jefaturas

No. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: M E

1. ¿Ha tenido entrevistas con sus colaboradores de forma periódica para retroalimentarles en el mejoramiento de su trabajo?

Sí	No

¿Por qué?

---



---

2. ¿Maneja comunicación vía telefónica con sus subalternos, fuera del trabajo?

Sí	No

¿Por qué?

---



---

3. ¿Convoca o es convocado a reuniones grupales para planificar actividades laborales?

Poco 1 vez por mes	Intermedio 1 vez por semana	Mucho Más de una 1 vez por semana

¿Cuánto?

---

4. ¿Utiliza memos, carteleros y otros medios para comunicar, recibir o transmitir información?

Poco	Intermedio	Mucho

¿Qué tipo de información?

---

5. ¿De 1 a 5, en cuánto califica la comunicación que maneja con sus trabajadores?

1. Mala	2. Deficiente	3. Aceptable	4. Buena	5. Excelente

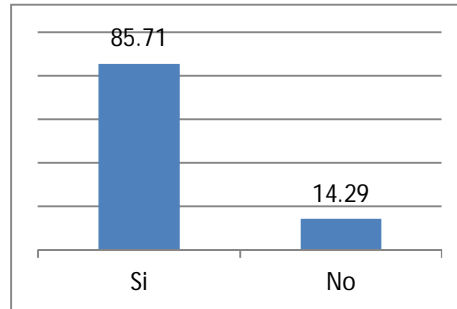
6. ¿Cuál cree que es su principal problema en comunicación interna de su área?



### Resultados Encuesta 1 Dirigido a Jefaturas

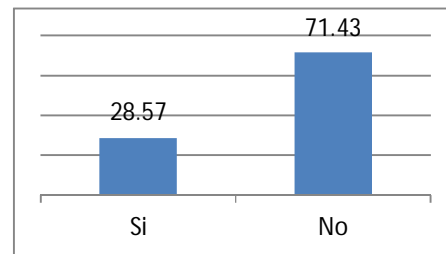
1. ¿Ha tenido entrevistas con sus colaboradores de forma periódica para Retroalimentarles en el mejoramiento de su trabajo?

	Si	No
%	85.71	14.29
No.	12	2



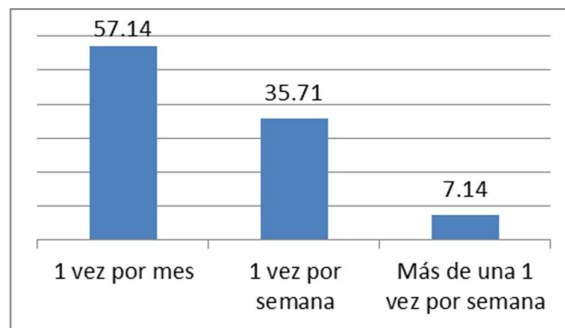
2. ¿Maneja comunicación vía telefónica con sus subalternos, fuera del trabajo?

	Si	No
%	28.57	71.43
No.	4	10



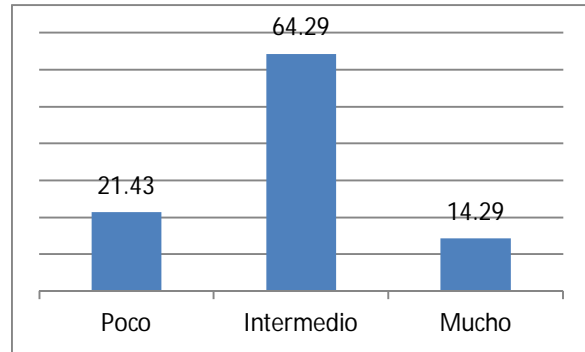
3. ¿Convoca o es convocado a reuniones grupales para planificar actividades laborales?

Poco	Intermedio	Mucho
1 vez por mes	1 vez por semana	Más de una vez por semana
57.14	35.71	7.14
8	5	1



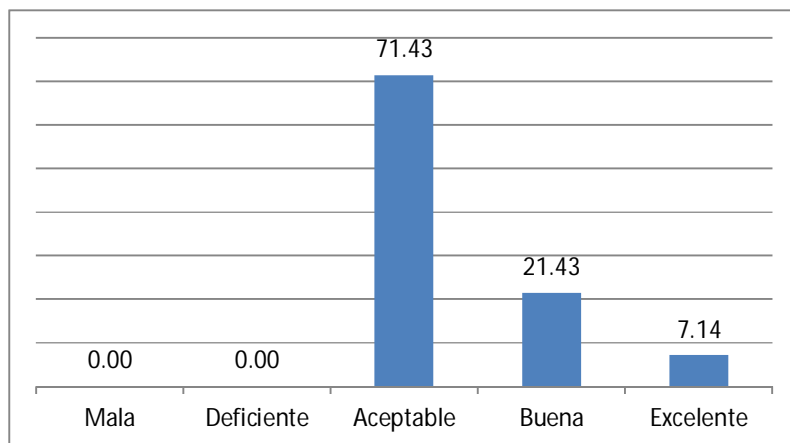
4. ¿Utiliza memos, carteleras y otros medios para comunicar, recibir o transmitir información?

Poco	Intermedio	Mucho
21.43	64.29	14.29
3	9	2



5. ¿De 1 a 5, en cuánto califica la comunicación que maneja con sus trabajadores?

1	2	3	4	5
Mala	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
0.00	0.00	71.43	21.43	7.14
0	0	10	3	1



**Anexo 2 - Encuesta 2**

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Por: Lic. Pablo Andrés Ojeda Leppe

Escuela de Ciencias de la Comunicación

**Cuestionario Dirigido a Colaboradores**

**(Comunicación Ascendente)**

No. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: M F

Después de las instrucciones del facilitador, por favor, conteste marcando una equis (x), según su percepción y experiencia a los cuestionamientos planteados. Si tiene alguna pregunta, no dude en pedir ayuda.

Gracias por su colaboración.

1. ¿Cada vez que inicia algún proceso nuevo en ASSA, su jefe le da algún tipo de inducción?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

2. ¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

4. ¿Siente confianza como para presentar alguna queja a sus superiores?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

5. ¿Le piden que asista a reuniones de grupo para hablar sobre la forma en que hacen el trabajo?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

6. ¿Considera un amigo a su jefe?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

7. ¿Su jefe es claro y preciso en lo que pide?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

8. ¿Su jefe le indica en que ha fallado?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

9. ¿Cumplir con sus labores diarias le ha provocado dolores de cabeza, malestar en general o ganas de renunciar?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre

10. ¿De 1 a 4 cuánto califica la comunicación que maneja con sus jefes?

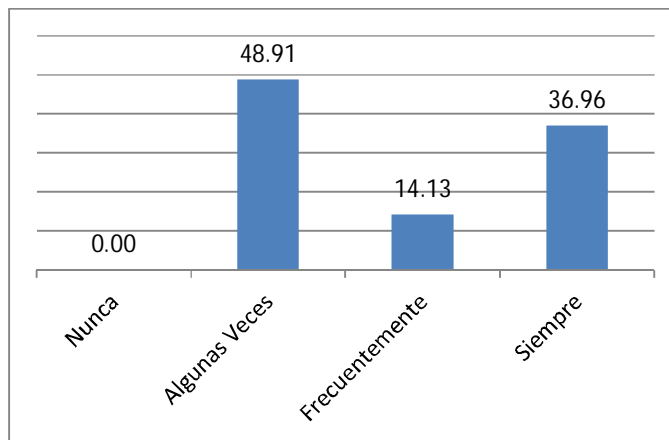
1. Mala	2. Deficiente	3. Buena	4. Excelente

11. ¿Cuál cree que es el principal problema de comunicación interna en el área en la que trabaja?

## Resultados Encuesta 2 - Dirigido a Colaboradores

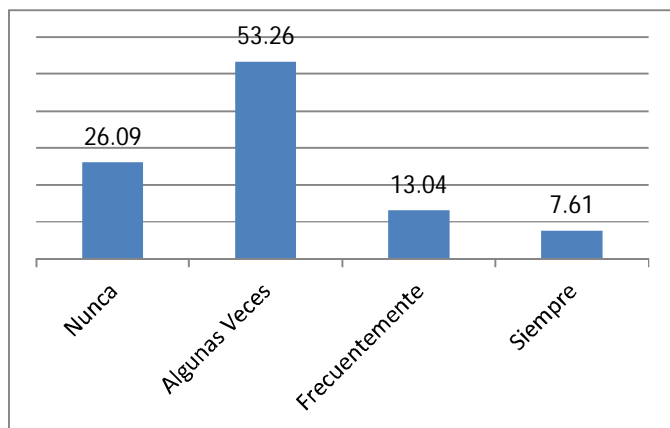
1. ¿Cada vez que inicia algún proceso nuevo en ASSA, su jefe le da algún tipo de inducción?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
0.00	48.91	14.13	36.96
	45	13	34



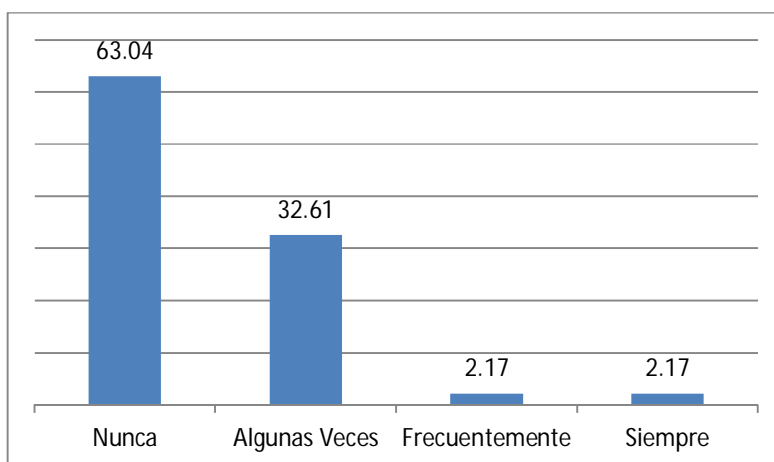
2. ¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
26.09	53.26	13.04	7.61
24	49	12	7



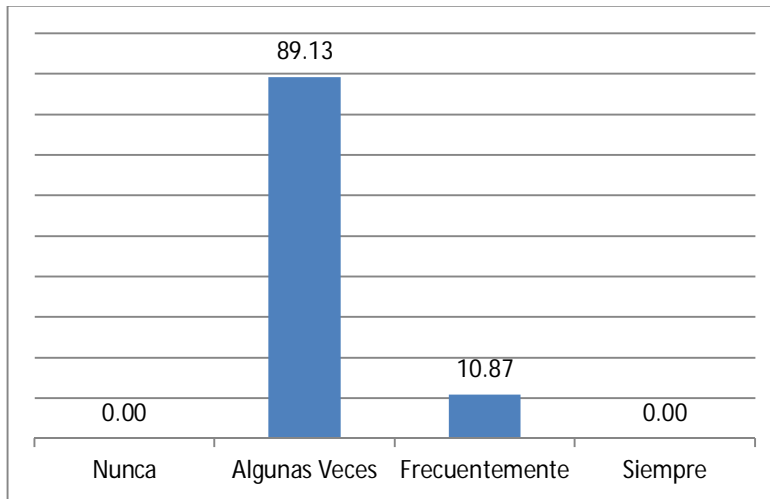
3. ¿Cada vez que inicia algún proceso nuevo en ASSA, su jefe le da algún tipo de inducción?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
63.04	32.61	2.17	2.17
58	30	2	2



4. ¿Siente confianza como para presentar alguna queja a sus superiores?

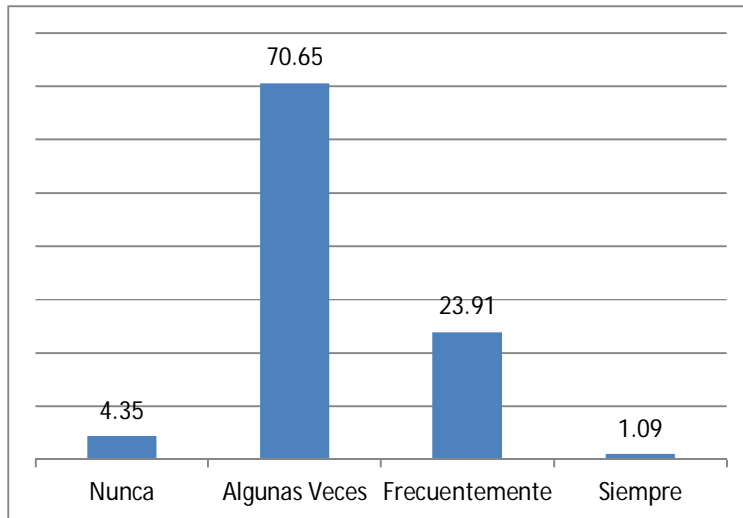
Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
0.00	89.13	10.87	0.00
0	82	10	0



5. ¿Le piden que asista a reuniones de grupo para hablar sobre la forma en que hacen el trabajo?

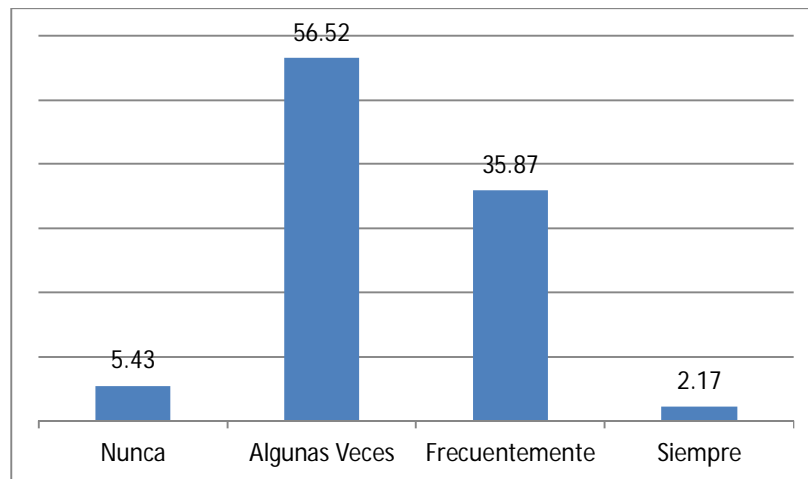
Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
4.35	70.65	23.91	1.09
4	65	22	1





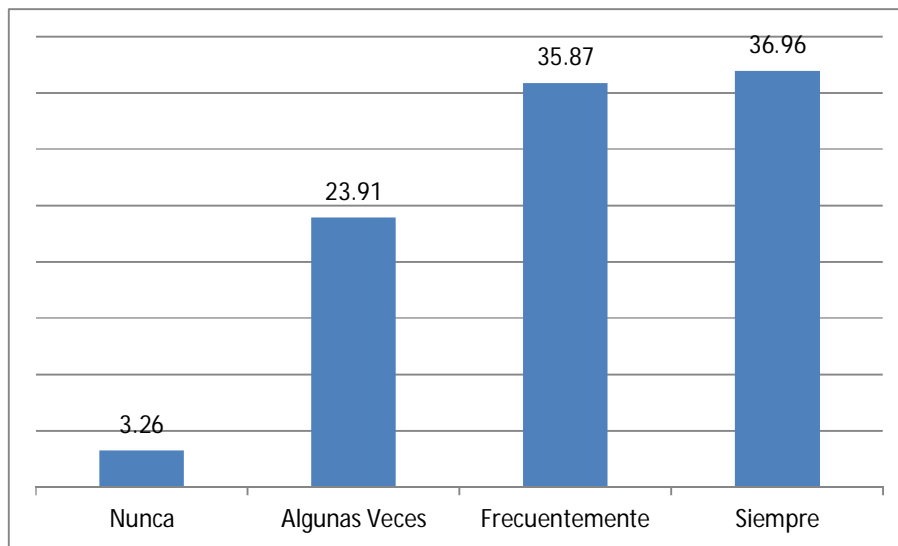
6. ¿Considera un amigo a su Jefe?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
5.43	56.52	35.87	2.17
5	52	33	2



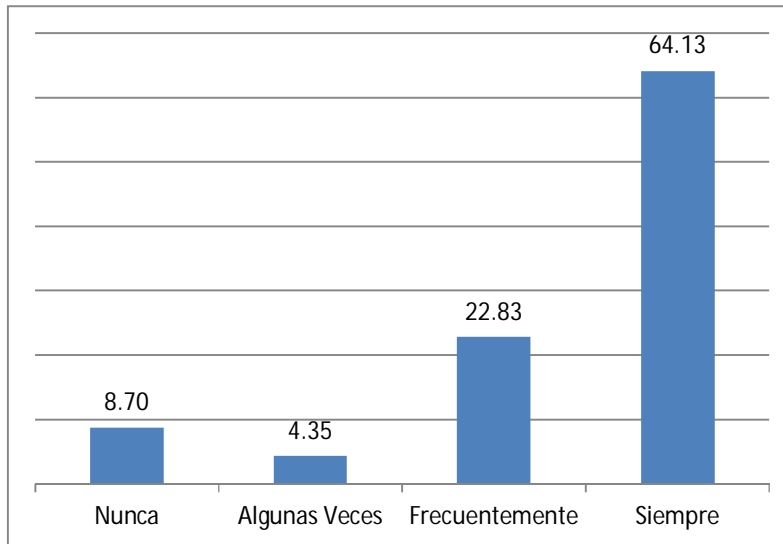
7. ¿Su jefe es claro y preciso en lo que pide?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
3.26	23.91	35.87	36.96
3	22	33	34



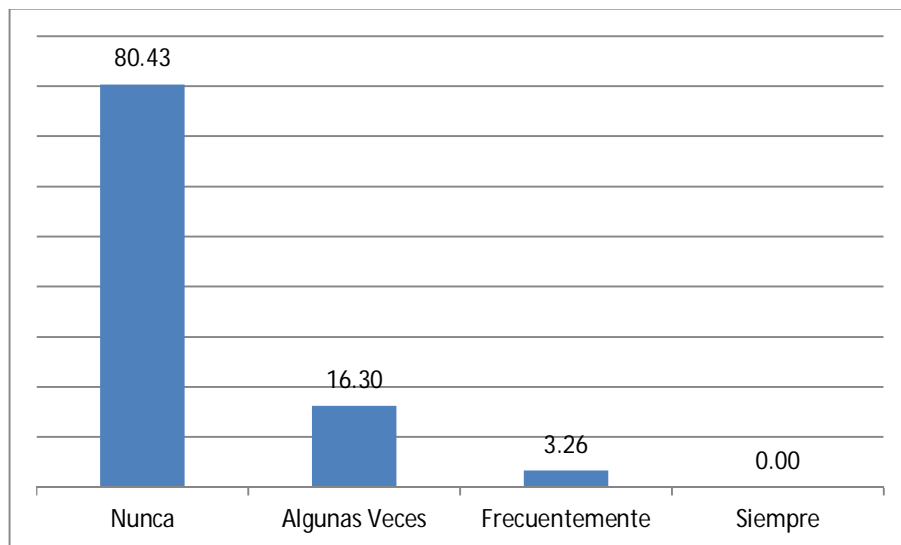
8. ¿Su jefe le indica en que ha fallado?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
8.70	4.35	22.83	64.13
8	4	21	59



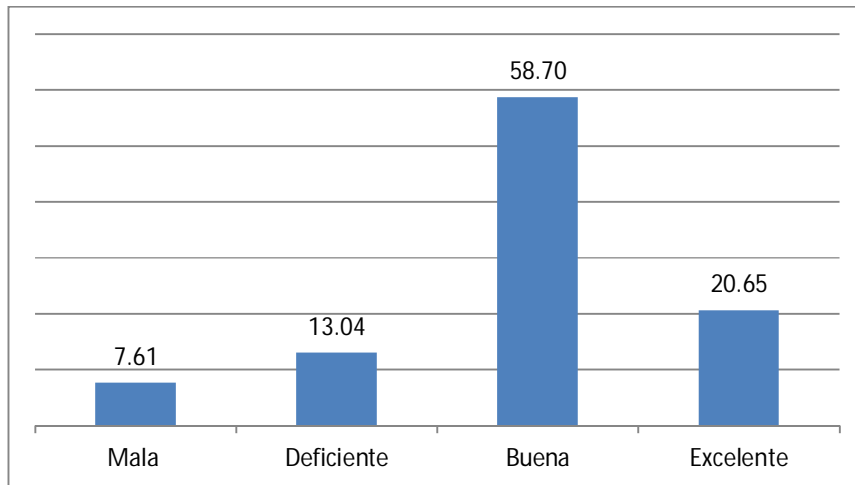
9. ¿Cumplir con sus labores diarias le ha provocado dolores de cabeza, malestar en general o ganas de renunciar?

Nunca	Algunas Veces	Frecuentemente	Siempre
80.43	16.30	3.26	0.00
74	15	3	0



10. ¿De 1 a 4 cuánto califica la comunicación que maneja con sus jefes?

Mala	Deficiente	Buena	Excelente
7.61	13.04	58.70	20.65
7	12	54	19





**Anexo 3 – Encuesta 3**  
**Cuestionario Dirigido a Colaboradores**  
**(Comunicación Horizontal)**

No. \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Género: M F

Después de las instrucciones del facilitador inicie con el cuestionario, cada pregunta debe llevar solo una respuesta. Su información será manejada confidencialmente.

Por favor, conteste marcando una equis (x) , según su percepción y experiencia a los cuestionamientos.

Gracias por su colaboración

1. Cuando usted pide que alguien de su grupo de trabajo haga una tarea, ¿De qué manera cree que es entendida su información para ejecutar esa tarea?

1.	2.	3.	4. Buena	5. Excelente
Mala	Deficiente	Aceptable		

2. ¿Cómo es el apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo?

1.	2.	3.	4. Bueno	5. Excelente
Malo	Deficiente	Aceptable		

3. Si usted no se entera de actividades, cambios o instrucciones de la empresa, ¿Cómo es la comunicación entre compañeros de trabajo para enterarse de estas últimas noticias?

1. Mala	2. Deficiente	3. Aceptable	4. Buena	5. Excelente

4. ¿Habla con sus compañeros sobre noticias de la empresa, tales como: despidos, llamadas de atención, suspensiones, accidentes laborales, etc.?

1. No me interesa	2. No hablamos de ese tema	3. Muy poco	4. Mucho	5. Todos los días

5. ¿Recibe información general a través de memos, carteleras, circulares, sesiones?

1. No	2. A veces	3. Muy poco	4. Casi siempre	5. Siempre

6. ¿La gente es amable en ASSA?

1. No	2. Un poco	3. Lo necesario para mi	4. Mucho	5. Todos son amables

7. ¿La gente reproduce “rumores” en ASSA? (Se lo cuentan y este lo sigue contando)

1.	2.	3.	4.	5.
----	----	----	----	----

No	Un poco	Siempre	Los agrandan	Siempre y los agrandan

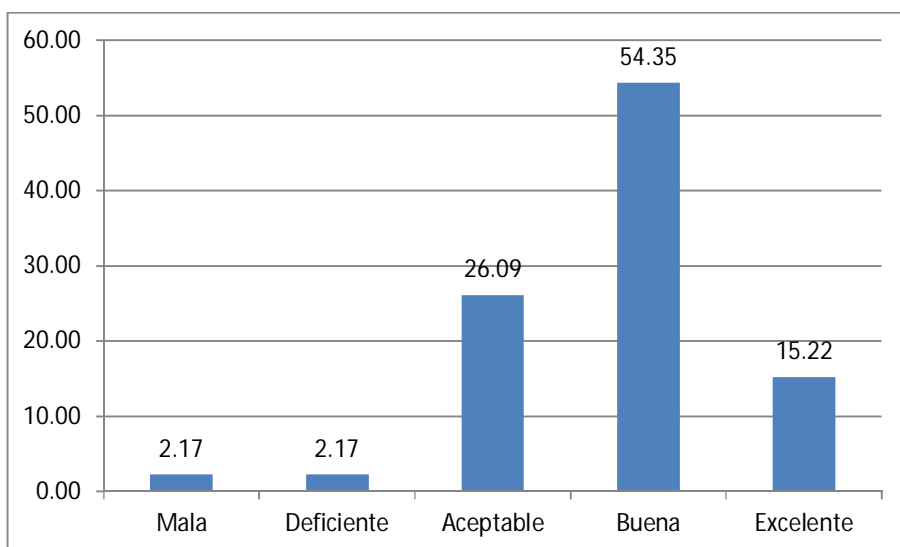
8. ¿La gente está contenta en ASSA?

1. No	2. No todos	3. Muy poco	4. A veces	5. Siempre

### Resultados Encuesta 3 – Dirigido a Colaboradores

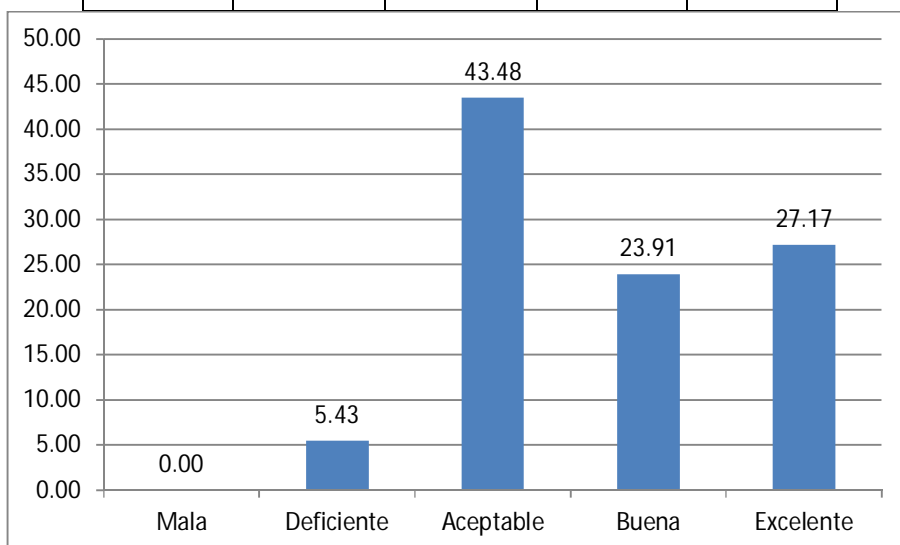
1. Cuando usted pide que alguien de su grupo de trabajo haga una tarea, ¿De qué manera cree que es entendida su información para ejecutar esa tarea?

Mala	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
2.17	2.17	26.09	54.35	15.22
2	2	24	50	14



2. ¿Cómo es el apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo?

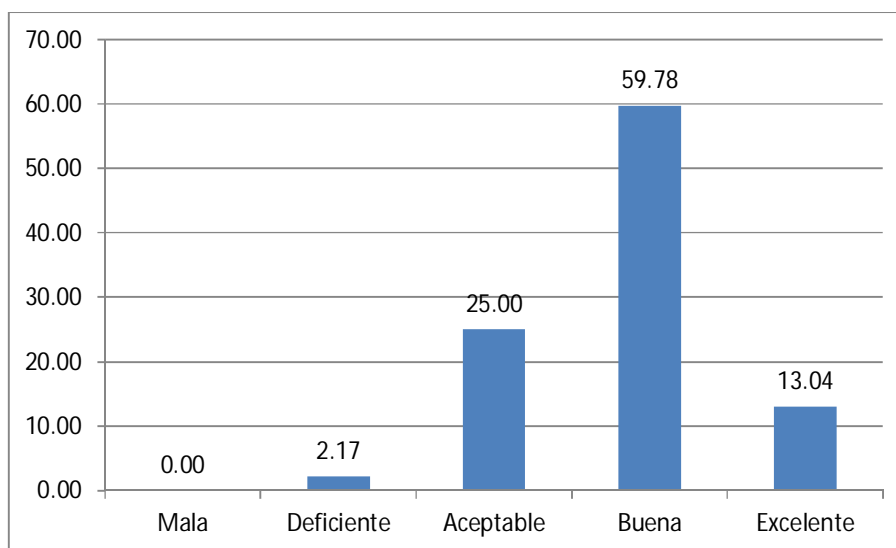
Mala	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
0.00	5.43	43.48	23.91	27.17
0	5	40	22	25





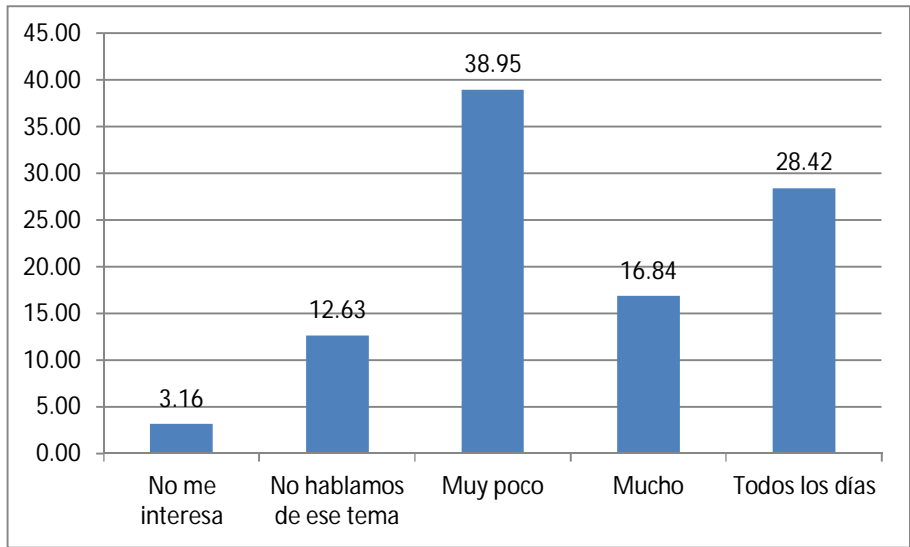
3. Si usted no se entera de actividades, cambios o instrucciones de la empresa, ¿Cómo es la comunicación entre compañeros de trabajo para enterarse de estas últimas noticias?

Mala	Deficiente	Aceptable	Buena	Excelente
0.00	2.17	25.00	59.78	13.04
0	2	23	55	12



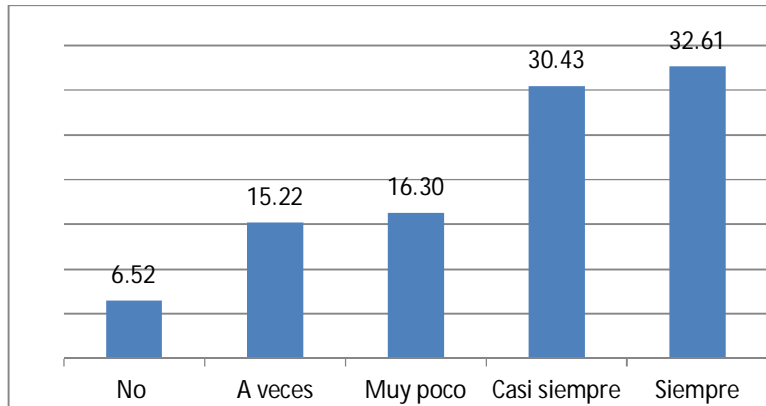
4. ¿Habla con sus compañeros sobre noticias de la empresa, tales como: despidos, llamadas de atención, suspensiones, accidentes laborales, etc.?

No me interesa	No hablamos de ese tema	Muy poco	Mucho	Todos los días
3.16	12.63	38.95	16.84	28.42
3	12	37	16	27



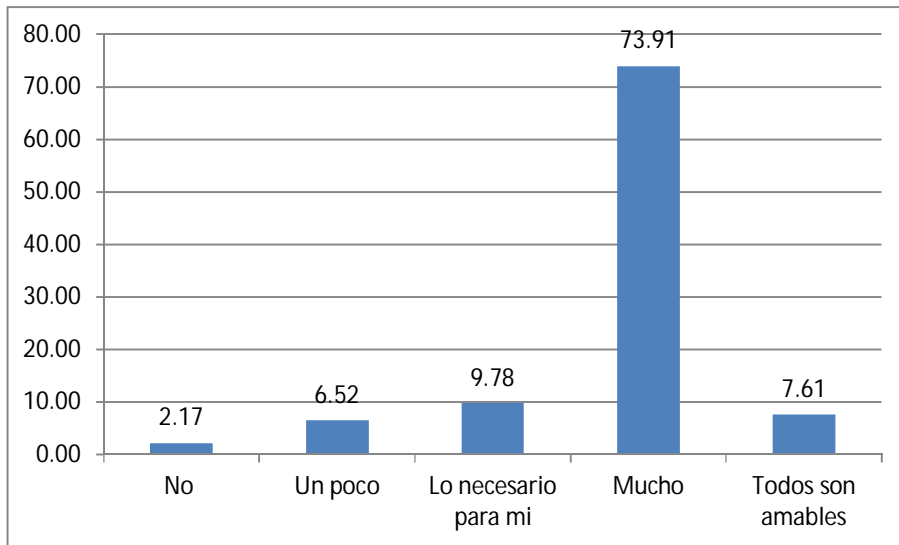
5. ¿Recibe información general a través de memos, carteleras, circulares, sesiones?

No	A veces	Muy poco	Casi siempre	Siempre
6.52	15.22	16.30	30.43	32.61
6	13	15	28	30



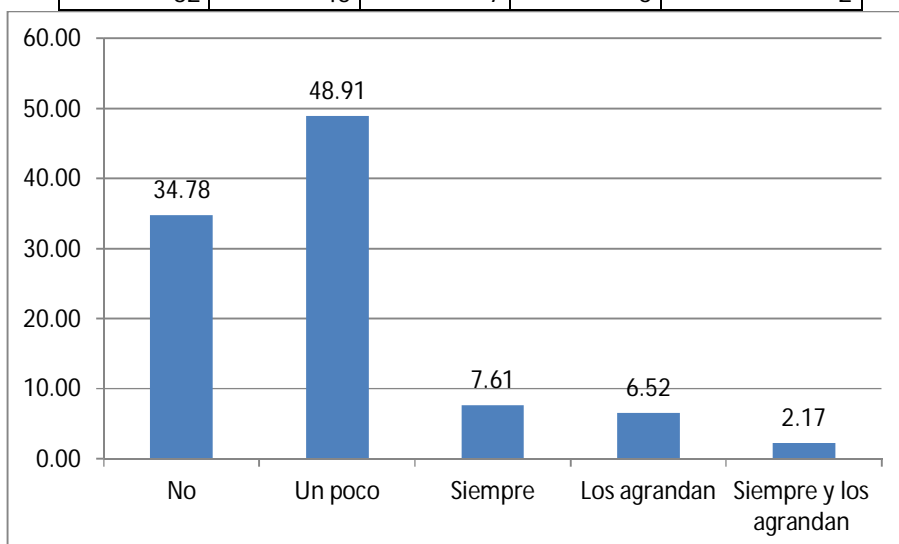
6. ¿La gente es amable en ASSA?

No	Un poco	Lo necesario para mi	Mucho	Todos son amables
2.17	6.52	9.78	73.91	7.61
2	6	9	68	7



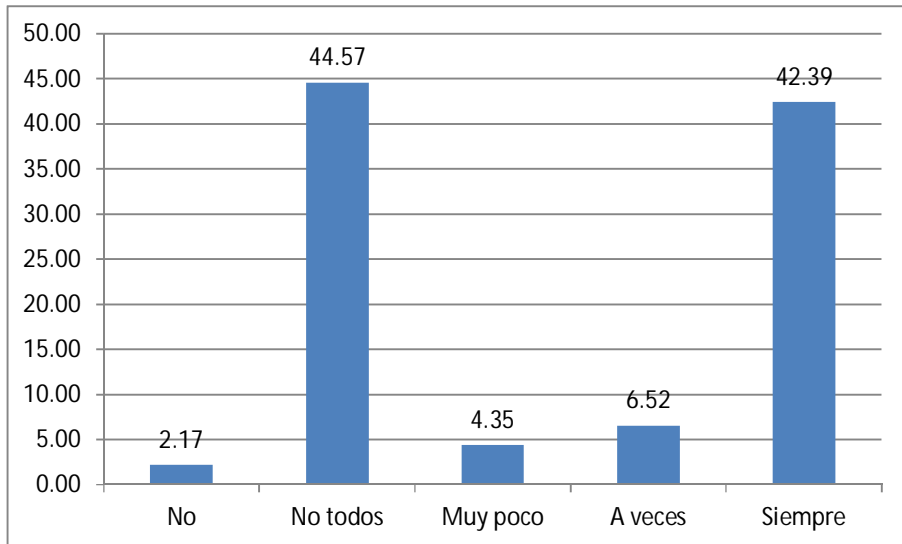
7. ¿La gente reproduce “rumores” en ASSA? (Se lo cuentan y este lo sigue contando)

No	Un poco	Siempre	Los agrandan	Siempre y los agrandan
34.78	48.91	7.61	6.52	2.17
32	45	7	6	2



8. ¿La gente está contenta en ASSA?

No	No todos	Muy Poco	A veces	Siempre
2.17	44.57	4.35	6.52	42.39
2	41	4	6	39



#### **Anexo 4 – Encuesta 4**

(Cuestionario dirigido a Clientes)

Comunicación Externa

#### **Encuesta de Servicio y Calidad**

Para Aceros Suárez es importante conocer su opinión como cliente, a continuación se le presenta una breve encuesta que será de utilidad para el monitoreo y mejora de nuestro servicio.

**1. ¿Cómo se ha enterado de nuestros productos?**

- A) Medios de Comunicación B) Referidos C) Eventos D) Todas las anteriores.

**2. Si nos ha conocido por algún medio de comunicación, ¿Cuál de estos fue?**

- A) Prensa B) Televisión C) Radio D) Pagina Web E) E-Mail

**3. ¿Cuántos años tiene de trabajar con ASSA?**

- A) Menos de un año B) entre 5 y 10 años C) entre 10 y 20 años D) 20 años en adelante.

**4. ¿Hasta el momento cómo calificaría nuestro producto?**

- A) Excelente B) Bueno C) Malo

**5. ¿Comparado con otras empresas, nuestro producto es?**

- A) De mejor calidad B) Igual a otros C) Menor Calidad

**6. ¿Por qué nos prefiere?**

- A) Servicio B) Calidad C) Precio D) Logística E) Todas las Anteriores

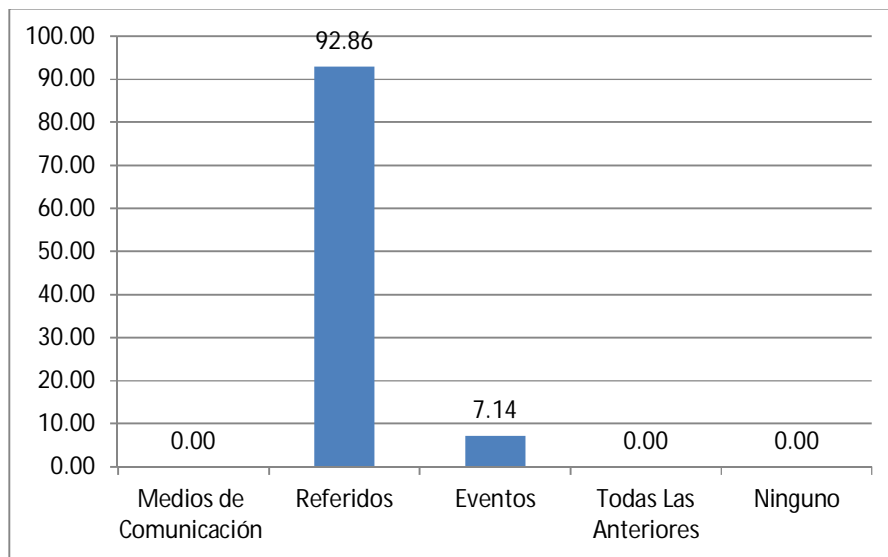
**7. ¿En qué aspectos deberíamos mejorar?**

- A) Servicio B) Calidad C) Precio D) Logística E) Todas las anteriores

## Resultados Encuesta 4 – Dirigido a Clientes

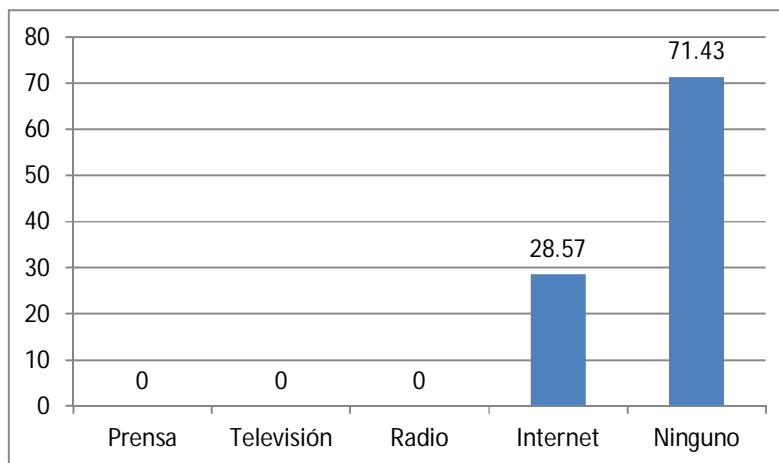
1. ¿Cómo se ha enterado de nuestros productos?

A	B	C	D	E
Medios de Comunicación	Referidos	Eventos	Todas Las Anteriores	Ninguno
0.00	92.86	7.14	0.00	0.00
0	13	1	0	0



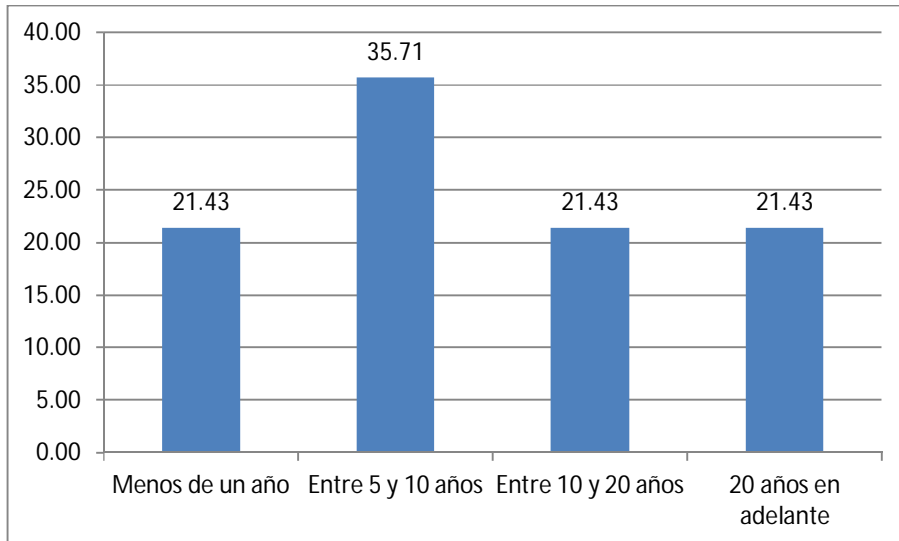
2. Si nos ha conocido por algún medio de comunicación, ¿Cuál de estos fue?

A	B	C	D	E
Prensa	Televisión	Radio	Internet	Ninguno
0	0	0	28.57	71.43
			4	10



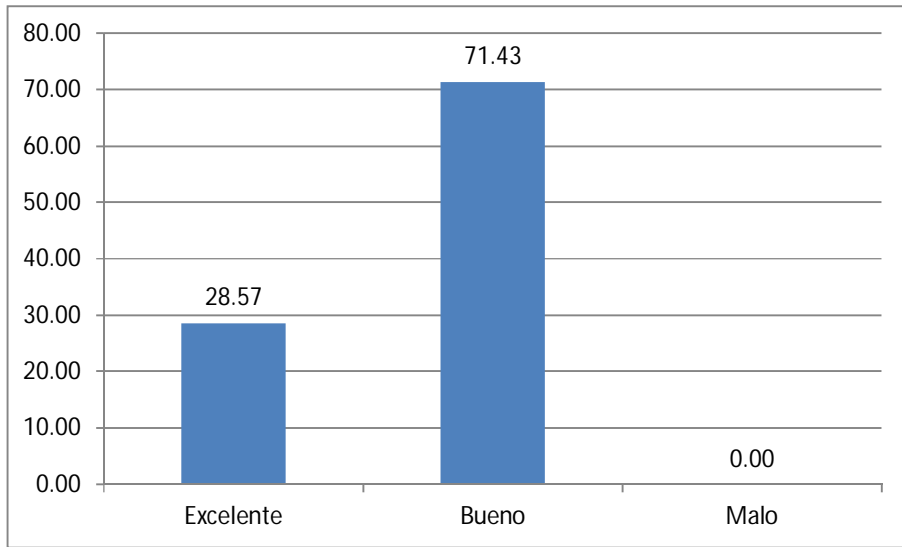
3. ¿Cuántos años lleva de tener una relación comercial con ASSA?

A	B	C	D
Menos de un año	Entre 5 y 10 años	Entre 10 y 20 años	20 años en adelante
21.43	35.71	21.43	21.43
3	5	3	3



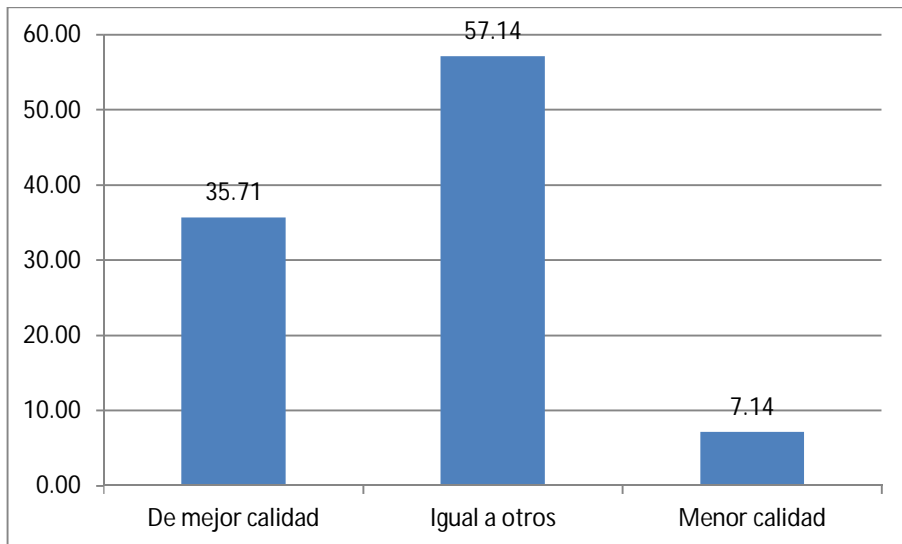
4. ¿Hasta el momento cómo calificaría nuestro producto?

A	B	C
Excelente	Bueno	Malo
28.57	71.43	0.00
4	10	0



5. ¿Comparado con otras empresas, nuestro producto es?

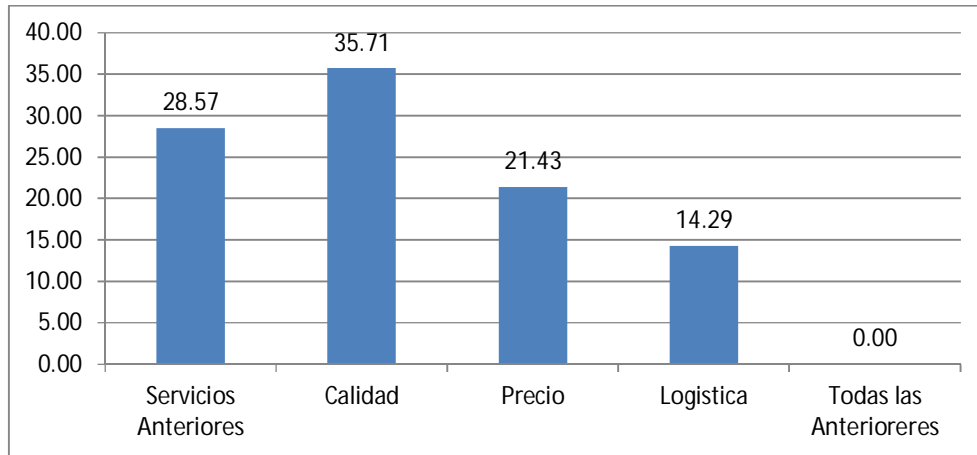
A	B	C
De mejor calidad	Igual a otros	Menor calidad
35.71	57.14	7.14
5	8	1





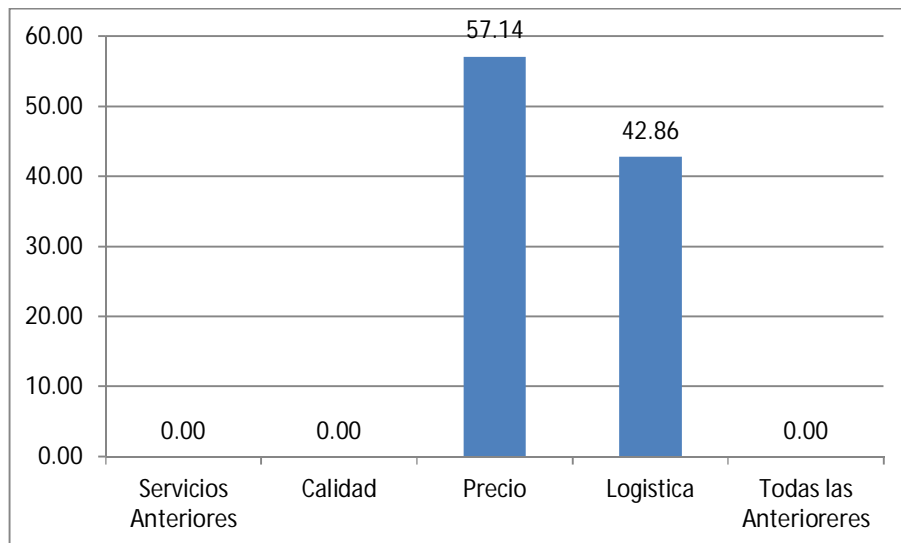
6. ¿Por qué nos prefiere?

A	B	C	D	E
Servicios Anteriores	Calidad	Precio	Logística	Todas las Anteriores
28.57	35.71	21.43	14.29	0.00
4	5	3	2	0



7. ¿En qué aspectos deberíamos mejorar?

A	B	C	D	E
Servicios Anteriores	Calidad	Precio	Logística	Todas las Anteriores
0.00	0.00	57.14	42.86	0.00
0	0	8	6	0



## Anexo 5 Fotografías

### Grupos Focales



Fuente: Fotografías tomadas en el marco del Diagnóstico situacional de ASSA, Junio 2015

### Encuestas



Fuente: Fotografía tomada en el marco del Diagnóstico situacional de ASSA, Junio 2015

## Anexo 6 – Carta de Autorización de Práctica



Guatemala 28 de Abril del 2015


M.A Aracelly Mérida  
Directora Posgrado USAC ECC

Estimado Master Mérida

Es un gusto saludarle y confirmarle por esta vía que ya hemos tenido una reunión con el Lic. Pablo Andrés Ojeda Leppe en donde nos ha expuesto la dinámica de su trabajo de graduación, por lo cual queda aprobada su participación para que inicie su trabajo, análisis, ejecución y presentación de resultados en el tiempo que han señalado.

Cordialmente,



  
Lic. Mauricio Lopez  
Jefe de Recursos Humanos  
Aceros Suárez Guatemala

c.c. archivo

## Anexo 7 – Carta de Autorización de Práctica



Guatemala 30 de Octubre del 2015

M.A Aracelly Mérida  
Directora Posgrado USAC ECC

Estimada Master Aracelly Mérida:

Como es de su conocimiento, el Licenciado Pablo Andrés Ojeda Leppe, quien se identifica con el Carné 200418601, ha realizado su Práctica Profesional Supervisada (PPS) en Aceros Suárez (ASSA).

Con base en los resultados del Diagnóstico Situacional y de Comunicación, se definió la Estrategia de Comunicación Interna para ASSA, que incluye los siguientes productos:

1. Canal interno de Comunicación ASSA
2. Video de Seguridad Industrial
3. Guía de "Promoción modelo en valores"
4. Protocolo de atención al cliente vía Telefónica.

Los 3 primeros productos se encuentran en proceso de revisión final, el primero es un plan piloto con variedad de videos donde se incluyen actividades de recursos humanos, el cuarto producto ya se utiliza en nuestras áreas administrativas.

Para la dirección de Recursos Humanos, el proceso de diseño e implementación de la Estrategia de Comunicación Interna que ha venido elaborando el Licenciado Ojeda, es de gran importancia y representa un compromiso institucional en el marco del fortalecimiento organizacional para la excelencia en nuestros sistemas y procesos.

Confirmando que se ha brindado acompañamiento desde el principio y se dará seguimiento durante su implementación, que se espera sea a partir de enero del 2016

Cordialmente,



Lic. Mauricio López  
Jefe de Recursos Humanos  
Aceros Suárez Guatemala

c.c. archivo

Aceros Suárez, S.A.

42 Calle 22-22 Zona 12, Guatemala, C.A.  
PBX: (502) 2245-2626 FAX: (502) 2476-0351  
www.assa.com.gt